UCLouvain
FUCaM MONS

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Elaboration d'un outil de pilotage de la performance du Learning Center Saint-Georges de la bibliothèque de l'UCLouvain FUCaM Mons

Auteurs : CASIER William et DESAINTGHISLAIN Guillaume
Promoteur : PROVOST, Anne-Catherine
Année académique 2022-2023
Master [120] en sciences de gestion à finalité spécialisée

Résumé

Comment évaluer la performance d'un Learning Center ? Est-ce à travers le nombre d'emprunts, le taux d'utilisation par les usagers ou encore le volume de recherches effectuées dans nos bases de données électroniques ?

Définir et clarifier la performance peut présenter des défis pour un Learning Center dans son ensemble, pour la communauté qu'il sert, ainsi que pour les membres du personnel. Bien que la plupart des Learning Centers communique leur mission et énonce clairement leurs objectifs généraux, il manque souvent des critères et des mesures précises pour relier ces objectifs aux activités. C'est la situation dans laquelle se trouve notre Learning Center Saint-Georges à l'UCL FUCaM Mons.

En l'absence de mesures définies, il est compliqué d'évaluer factuellement la performance (positive ou négative) de l'établissement. C'est pourquoi, grâce à une solide revue de littérature combinée à une recherche empirique qualitative, nous avons pu développer et concevoir un tableau de bord prospectif capable de répondre aux questions posées par le Learning Center Saint-Georges. Ce tableau a été matérialisé par un outil Excel permettant aux parties prenantes de calculer les indicateurs de performance et de cette façon, d'obtenir une vue d'ensemble de l'organisation.

Remerciements

Nous souhaitons remercier notre Promotrice, Madame Provost, pour sa guidance éclairée, son expertise et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Nous exprimons notre profonde reconnaissance à Monsieur Delbushaye, à Madame Delsine-Saintenois et aux employés dévoués du Learning Center pour avoir partagé votre temps, votre expérience et vos ressources qui ont naturellement enrichi nos recherches. Votre collaboration a été un moteur essentiel dans l'aboutissement de ce travail.

Un remerciement est également adressé à Madame Ducarroz qui nous a prodigué une aide précieuse au démarrage de notre mémoire.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude envers nos proches et nos familles pour leurs commentaires constructifs et leur soutien quotidien.

Table des matières

Résumé .....

Remerciements .....

Table des matières .....

1) Introduction 1

1.1) Présentation du contexte - de la problématique/question de recherche - Plan du travail de fin d'études (le mémoire) 1

2) Partie théorique : 3

2.1) Définitions 3

2.1.1) Définition d'une bibliothèque et description des comportements observés 3

2.1.1.1) Contexte 3

2.1.1.2) Définition d'une bibliothèque académique 3

2.1.1.3) Quel est le rôle d'une bibliothèque 4

2.1.1.4) Quelles sont les attentes d'une bibliothèque pour des étudiants 7

2.1.1.5) What students really do in the library: An Observational Study {Lawrence T. Paretta & Amy Catalano (2013)} 9

2.1.2) Explication du Learning Center et illustration au travers du Rolex Learning Center de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) 11

2.2.1.1) Définition 11

2.2.1.2) Différence par rapport à une bibliothèque classique 12

2.2.1.3) Intégration du concept de troisième lieu 12

2.2.1.5) Nouveautés apportées 13

2.2.1.6) Exemples de Learning Centers : 13

2.2.1.7) Le cas du Learning Center Rolex 13

2.1.3) Les tableaux de bord 15

2.3.1.1) Définition de la performance 16

2.3.1.2) Pourquoi un Balanced Scorecard ? 18

2.3.1.3) Historique des tableaux de bord 19

2.3.1.4) Concept et rôle du tableau de bord et des indicateurs 20

2.3.1.5) Tableau de bord : le Balanced Scorecard 22

2.3.1.6) Historique de la BSC 23

2.3.1.7) Définition et rôles 25

2.3.1.8) Structure du Balanced Scorecard 27

2.3.1.9) Indicateurs de performance 32

2.3.1.10) Cibles et initiatives 36

2.3.1.11) Expérience de Balanced Scorecard dans une bibliothèque 38

2.3.1.12) Carte stratégique 45

2.2) Revue de littérature 49
2.2.1) Méthodologie 49
2.2.2) Résultats 55
2.2.3) Limites 64
3) Partie empirique 66
3.1) Introduction 66
3.2) Méthodologie 67
3.3) Introduction au Learning Center Saint-Georges 71
3.3.1) Stratégie/Mission du Learning Center Saint-Georges 74
3.4) Le Balanced Scorecard du Learning Center : Explication de l'outil développé 77
3.5) Carte stratégique des objectifs du Learning Center Saint-Georges 82
3.5.1) Explication des liens entre les différents objectifs 83
3.6) Tableau de bord prospectif du Learning Center Saint-Georges 87
3.7) Description des axes 91
3.7.1) Axe Utilisateurs 91
3.7.2) Axe Financier 92
3.7.3) Axe Processus interne 93
3.7.4) Axe Apprentissage organisationnel 99
3.8) Création d'un outil permettant de suivre l'évolution des indicateurs 102
3.8.1) Introduction à l'outil 102
3.8.2) Présentation de l'outil 103
4) Recul critique 106
4.1) Limites 106
4.2) Recommandations 108
5) Conclusion 110
6) Bibliographie 113
7) Annexes 117
7.1) Annexe 1- Guide d'entretien: BSC Learning Center Saint-George 117
7.2) Annexe 2- Retranscription du premier entretien avec Monsieur Delbushaye et Madame Delsine-Saintenois 118
7.3) Annexe 3) - Enquête de satisfaction de fin d'année du Centre d'apprentissage universitaire 149

1) Introduction

1.1) Présentation du contexte - de la problématique/question de recherche - Plan du travail de fin d'études (le mémoire)

Dans le contexte du monde des affaires en constante évolution et de l'éducation, la gestion efficace et le pilotage de la performance joue un rôle essentiel pour assurer le succès et la pérennité des organisations.

Pendant des siècles, les bibliothèques restèrent traditionnellement un endroit d'apprentissage au cœur des communautés, qu'elles soient académiques, familiales ou encore professionnelles sans immense besoin d'innovation. L'apparition des Learning Centers a changé la donne en tant qu'espaces dédiés à l'apprentissage et au développement des compétences. Dès 2014, l'Université Catholique de Louvain a entamé la transformation de ses bibliothèques en Learning Center ; la bibliothèque des sciences et technologies fut la première à être convertie en Learning Center (nommé "Pasteur") de la Belgique francophone. Et c'est en 2018, que notre Learning Center Saint-Georges fut baptisé.

En tant qu'institution phare dans le domaine de la formation et de l'éducation, celui-ci est confronté à des défis complexes liés à l'optimisation de ses ressources, à l'amélioration continue de ses programmes et à la maximisation de l'expérience d'apprentissage de ses utilisateurs. Désormais, il se retrouve confronté à la nécessité de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation de sa performance afin de rester pertinent et de répondre aux besoins évolutifs de son public. Dans ce contexte, la conception et la mise en œuvre d'un outil de pilotage de la performance revêtent d'une importance capitale pour éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles de l'établissement. C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent mémoire.

Ce mémoire vise à explorer en profondeur les enjeux et les opportunités associés à la création d'un outil de pilotage de la performance adapté au contexte spécifique du Learning Center Saint-Georges. Il comporte une partie théorique définissant la notion de bibliothèque accompagnée du concept de troisième lieu et de l'apparition d'un Learning Center. Ensuite, nous définissons la notion de performance et passons en revue l'historique des outils de mesure de la performance comme, par exemples, les premiers tableaux de bord et l'émergence au début des années 90 du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton. Nous expliquons en détails de l'élaboration du tableau de bord prospectif jusqu' à la carte stratégique des objectifs. Toujours dans cette partie, nous

nous efforçons à examiner les meilleures pratiques et les modèles de référence dans le domaine du pilotage de la performance au sein des institutions éducatives et des organisations comparables et ceci, avec des exemples de Balanced Scorecard venant de tous les continents.

Ensuite, nous proposons une partie plus empirique et concrète qui est constituée : de la méthodologie employée, des détails de la construction de l'outil de pilotage et bien sûr, d'un tableau de bord prospectif d'un Learning Center accompagné de sa carte stratégique des objectifs. En tirant parti de ces enseignements, nous cherchons à formuler des recommandations spécifiques et pertinentes afin de guider une mise en œuvre réussie de l'outil au sein du Learning Center Saint-Georges et tout en exprimant certaines limites rencontrées durant ce travail.

En combinant une approche théorique solide avec notre orientation pratique, ce mémoire vise à fournir des perspectives novatrices et des solutions praticables pour améliorer la performance et l'impact du Learning Center Saint-Georges dans son domaine d'activité.

2) Partie théorique :

2.1) Définitions

2.1.1) Définition d'une bibliothèque et description des comportements observés

2.1.1.1) Contexte

Dans cette partie, nous allons dans cette partie expliquer à quoi sert une bibliothèque et plus précisément, une bibliothèque académique.

A ce stade, pour nous, Il est nécessaire d'expliquer le bon fonctionnement d'une bibliothèque académique, car pour créer un outil de pilotage de la performance, il faut pouvoir comprendre et se concentrer sur le fondement et le fonctionnement de l'organisation dans laquelle nous souhaitons implanter notre outil.

Il nous paraît également primordial de discuter des comportements des étudiants venant à la bibliothèque. Dans les articles que nous avons sélectionnés, il n'est question que d'observations de comportements d'étudiants utilisant les lieux et participant aux activités d'une bibliothèque.

En effet, les étudiants d'Université sont les principaux utilisateurs des bibliothèques académiques et c'est pourquoi, il est important de connaître leurs comportements afin de préparer un outil capable de répondre à leurs besoins et attentes et d'améliorer les mesures déjà existantes.

2.1.1.2) Définition d'une bibliothèque académique

Qu'est-ce qu'une bibliothèque ?

Pour la définir simplement, c'est un lieu de partage de connaissances, d'informations et de loisirs ouvert à tous.

Nous voulions partager les mots de Joëlle Le Marec et d'Igor Babou (tirés de leur livre : "De l'étude des usages à une théorie des composites : objets, relations et normes en bibliothèque) sur leur conception de la bibliothèque qui nous semble la plus appropriée : "*cette dernière peut en effet se concevoir comme une organisation matérielle et spatiale des connaissances*

traduisant à la fois une vision de l'organisation du savoir et une conception des moyens de sa communication. Une bibliothèque exprime en effet tout autant un ordre des connaissances, la normalisation de systèmes classificatoires et une conception de la relation au public". (p.1, 2007)

2.1.1.3) Quel est le rôle d'une bibliothèque

Le but d'une bibliothèque universitaire est de fournir aux étudiants, aux enseignants, aux chercheurs et à la communauté universitaire un accès à des ressources documentaires et des services d'information nécessaires pour l'apprentissage et la recherche dans un cadre académique. Ces services se résument ici en 5 points : (Agostini, 1994)

- Permettre un accès à un large éventail de ressources telles que des livres, des revues, des articles de recherche, des thèses, des bases de données en ligne, des médias audiovisuels, etc. Elle assure l'acquisition, l'organisation et la mise à disposition de ces ressources afin de répondre aux besoins d'information de la communauté universitaire.
- Offrir un soutien à l'apprentissage et à l'enseignement en fournissant un environnement propice à l'étude, avec des espaces de travail adaptés, des salles de lecture et des zones de recherche. Elle propose également des services de référence afin d'aider les étudiants et les enseignants à trouver les informations nécessaires à leurs travaux académiques. Des ateliers de recherche d'information et de compétences en littératie sont souvent proposés pour développer les compétences d'apprentissage des utilisateurs.
- Soutenir la recherche en offrant des ressources spécialisées et en aidant les chercheurs à accéder aux informations pertinentes dans leur domaine d'étude. Elles fournissent également des services d'interprétation de données, d'aide à la publication scientifique, de gestion des références bibliographiques, etc.
- Permettre un accès à différentes prestations, en y intégrant les diverses avancées technologiques et en offrant des services numériques tels que l'accès à des bases de données en ligne, des ebooks, des revues électroniques, des outils de recherche en ligne, des espaces de travail collaboratifs, etc. Elles facilitent également l'utilisation d'outils de recherche et de logiciels spécialisés.
- Jouer un rôle crucial dans la conservation du patrimoine académique en collectant et en préservant les livres, les archives, les manuscrits afin d'assurer leur accessibilité à long terme.

Afin de réaliser un outil de pilotage de la performance d'un Learning Center et par la même occasion d'une bibliothèque, il est nécessaire de savoir quels sont les objectifs à atteindre. Pour ce faire, nous expliquons ceux-ci par et à travers le concept du travail en liaison mené dans les bibliothèques académiques américaines.

Objectif de performance d'une bibliothèque universitaire qui découle du travail de liaison (James Thull, p.530, 2009) :

1. *« Le travail de liaison consiste en un processus par lequel les bibliothécaires impliquent "leur clientèle" dans l'évaluation et la satisfaction des besoins et attentes en matière de collection.*
2. *Le travail de liaison comprend l'identification des besoins et attentes des utilisateurs, l'évaluation des collections existantes, l'élimination des documents superflus et la localisation des ressources qui enrichissent les collections.*
3. *Le travail de liaison permet à la bibliothèque de communiquer ses politiques de collection, ses services et ses besoins à sa clientèle, ainsi que d'améliorer ses relations publiques.*
4. *Le travail de liaison permet à la clientèle de communiquer au personnel et à l'organe de gouvernance ses besoins et ses préférences en matière de bibliothèque.*
5. *Les bibliothécaires chargés du développement des collections ont différents titres, notamment celui de bibliothécaire d'acquisition, de bibliographe, de bibliothécaire chargé du développement des collections, de responsable de liaison, de sélectionneur et de spécialiste de sujets ».*

Le premier point, qui concerne le travail de liaison en bibliothèque, fait référence à la manière dont les bibliothécaires universitaires impliquent leur "clientèle" dans le processus de développement des collections. Pour les bibliothécaires, celle-ci se compose principalement d'enseignants et d'étudiants.

Grâce au travail de liaison, le second point mentionne plusieurs domaines clés de collaboration avec les enseignants et les étudiants, dont l'objectif principal est d'identifier les besoins et attentes des utilisateurs afin que les bibliothèques puissent mieux les servir. Cette remarque souligne également le rôle clé que jouent les utilisateurs dans les projets d'éclaircissement et de localisation des documents, en particulier à partir de dossiers uniques ou spécifiques à un domaine.

Les points trois et quatre abordent le rôle de la communication avec les différentes parties prenantes en tant que composante intégrale du travail de liaison, en soulignant l'importance de communiquer les besoins et attentes des enseignants de tous les départements, ainsi que de transmettre les politiques de la bibliothèque, les informations sur les services, etc., aux usagers des lieux.

Le cinquième point clarifie, principalement à destination des bibliothécaires, le fait que ce ne sont pas seulement eux qui sont responsables du développement des collections, mais par contre, ils le sont pour toutes les activités liées de près ou de loin à l'environnement de leur bibliothèque. (Thull, 2009)

Comme indiqué précédemment, l'un des principaux avantages de l'enseignement en bibliothèque est le contact avec les étudiants et certainement, de transformer ce premier "rendez-vous à l'aveugle" en une relation à long terme, ce qui est l'objectif ultime. Evidemment, le succès d'une session d'enseignement efficace dépend largement de la qualité des informations communiquées par le bibliothécaire. En effet, il est important de s'assurer que le bibliothécaire se montre accessible et qu'il crée une atmosphère confortable lors de la planification d'une session d'enseignement. Les bibliothécaires sont tellement désireux de partager avec les étudiants leurs connaissances et les ressources disponibles qu'ils peuvent tout leur enseigner. En outre, l'interaction et l'utilisation de l'humour contribuent aussi grandement à créer une atmosphère confortable et à aider les étudiants à se souvenir des commentaires du bibliothécaire et, espérons-le, de ce qu'ils ont appris sur la bibliothèque et ses ressources. (Thull. J., 2009)

En conclusion, le travail de liaison en bibliothèque vise à impliquer une clientèle, principalement composée d'enseignants et d'étudiants, dans un processus de développement et l'établissement de collections. Les objectifs de performance d'une bibliothèque comprennent l'identification des besoins et attentes des utilisateurs, l'évaluation et l'amélioration des collections, la communication des politiques et des services de la bibliothèque, ainsi que la création de relations solides avec la clientèle. Les bibliothécaires jouent un rôle clé en facilitant cette liaison, en communiquant les besoins et attentes des utilisateurs et en fournissant des services d'enseignement pertinents. Pour atteindre ces objectifs, lors des sessions d'enseignement, il est essentiel que les bibliothécaires se montrent accessibles, créent une atmosphère confortable et favorisent une interaction positive avec les étudiants.

En mettant l'accent sur l'implication des utilisateurs, sur une communication efficace et sur la création d'un environnement d'apprentissage favorable, les bibliothèques améliorent les

performances de leur propre clientèle et par conséquent, leur offrent des services adaptés à leurs besoins et attentes.

2.1.1.4) Quelles sont les attentes d'une bibliothèque pour des étudiants

Désormais, nous allons aborder le sujet des comportements des étudiants à la bibliothèque. Cet article relate l'étude de cas de chercheurs (Lopatovska I. & Regalad M., 2016) qui, durant une semaine, ont observé des étudiants qui utilisaient la bibliothèque de quatre institutions universitaires américaines (Bamard College, Brookyln College, Pratt Institute et Teachers College) et ils ont interviewé certains d'entre eux. Après, les chercheurs ont décidé d'étaler l'observation sur une période plus courte afin d'éviter d'avoir des facteurs extérieurs qui viennent perturber la fréquentation des bibliothèques dans l'année, comme des sessions d'examen ou des vacances scolaires. Car ces moments-là, les bibliothèques ne sont ni trop peu fréquentées, ni même surexploitées.

Le but de cette étude de cas est de repérer les comportements généraux des étudiants lorsque qu'ils utilisent la bibliothèque universitaire. Ici, les attitudes et les activités des étudiants peuvent être de nature scolaire ou non scolaire.

Les résultats de cette étude montrent :

D'abord, par ordre décroissant du nombre d'observations des activités liées à l'Université et au travail des étudiants : la prise de notes écrites, la lecture, l'annotation de textes et le feuilletage qui diffère en importance selon les lieux. Dans toutes les Universités, ils ont observé une grande utilisation de l'imprimante, ainsi que du matériel informatique (mais il faut garder à l'esprit que c'est aussi une des raisons d'être d'une bibliothèque). Dans ces bibliothèques, il y avait également des travaux de groupe où les étudiants se rassemblaient pour collaborer sur un devoir. Ils ont aussi pu observer des étudiants qui révisaient leurs cours, qui rédigeaient leur mémoire ou leur travail de fin d'étude et même pour quelques-uns leur thèse de doctorat.

A l'inverse, par ordre décroissant du nombre d'observations des activités non liées à l'Université et au travail des étudiants : cette fois-ci, les étudiants se rassemblaient, non pas pour travailler sur un projet ou un devoir, mais plutôt pour discuter ensemble et selon les autorisations accordées, même pour manger et boire dans la bibliothèque. Les chercheurs ont également vu des cas où des étudiants regardaient juste dans le vide sans but particulier et ils

ont même rencontré un cas où l'un d'entre eux avait trouvé le sommeil et dormait dans la bibliothèque.

Toutefois, les attitudes et les activités, qui ne sont pas liées au travail, restaient minoritaires dans l'ensemble de l'échantillon observé ; celles-ci représentaient presque un tier de la totalité des observations prises durant une semaine (27% pourcent pour être précis).

Il est important de noter que les comportements peuvent aussi varier en fonction des compétences acquises liées au type d'étude ou à l'école même ; par exemple, ils observèrent plus de dessins et d'écrits de la part des étudiants des écoles d'art et de design.

Maintenant, nous allons répertorier les différents outils utilisés par les étudiants observés et relever leurs comportements ; la majorité des étudiants utilisent les outils digitaux mis à leur disposition tels : ordinateurs portables, téléphones, tablettes notebook et autres. Toutefois, cela ne veut pas dire qu'ils s'écartent totalement des supports physiques, au contraire, car ils ont souvent recours à l'imprimante de la bibliothèque. En outre, avec certains étudiants, il ressort des interviews réalisées par Lopatovska I. & Regalad M. (2016) que ceux-ci préfèrent étudier et lire sur une feuille de papier plutôt que sur un écran. Naturellement, les chercheurs ont observé l'utilisation de livres et même de monographies détaillées.

Ces outils sont utilisés dans les deux types de comportement observés. Ils en font l'usage à la fois pour les aider à travailler en recherchant des informations pertinentes sur leurs travaux, mais aussi pour les activités non scolaires en surfant à travers le Web ou en lisant pour leur loisir.

La conclusion de l'article met l'accent sur la manière de concevoir une bibliothèque universitaire dans le but de mieux structurer son fonctionnement et de la rendre accessible au public. Selon les chercheurs, cette conception devrait se baser sur deux concepts essentiels : la recherche d'informations et la création d'un espace propice aux échanges sociaux et aux activités de loisir.

En ce qui concerne la recherche d'informations, une bibliothèque doit être pensée et agencée pour répondre aux besoins et attentes des étudiants qui souhaitent apprendre et travailler pour leurs études, que ce soit par l'intermédiaire de supports digitaux ou manuscrits (ce qui est déjà le cas).

Les bibliothèques doivent également pourvoir aux loisirs et besoins sociaux des étudiants, en leur fournissant des espaces adaptés où ils peuvent échanger et parler entre eux, sans pour autant compromettre la tranquillité d'autres qui travaillent. Pour les chercheurs, il est nécessaire

d'aménager des endroits où les étudiants puissent profiter d'autres structures proposées que celles de leur école ; par exemple, pourquoi ne pas installer une cafétéria, où les étudiants peuvent naturellement se sustenter, mais qui soit aussi profitable à la discussion, au débat, au brainstorming, etc.

Ceci est confirmé par une note d'organisation du Learning Center de l'UCLouvain FUCaM Mons qui considère comme essentiel de : *« Définir le type "d'ambiance" applicable à chaque zone concernée, en phase avec la note appelée BIUL : « Les étudiant(e)s ont besoin d'ambiances diverses permettant de travailler au calme, individuellement, mais aussi en communauté (coprésence), voire en groupe, dans un endroit motivant qui les préserve des distractions, où s'exerce un contrôle social et où une personne de référence est disponible ».*(Learning Center de l'UCLouvain FUCaM Mons – Note d'organisation, p.5, 2021)

Toutes les informations ci-dessus proviennent de la même étude (à l'exception de la note d'organisation). Nous allons désormais prendre en compte un nouvel article afin de confirmer et de renforcer les conclusions du premier.

2.1.1.5) What students really do in the library: An Observational Study {Lawrence T. Paretta & Amy Catalano (2013)}

C'est une observation réalisée sur environ 730 étudiants dans deux Universités de Long Island (aux Etats-Unis) afin d'analyser leurs activités au sein des bibliothèques. Par rapport à notre étude précédente, la différence est qu'au préalable, les chercheurs se sont posé la question suivante : « *Les étudiants sont-ils plus souvent sur les médias sociaux et ont-ils d'autres comportements non liés à ce qu'ils étudient ?* » (Paretta L.T., Catalano A., 2013 p.158)

En effet, les chercheurs veulent savoir si les étudiants sont plus souvent dans des bibliothèques pour travailler ou pour leur loisir. Car :

« *Nous avons défini l'étude comme l'engagement actif dans un comportement lié au travail de cours, comme taper un document, lire des documents imprimés tels qu'un manuel ou un article ou la consultation de documents en ligne et à la réalisation de travaux ou à la préparation d'examens* ». (L.T. Paretta, A.Catalano , 2013 p.158)

« *En raison de l'omniprésence des médias sociaux dans la vie des étudiants, il est difficile de se faire une idée précise du temps passé à étudier réellement et quelle est la partie de leur temps*

qui est interrompue par des mises à jour du statut Facebook, de conversations avec des amis et de l'envoi de textos ? ». (L.T. Paretta, A. Catalano, 2013 p.158)

Nous avons repris ces passages, car ils illustrent bien le comportement des étudiants observés.

L'article fait également référence à d'autres études menées dans le cadre de la même recherche et celles-ci prouvent également les conclusions tirées plus tôt.

De précédentes recherches de Kayongo et Helm (2010) montrent qu'au moins chaque semaine, 65% des étudiants accèdent à la bibliothèque en ligne et 53% préfèrent se rendre directement à la bibliothèque, ce qui démontre bien que les étudiants trouvent une plus-value à venir sur place, malgré que toutes les ressources soient aussi disponibles sur Internet. De plus, lorsque les chercheurs leur ont demandé dans quel but ils se rendaient physiquement à la bibliothèque, les étudiants ont répondu : pour étudier individuellement (41,2%), pour obtenir un article électronique (39,6 %), pour utiliser les ordinateurs des lieux (37,1 %), pour obtenir ou retourner un livre (34,8 %) et pour imprimer un article (29,9 %)

Sur la base de 560 entretiens menés en face à face les étudiants, Head et Eisenberg (2011) ont indiqué que ceux-ci sont multitâches tout au long de leur journée, y compris lorsqu'ils travaillent à la bibliothèque. En effet, ils concentrent rarement 100 % de leur attention à une seule chose.

En outre et bien que souvent pressés par le temps, les étudiants se rendent le plus souvent à la bibliothèque pour utiliser des équipements, tels que les photocopieuses et les imprimantes, plutôt que de réaliser des vraies recherches.

« *Les étudiants considèrent la bibliothèque comme un lieu pour étudier, pour consulter leurs e-mails, pour rencontrer leurs amis, pour lire, pour écrire leurs papiers, pour tuer le temps entre les cours et pour manger. Ils considèrent leur travail académique et leur vie sociale comme un tout ».* (Clark, p.52, 2007)

Vous trouverez maintenant les résultats de l'étude décrite ci-dessus :

« Les comportements non liés à l'étude étaient les plus élevés les jeudis et vendredis. Les lundis étaient les journées les plus productives pour les étudiants. Bien que ces résultats soient statistiquement significatifs (P < 0,0001), il convient de noter que moins d'observations ont été menées les jeudis et vendredis, car il y avait moins d'élèves à observer ces jours-là à la bibliothèque. L'étude était assez constante tout au long de la journée. Entre 33 % et 38 % des élèves ont adopté un comportement "hors scolaire" à chaque moment de la journée (ou presque et celle-ci était divisée en quatre : le matin, l'après-midi, le soir et la nuit. Comme on pouvait

s'y attendre, la présence d'un ordinateur facilitait les comportements autres que ceux destinés à l'étude. En effet, 73% de ceux présents sur un ordinateur étaient significativement plus susceptibles d'adopter un comportement non lié à leur étude, contre 44 % pour ceux qui n'utilisaient pas d'ordinateur. Les ordinateurs semblent fournir une distraction avec la possibilité de visiter Facebook et de consulter ses e-mails ou d'autres sites Web ». (Paretta L.T. & Catalano A., 2013 p.164)

60% des comportements des étudiants étaient en rapport à de l'étude, 18,8% sur support papier et 11,4% sur les réseaux sociaux. (L.T. Paretta, A. Catalano, 2013)

Ce que nous pouvons retenir des résultats de ces deux études, c'est que les étudiants ne considèrent plus les bibliothèques comme de simples endroits d'apprentissage "classique", mais plutôt comme des lieux de vie où ils peuvent se détendre et se rassembler avec leurs amis.

Cette nouvelle façon de voir les bibliothèques débouchera sur une nouvelle manière de les élaborer et cette nouvelle approche entamera la transformation de celles-ci en Learning Center.

2.1.2) Explication du Learning Center et illustration au travers du Rolex Learning Center de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)

2.2.1.1) Définition

Le Learning Center, qui représente un nouveau modèle d'accès et de production des savoirs, est aussi un lieu où les étudiants peuvent se rendre sur place pour obtenir de l'aide dans leur apprentissage, généralement sous la forme de tutorat ou de travail en groupe. Il peut s'agir d'un centre de ressources pour les étudiants ou d'un environnement de travail spécialement conçu pour soutenir l'apprentissage. Les centres peuvent également offrir des séances d'enseignement individualisées et des ateliers pour aider les étudiants à améliorer leurs compétences en matière d'apprentissage. Comme l'indique un rapport français d'une étude menée en mai 2011, le Learning Center est basé sur le triptyque suivant :

- *"Une offre de services élargie et intégrée ;*
- *Un lieu physique, souvent emblématique ;*
- *Une organisation, efficace et réactive.*

Un Learning Center peut donc être considéré comme une évolution logique de la bibliothèque, dans laquelle les ressources, qu'elles soient physiques ou virtuelles, ne constituent plus le cœur de l'offre". (Caisse des dépôts, p.7, 2011)

Dix ans plus tard, cette déclaration est confirmée par notre Université dans sa note directrice d'organisation :

*« Ceci est en phase avec les définitions communément admises des Learning Centers, telles que : "Le Learning Center est un lieu d'accueil qui met à disposition des espaces, des ressources et des services intégrés, diversifiés et répondant à des besoins exprimés, et dont la dynamique facilite les apprentissages des étudiants et appuie les activités de recherche. C'est aussi un lieu de vie, offrant des espaces de convivialité et de culture". (Note LC des BIUL – 2015) ». (*Learning Center de l'UCLouvain FUCaM Mons – Note directrice, p.1, 2021)

2.2.1.2) Différence par rapport à une bibliothèque classique

Un Learnig Center se concentre sur l'apprentissage et l'enseignement des compétences, tandis qu'une bibliothèque traditionnelle se focalise sur le prêt et la collecte de livres et de matériels d'information. Ces centres peuvent contenir des ressources (matérielles et humaines) telles que des ordinateurs, des programmes d'enseignement, des espaces de collaboration, voire même des enseignants qualifiés pour aider les étudiants dans leur processus d'apprentissage. Les bibliothèques peuvent également inclure des sections d'apprentissage pour les étudiants, mais leur principale fonction reste la fourniture de ressources de lecture. D'où, un Learning Center se distingue principalement de la bibliothèque classique par tous les services connexes qu'il offre, ainsi que l'inégration de nouveaux concepts décrits ci-dessous.

2.2.1.3) Intégration du concept de troisième lieu

Le concept de "troisième lieu" fait référence à un espace social qui se situe entre le premier (le domicile) et le deuxième lieu (le travail). Ce concept a été popularisé par le sociologue Ray Oldenburg dans son livre "The Great Good Place" publié en 1989. Il décrit un espace public informel, accessible et accueillant, où les gens peuvent se rencontrer, se détendre, échanger des idées, se socialiser et pratiquer des activités ensemble. Les bibliothèques sont souvent considérées comme des exemples de troisième lieu, car elles offrent un accès gratuit à des ressources, des activités et des événements communautaires. Elles peuvent aussi offrir des

espaces de travail et de collaboration, ainsi que des technologies et des outils pour les membres de la communauté. Le troisième lieu contribue au bien-être social, à la cohésion de groupe et au développement économique local. (Servet, M, 2010)

2.2.1.4) Nouveautés apportées

Comme dit ci-dessus, le Learning Center se distingue principalement de la bilbiothèque classique par tous les services connexes qu'il propose ; selon Thiault. F & al.(2016), par exemple, ceux-ci sont matérialisés par :

- Un environnement moderne et interactif pour l'apprentissage ;
- Une technologie avancée pour les ressources éducatives, telles que les simulations et les expériences en ligne ;
- Une opportunité d'apprentissage autonome et la collaboration avec les pairs ;
- Des programmes éducatifs innovants ;
- Un coaching personnalisé et un soutien en ligne ;
- Un accès à des ressources éducatives en ligne 24h/24 et 7j/7 ;
- L'intégration du concept de "troisième lieu" dans la façon de penser les espaces mis à disposition.

2.2.1.5) Exemples de Learning Centers :

Après notre entretien avec M. Thibault Delbusaye et quelques recherches supplémentaires, nous avons découvert qu'il existe deux centres importants d'apprentissage en Europe, l'un est situé à Lille (et est nommé l'Illiade) et le second se situe à Lausanne en Suisse (et il s'appelle Rolex).

2.2.1.6) *Le cas du Learning Center Rolex*

La construction du Learning Center Rolex de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) a débuté en 2007 et s'est achevé en 2010 sous la supervision de l'architecte japonais Kengo Kuma. Au total, le projet a couté 110 millions de francs suisses CHF et a pour moitié été financé par des "mécènes" dont Rolex, le Crédit suisse, Novartis, Logitech, Nestlé, Losinger et SICPA.

Le bâtiment du Learning Center Rolex est une structure architecturale moderne, qui est composée de plusieurs niveaux et qui offre une vue panoramique sur le Campus de l'EPFL. À l'intérieur, différents espaces y sont localisés tels des zones de travail individuelles, des salles de groupe, des auditoires de conférence et des espaces de détente. Cet aménagement fut pensé pour favoriser l'apprentissage, mais aussi pour permettre aux étudiants de prendre des moments de détente, ce qui donne un centre qui soit directement connecté avec le concept de troisième lieu comme expliqué ci-dessus.

Le but d'un tel espace est d'offrir des services aux étudiants, aux chercheurs et à la communauté académique tels :

- Un accès aux différentes ressources bibliographiques que propose le Learning Center. Les utilisateurs peuvent aisément accéder à ces ressources via des systèmes de recherche et des outils en ligne.
- Un accès à des espaces de travail : le bâtiment propose différents types d'espace de travail adaptés aux besoins des utilisateurs. Nous pouvons y retrouver des zones calmes pour de l'étude individuelle, des salles de groupe pour la collaboration et des espaces de détente.
- Un service d'assistance à la recherche : ce centre d'apprentissage propose des services d'assistance à la recherche, tels que des bibliothécaires et des experts en recherche présents sur place et qui aident les utilisateurs à trouver des informations pertinentes, à formuler des requêtes de recherche et à exploiter efficacement les ressources disponibles.
- La réalisation de formation et d'animation d'ateliers : celles-ci sont organisées pour aider les utilisateurs à développer leurs compétences en recherche, en utilisation des ressources et en gestion de l'information. Des ateliers sur des sujets spécifiques sont également proposés afin d'approfondir des domaines d'intérêt particuliers.
- Un accès aux technologies numériques : le centre intègre des technologies numériques avancées pour faciliter l'accès aux ressources en ligne, à la recherche d'informations, à la collaboration en ligne et à l'apprentissage interactif.
- L'organisation d'événements et d'activités telles que des conférences, des présentations et d'autres occupations académiques. Ces événements favorisent l'échange de connaissances, la discussion et la collaboration entre les membres de la communauté académique

- La possibilité de prêts de documents qui permettent aux utilisateurs d'emprunter des livres, des revues et d'autres ressources pour une période déterminée afin de faciliter l'apprentissage à domicile.

En résumé, le Learning Center Rolex a pour vocation d'offrir un accès aux ressources éducatives, à des espaces de travail adaptés, à des services d'assistance, à des formations, à des technologies numériques, à des événements académiques et à des services de prêts. Son objectif principal est de soutenir l'apprentissage, la recherche et la collaboration au sein de la communauté académique de l'EPFL.

2.1.3) Les tableaux de bord

Nous allons maintenant décrire l'outil de pilotage de la performance. Mais avant de se plonger dans le développement de notre propre tableau de bord prospectif et dans l'explication de nos différentes perspectives au sein du Learning Center Saint-Georges, nous allons détailler théoriquement ce que nous voulons exprimer par "mesurer la performance". Ensuite, nous allons développer l'historique et le rôle d'un tel outil et finalement, expliquer toutes les perspectives du tableau et de ses indicateurs.

Quand nous évoquons le terme indicateur, c'est une mesure quantitative ou qualitative utilisée pour évaluer le niveau de réussite ou d'efficacité d'une organisation, d'un projet ou d'un processus. Ces indicateurs sont utilisés pour évaluer la performance par rapport à des objectifs prédéfinis et fournissent des informations sur des résultats.

Mais tout d'abord, nous devons énoncer ce que veut dire "mesurer la performance". Traditionnellement dans une entreprise, l'objectif principal de la mesure de la performance consistait à obtenir des résultats financiers.

En effet, les dirigeants étaient conscients de l'impact que le système de mesure pouvait avoir sur les cadres et les employés au sein de leur entreprise. Ils savaient également que les indicateurs financiers traditionnels tels que, par exemple, le retour sur investissement ou les bénéfices par action pouvaient diffuser des informations utiles. Toutefois, ces données étaient parfois trompeuses dans le contexte concurrentiel où les entreprises recherchaient plus les progrès et l'innovation pour faire la différence.

Bien que les systèmes financiers traditionnels étaient pertinents à une époque, ils sont désormais dépassés et inefficaces pour prendre en compte toutes les capacités opérationnelles et les compétences recherchées actuellement par une entreprise. (Rodier, 1999).

Cependant, les dirigeants ne souhaitent pas choisir entre les aspects financiers et opérationnels. Tout le monde est conscient qu'un seul indicateur ne suffit pas à évaluer la performance d'une organisation ou à attirer l'attention sur une situation inquiétante. Ce que les dirigeants souhaitent, c'est une présentation équilibrée de mesures qui sont à la fois financières, mais aussi opérationnelles et qui leur permettent d'avoir simultanément une vision globale de l'entreprise. (Rodier, 1999)

C'est ainsi que l'idée de construire des tableaux de bord a été créée en réponse à cette demande des managers, mais aussi pour répondre à « *un besoin de plus grande réactivité, donc d'une information plus rapidement obtenue et plus directement interprétable, ainsi qu'un besoin de mettre en phase les objectifs des dirigeants, les décisions et les actions quotidiennes ''sur le terrain'', etc.* ». (Chiapello et al., p.182, 1998). Selon Giraud.F & al. (p.104, 2002), les tableaux de bord témoignent donc « *d'un besoin d'élargissement de la mesure de la performance et de la recherche d'une modélisation plus poussée et plus pertinent*e ».

2.3.1.1) Définition de la performance

Donner une définition précise de la performance n'est pas chose aisée étant donné que cette notion peut varier fortement suivant le contexte dans lequel ce mot est employé. Ainsi, nous pouvons citer Giraud.F & al (2005) qui donnent une explication assez correcte, croyons-nous, de ce qu'est la performance au travers d'un exemple :

"*Contrôler (maîtriser) la performance nécessite toutefois de préciser quel type de résultat est souhaité. En effet, la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre, comme l'illustre notre exemple ci-dessous :*

Si un marin est un père de famille qui navigue en famille, une bonne performance de son bateau consiste avant tout à garantir la sécurité de son groupe et à assurer une bonne ambiance à bord. En revanche, s'il est skipper d'un voilier engagé dans une compétition de haut niveau, l'évaluation de sa performance sera toute autre : il s'agira de dominer ses concurrents pour

tenter de gagner la course, et la vitesse deviendra cruciale, alors que dans le premier scénario, elle n'avait que peu d'importance. Dans les deux cas, il y a une performance à atteindre, mais la portée et la nature sont très différentes, car la situation des deux marins est radicalement différente et, plus important encore, parce que leurs objectifs n'ont aucun rapport entre eux.

Bien sûr, une entreprise semble mieux servie par l'image d'une course en haute mer que par celle d'une sortie en famille. Mais cette dernière doit aussi clarifier la nature de la performance visée. Dans certains secteurs, l'objectif de profit peut être éclipsé par une mission de service public ou des contraintes environnementales". (Giraud.F & al, p.17, 2005)

Dans la définition de la performance proposée à chaque entreprise, cet exemple met en évidence le caractère crucial du contexte et du but à atteindre.

Dès lors, nous pouvons formuler la définition de la façon suivante : la performance est le fait de réaliser (ou non) les objectifs qu'une entité se fixe en fonction de son but. Ainsi, une entreprise pourra être considérée comme performante si elle parvient à réaliser les objectifs qu'elle se fixe. Cependant, cette définition souligne la nécessité d'avoir des objectifs clairement définis, car si ce n'est pas le cas, toute notion de performance devient vaine, car en effet, il n'est pas possible de juger de la réalisation de quelque chose qui n'existe pas.

Dans le cas du Learning Center Saint-Georges qui nous occupe, ici dans l'exemple, nous nous trouvons plutôt dans le cas du batelier qui organise une sortie en famille. En effet, le but d'un Learning Center relève d'avantage du service public que d'un objectif purement économique et lucratif et il convient d'adopter des lignes directrices associées plus axées autour du service rendu aux utilisateurs, chose qui nous a été confirmée lors de l'entretien avec le personnel de la bibliothèque (Annexe 2). Dans ce cas, la notion de performance se définit comme la capacité du Learning Center à répondre aux demandes des utilisateurs.

En outre, la mesure de la performance dans une entreprise ou dans une organisation ne doit pas être considérée uniquement que sous le prisme financier, mais il faut aussi prendre en considération d'autres aspects non financiers, plutôt opérationnels dans ce cas de figure.

2.3.1.2) *Pourquoi un Balanced Scorecard ?*

Notre outil de pilotage de la performance que nous concevons pour le Learning Center Saint-Georges est un tableau de bord prospectif, plus connu sous le nom de “Balanced Scorecard” (acronyme BSC).

Les raisons de ce choix sont les suivantes :

- Il permet une vision holistique et équilibrée de la performance en prenant en compte différents aspects clés pour chacun des axes. Cela évite de se concentrer uniquement sur des indicateurs financiers à court terme et permet de favoriser la prise de décision éclairée et équilibrée.
- Il donne un meilleur alignement stratégique en reliant les objectifs à long terme aux actions opérationnelles spécifiques, le BSC assurant que toutes les parties prenantes comprennent comment leurs efforts contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques.
- Il améliore la prise de décision fournissant des données factuelles et quantifiables sur la performance de l'organisation. Cette tâche informe et aide les dirigeants à prendre des décisions en identifiant les domaines qui nécessitent une attention particulière, tout en mesurant l'impact des actions prises.
- Il permet une gestion proactive des performances en surveillant régulièrement les indicateurs du BSC, ce qui permet d’identifier rapidement les tendances négatives ou les écarts par rapport aux objectifs. Cela peut alors impliquer une réaction proactive pour résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques.
- C’est un outil qui permet une évolution continue pour s’adapter au caractère changeant de certains objectifs. Etant donné que les organisations évoluent constamment, cette opportunité est un atout de taille et par conséquent, le BSC peut être adapté en fonction des changements de stratégie, de priorité ou d'environnement de travail. Ce constat permet ainsi d’assurer et de maintenir la pertinence de l'outil dans le temps.
- En outre, durant nos recherches, nous avons constaté qu’il s’agissait de l’outil le plus couramment utilisé pour mesurer la performance dans organisation, telle une bibliothèque.
- Nous le verrons dans la suite de l’exposé, mais l’outil peut également servir de moyen de communication à destination des utilisateurs et des employés de la bibliothèque. La

transmission de certaines informations peut alors s'organiser plus facilement en présentant un tableau de bord contenant des données factuelles, chiffrées et tangibles.

C'est pour toutes ces raisons que nous avons arrêté notre choix sur cet outil BSC.

2.3.1.3) Historique des tableaux de bord

Les tableaux de bord ont été déployés dans les bureaux des chefs d'entreprise afin de répondre aux besoins énoncés plus haut. (Chiapello et al., 1998)

En effet, dans les années 1980-1990, des professeurs/chercheurs comme Kaplan (1987) ont conceptualisé et mis en évidence et en pratique de tels tableaux de bord.

Des auteurs tels que Lebas (1994), Epstein et Manzoni (1997-1998) ou encore Gervais (2000) ont discuté de l'application des tableaux de bord, surtout au niveau des entreprises françaises. (Cauvin et al, 2010)

Bien que de nombreuses entreprises prétendent utiliser un tableau de bord pour leur gestion quotidienne, en réalité, il existe peu de "vrais" tableaux tels que développés par leur créateur.

En réalité, certains systèmes d'information peuvent prendre la forme d'un tableau de bord que s'ils respectent les principes clés tels (Chiapello et al., 1998) :

- L'outil doit inclure des valeurs financières, ainsi que des indicateurs quantitatifs non financiers, voire qualitatifs
- Le système doit mettre l'accent sur la rapidité et le coût d'obtention de l'information plutôt que sur sa précision
- Il doit être adapté aux besoins opérationnels, tout en étant cohérent et en respectant les objectifs stratégiques décidés au préalable

Les deux premières conditions sont généralement remplies par les outils mis en place dans les entreprises. Cependant, le défi essentiel réside souvent dans la satisfaction de la troisième condition, c'est-à-dire celle adaptée aux besoins opérationnels et qui respecte les objectifs stratégiques, tels que pensés, développés et conçus par les chercheurs et les professeurs impliqués. (Chiapello et al., 1998)

C'est la raison pour laquelle, avant tout, le concept de "Balanced Scorecard" est considéré comme un réel tableau de bord qui possède toutes les qualités nécessaires des nouveaux outils de pilotage nécessaires de la gestion de l'entreprise.

Ci-après, nous verrons que les tableaux de bord peuvent prendre la forme standardisée du BSC ou être adaptés selon d'autres méthodologies aussi rigoureuses. En fait, dans chaque entreprise, ceux-ci sont conçus sur mesure en se basant sur les principes énoncés. (Chiapello et al., 1998)

2.3.1.4) Concept et rôle du tableau de bord et des indicateurs

Une des choses à bien comprendre avec les tableaux de bord, c'est que ceux-ci ne sont pas universels, ni applicables à toutes les entreprises et cela, quelles que soient leur origine et leur situation géographique.

Chaque dirigeant décide d'un tableau de bord spécifique, adapté aux circonstances dans lesquelles il sera utilisé, car il dépend principalement des objectifs et de la stratégie poursuivis. (Berland. N., 2009)

Pour définir un tableau de bord, nous utilisons la citation de Bouquin : "*Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions*". (cité dans Berland. N., p.115, 2009)

Les indicateurs énoncés dans la définition proposent et mesurent des états et des évolutions et sont également complémentaires. Il existe deux types d'indicateur :

- Les indicateurs de résultat ou d'état qui relatent des actions prises par l'entreprise et réalisées dans le passé ;
- Les indicateurs d'évolution ou prédictifs qui, à l'inverse, mesurent le cap que l'entreprise veut poursuivre dans le futur. Ils dépendent de comment l'entreprise évolue. (Berland. N., 2009)

Comme dit plus tôt, ces indicateurs pilotent un système d'informations. Grâce à la complémentarité des deux types d'indicateur, ils forment un tout cohérent dont les éléments du système sont imbriqués les uns dans les autres. (Berland, 2009)

Comme le tableau de bord, il n'existe pas d'indicateur à caractère universel. Comme tel, aucun indicateur ne peut pas être bon ou mauvais, car c'est bien dans la manière dont ils sont analysés et exploités qu'ils sont utiles et pertinents au tableau tableau de bord. (Berland, 2009)

Les indicateurs doivent être alignés et en cohérence avec la stratégie et les objectifs et ceux-ci ne peuvent pas être réellement efficaces sans ce type d'application.

Dans ce texte, Berland N. (2009) nous cite les caractéristiques de ce qu'est un "bon" tableau de bord (p.117, 2009) et pour qu'il soit :

- *"Accepté de tous ;*
- *Compris de tous ;*
- *Utile à tous ;*
- *Prospectif ;*
- *A performance équilibrée ;*
- *Comprenant des indicateurs financiers et non financiers".*

Une nouvelle fois, nous constatons que le Balanced Scorecard est bien un tableau de bord, car il répond aux six points relatés ci-dessus et qui sont en quelque sorte les fondements de l'outil.

Au départ du chapitre, nous avons énoncé brièvement que la mise en place d'un tableau de bord répondait à de nombreux critères et besoins et que les chefs d'entreprise en étaient friands et en attendaient beaucoup.

En regroupant plusieurs sources, nous sommes parvenus à rassembler dans une liste les principaux objectifs qu'un tableau de bord devrait suivre (Giraud.F & al., 2002 et Bernand. N. 2009) :

- Comme déjà dit précédemment, quand des indicateurs sont imaginés et créés pour répondre à des objectifs, il est absolument nécessaire de les définir et de les construire en ayant en tête la stratégie de l'organisation, car sinon le tableau de bord ne reflètera pas le souhait des dirigeants et ne répondra pas complètement à leurs besoins et attentes.

Dans l'élaboration d'un tableau de bord, cette première étape est primordiale et prioritaire, car elle conditionne le reste de la construction de l'outil :

- L'objectif est de communiquer des informations, non seulement au management de l'entreprise (les dirigeants), mais aussi aux responsables des différents niveaux.

Il est important de ne pas oublier que dans le circuit de management, c'est la diffusion de cette information et de la stratégie de l'entreprise qui permettra au tableau de bord de fonctionner correctement et donc de vivre et d'évoluer :

- Il s'agit de fournir à chaque responsable les informations nécessaires pour gérer leur secteur ou sous-secteur, tout en veillant à maintenir la cohérence des informations au sein du groupe.
- L'objectif est de mettre en place un outil de pilotage réactif qui permet de fournir des informations ciblées et immédiates à chaque partie intéressée.
- Le but est de donner, à tous les membres de l'organisation, un outil commun de surveillance de la performance où nous pouvons y retrouver à la fois de l'autocontrôle et du reporting.

Un tableau de bord n'a de valeur que s'il bénéficie à ses utilisateurs. C'est pourquoi il doit servir de moyen de suivi et de mise en œuvre d'actions, permettant ainsi aux dirigeants de comprendre les résultats de leurs décisions et de les rectifier si nécessaire.

Ce n'est qu'après cette étape que certains indicateurs pourront être utilisés pour le reporting :

- Et pour terminer, d'appréhender la performance sous ses différents aspects.

L'aspect financier ne suffit plus pour refléter la complexité d'une organisation. En effet, dorénavant, pour juger de la performance d'une organisation, il faut désormais considérer d'autres aspects plus opérationnels.

2.3.1.5) Tableau de bord : le Balanced Scorecard

Désormais, il est temps d'aborder l'outil que nous voulons construire pour le Learning Center Saint-Georges de notre Université : le Balanced Scorecard (BSC) (ou tableau de bord prospectif) imaginé par Kaplan. R. & Norton. D. (2010)

Nous allons suivre le même schéma pratiqué ci-avant pour définir le tableau de bord. Tout d'abord, nous aborderons un retour sur l'historique de l'outil dit BSC et ensuite, nous donnerons une explication détaillée des différents axes de performance poursuivis dans cette étude. Enfin, pour terminer, nous aurons une description précise des indicateurs de performance mis en œuvre pour le BSC et nous conclurons ce chapitre avec un exemple de BSC réalisé, par un chercheur indien, au niveau de la gestion d'une bibliothèque.

2.3.1.6) *Historique de la BSC*

Pour Robert Kaplan (2010), plusieurs éléments et exemples de mesure de la performance l'ont inspiré et son partenaire, David Norton (2010), a lui imaginé un outil capable de mesurer et de piloter la performance d'une organisation.

Dans les années 1950, General Electric (GE), qui est une entreprise américaine, a lancé un projet visant à développer des mesures de performance pour leurs « *business units* ». L'équipe chargée de ce projet a recommandé l'utilisation de huit indicateurs pour évaluer la performance de chaque division. Parmi ceux-ci, un seul était de nature financière, tandis que les autres n'étaient pas avec un caractère financier.

Voici les huit indicateurs proposés (Kaplan. R., 2010) :

1 Profitabilité : mesurée en fonction du revenu résiduel
2 Part de marché
3 Productivité
4 Leadership du produit
5 Responsabilité publique : comportement légal et éthique, ainsi que responsabilité envers les parties prenantes telles que les actionnaires, les fournisseurs, les revendeurs, les distributeurs et les communautés
6 Développement personnel
7 Attitude des employés
8 Équilibre entre les objectifs à court et à long terme

Ces indicateurs ont été identifiés comme des éléments clés pour évaluer la performance des divisions de l'entreprise General Electric. Tous ces indicateurs se retrouvaient implicitement dans les quatre axes proposés par le BSC.

L'axe financier était envisagé sur le premier indicateur recommandé pour GE, tandis que la voix du client était prise en compte par un second indicateur.

L'axe processus intégrait les indicateurs 3 à 5, et enfin, l'orientation apprentissage-innovation prenait en compte les indicateurs 6 à 8.

Mais finalement, le projet n'a pas abouti parce que plusieurs unités de GE étaient toujours convaincues par la méthode classique en vigueur, la seule qu'elles connaissaient, c'est-à-dire

la méthode du « *price-fixing*[1] ». En outre, une plainte circulait dans l'entreprise et elle provenait de managers qui se disaient sous la pression d'obtenir des résultats tout de suite, à court terme.

D'où, ces mêmes managers ne s'engageaient pas sur les objectifs de long terme, ainsi que sur leurs responsabilités publiques. Et donc, le concept n'a pas fonctionné, car dans l'organisation hiérarchique, le management supérieur n'avait pas la même vision que les responsables des niveaux inférieurs. Ce dysfonctionnement a causé l'échec de ce projet (Kaplan. R., 2010).

Un deuxième élément qui a poussé les auteurs vers le BSC est le mouvement de l'époque vers le management japonais. Dans les années 1975-1990, ce mouvement apportait de nouvelles innovations dans la qualité et dans la production « just in time ». A l'époque, ces pratiques japonaises étaient considérées comme une menace pour les grandes entreprises occidentales, mais finalement, en réalité, ces nouvelles idées japonaises critiquaient les groupes européens et américains, avec leur manière de toujours penser aux bénéfices et aux performances financières dans une vision court-termiste de leurs objectifs. (Kaplan. R., 2010)

Pour finir, en 1987, dans leur livre « Relevance Lost », Kaplan. R et l'auteur Johnson dénonçaient l'obsession des entreprises à mettre en avant leurs indicateurs financiers : « *Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise* ». (Chiapello et al., p.158, 1998)

Cependant, les grandes entreprises sont parvenues avec difficulté à s'adapter aux nouveaux modes de management qui apparaissaient un peu partout à l'époque ou alors, à l'instar de General Electric, elles ont tout simplement échoué en essayant de déployer.

Toutes ces recherches déployées sur plusieurs années ont amené en 1992 Robert S. Kaplan et David P. Norton à conceptualiser leur propre tableau de bord appelé Balanced Scorecard (ou tableau de bord prospectif).

[1] Price Fixing : La fixation des prix est un accord entre des concurrents d'augmenter, de fixer ou de maintenir le prix de vente de leurs biens ou services qui sont vendus (Antitrust Division, U.S. Dept. of Justice)

2.3.1.7) Définition et rôles

Comme l'environnement des organisations est en constante évolution, il a été constaté précédemment que les indicateurs financiers n'étaient plus suffisants pour évaluer et gérer la performance d'une entreprise. C'est pourquoi, le Balanced Scorecard fut conçu. C'est un outil stratégique utilisé par les dirigeants d'entreprise pour assister le travail de mesure et pour assurer la communication et le déploiement de leurs objectifs stratégiques à tous les niveaux hiérarchiques.

Cette démarche vise à rendre visibles les indicateurs clés liés à la stratégie de l'organisation, afin d'orienter les comportements, de responsabiliser, de motiver et d'évaluer les individus, tout en facilitant la gestion globale de l'entreprise.

En effet, *« le BSC permet de communiquer et de déployer la stratégie, de fixer des objectifs opérationnels à chacun, bref d'orienter les comportements à travers la responsabilisation, la motivation et l'évaluation des individus et à aider au pilotage ».* (Chiapello, p.158 à p.159, 1998)

Au fil du temps, le BSC a évolué pour devenir davantage un outil de gestion plutôt qu'un simple instrument de mesure. A cet effet, les indicateurs opérationnels sont soigneusement sélectionnés pour leur cohérence et leur relation avec les objectifs opérationnels qui sont eux-mêmes établis en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Ces indicateurs, contrairement à ceux financiers qui étaient majoritairement des mesures de performance du passé, mettent en avant les performances futures. (Kaplan. R & Norton. D, 2007). Ainsi, ils permettent aux dirigeants d'obtenir une vue d'ensemble de la performance de leur entreprise et de prendre des décisions éclairées.

Le terme Balanced Scorecard a été choisi pour exprimer la volonté d'atteindre un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les objectifs à court terme et à long terme et enfin entre l'action et le résultat (la performance recherchée). (Kaplan. R & Norton. D, 2001)

Dans la plupart des organisations, les niveaux hiérarchiques supérieurs sont responsables de la définition des indicateurs à mettre en place. Ces derniers sont ensuite communiqués aux niveaux inférieurs selon une approche « top-down[2] ».

Cet outil permet alors de traduire la stratégie, établie préalablement par les dirigeants, en objectifs concrets pour les exécutants (Kaplan. R, 2010). Ce suivi régulier est également une étape clé dans l'élaboration des tableaux de bord, étant donné qu'il convient de noter que le BSC présente également des limites. Effectivement, le BSC est relativement standardisé et doit être suffisamment simple pour être communiqué et compris par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

A certaines occasions, un tel suivi peut entraîner une perte de rigueur méthodologique (Chiapello et al., 1998). Toutefois, si la manœuvre est bien orchestrée, le BSC peut « unifier » l'organisation dans une même vision ; en d'autres termes, tous les membres sont dès lors sur la même longueur d'onde.

Ce passage de Guerra. F. (2007) résume assez bien l'importance d'une communication top-down efficace : « *Le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer permet d'exprimer des concepts complexes sous une forme plus simple, ce qui favorise le consensus au sein de l'entreprise. L'importance accordée à l'identification des relations de cause à effet lors de la construction du tableau de bord prospectif (BSC) et les ajustements découlant de l'apprentissage conduit à un raisonnement systémique et dynamique* ». (Guerra. F., p.116, 2007)

En outre, le BSC se construit autour de plusieurs objectifs sur une période qui peut être mensuelle, semestrielle et/ou annuelle. Il est important de bien établir l'échelle de temps dans laquelle le tableau de bord est établi, car évidemment, les objectifs peuvent grandement varier selon que l'on réfléchisse à l'année ou plutôt que l'on raisonne en mois. La distinction est nécessaire.

[2] *Une approche top down reflète une conception traditionnelle du pouvoir. Les ordres émanent d'en haut pour être appliqués à chaque échelon par une autorité subalterne. (http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/top-down-et-bottom-up)*

2.3.1.8) *Structure du Balanced Scorecard*

Le Balanced Scorecard repose sur quatre axes fondamentaux qui sont à la fois financiers et non financiers. Il se concentre sur les indicateurs clés de performance (appelés aussi KPI pour Key Performance Indicator) dans les domaines des clients, des processus internes, du développement et de l'apprentissage, ainsi que sur la perspective financière.

Le but est de fournir une image complète de la performance de l'entreprise et d'aider à établir des priorités et des objectifs clairs pour l'amélioration continue. Encore une fois, la qualité globale de l'outil est assurée par la présence d'indicateurs spécifiques pour chacun des quatre axes.

Le BSC répond à quatre questions fondamentales :

- Quel regard les actionnaires portent-ils sur nous ? (Axe financier)

- Comment nos clients nous considèrent-ils ? (Axe clients)

- En quoi sommes-nous les meilleurs ? (Axe processus internes)

- Continuons-nous à nous améliorer et à générer de la valeur ? (Axe apprentissage et innovation)

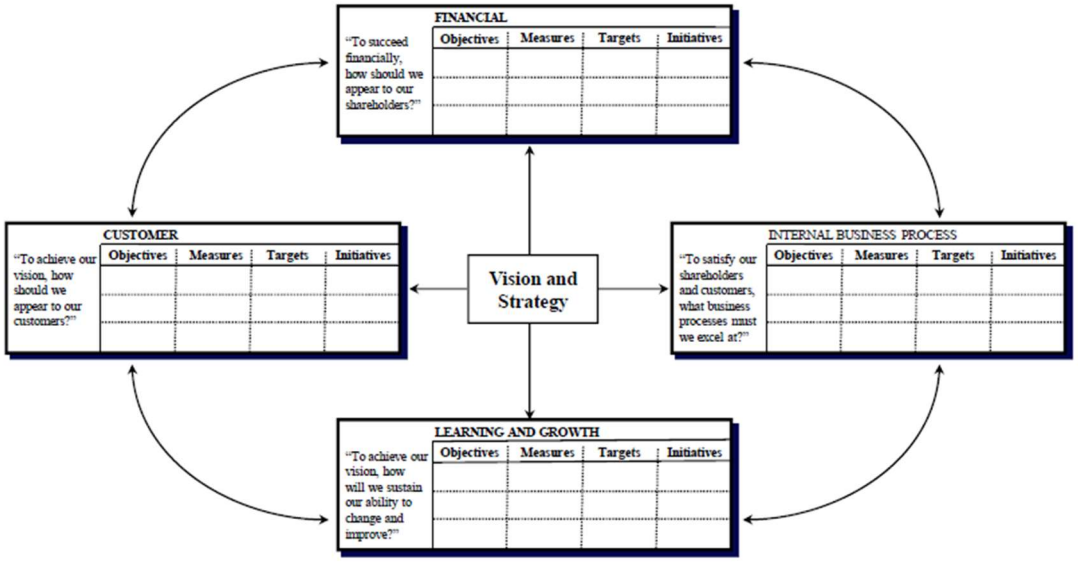


Figure 1 (Kaplan, 2010)

Nous allons commencer par la description des axes de performance :

A. L'axe financier

Les mesures de performance financière servent à évaluer si la stratégie d'une entreprise, sa mise en œuvre et ses réalisations contribuent à améliorer les résultats financiers.

Les objectifs financiers sont liés à la rentabilité, à la croissance et à la création de valeur pour les actionnaires (Harvard Business Review). Ces objectifs sont généralement avec vision court terme et varient en fonction du secteur d'activité et de la stratégie de l'entreprise. Par exemple, le chiffre d'affaires, le taux de croissance, les revenus générés par de nouveaux produits ou de nouveaux marchés caractérisent des activités en croissance. En revanche, pour des activités arrivées à maturité, dont l'objectif est de financer le développement de l'entreprise, des mesures de rentabilité telles que le résultat net, la marge brute, la valeur économique ajoutée (EVA), le retour sur investissement (ROI : Return On Investment), etc., sont plus pertinentes. (Chiapello et al., 1998)

D'autres indicateurs financiers couramment utilisés par les entreprises incluent l'E.B.I.T. (Earnings Before Interest and Taxes ou en français, résultat avant impôts et intérêts), l'E.B.I.T.D.A. (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization ou en français, résultat avant amortissements, réductions de valeur et provisions/E.B.I.T. + charges non décaissées), le rendement des capitaux propres, la rentabilité financière, le rendement des investissements, la création de valeur pour les actionnaires, le rendement des capitaux investis par les actionnaires, le cash-flow ou la capacité d'autofinancement de l'entreprise, etc. (Guerra. F., 2007)

B. L'axe clients

Une partie de la rentabilité à long terme d'une entreprise dépend de l'importance accordée à ses clients et à la satisfaction de leurs besoins et attentes.

Ces derniers peuvent être regroupés en quatre catégories principales : le temps, la qualité, la performance et le service. Guerra. F. (2007)

Lors de la création du tableau de bord, des objectifs sont définis pour répondre à ces requêtes spécifiques. Selon Guerra. F. (2007), on distingue deux types d'indicateur : les "indicateurs génériques" et les "indicateurs spécifiques". Les "indicateurs génériques" sont utilisés par la majorité des entreprises. Ils comprennent, par exemple, l'indicateur d'acquisition mesuré en fonction du nombre de nouveaux clients arrivés ou du chiffre d'affaires généré par ces nouveaux

clients. Bien qu'il soit important d'attirer de nouveaux arrivants, il est également essentiel de fidéliser la clientèle existante. L'indicateur de "rétention des clients" peut être valorisé par le taux de croissance réalisé avec les clients actuels.

Par ailleurs, la satisfaction des clients joue un rôle clé, car si ceux-ci sont satisfaits, alors, ils sont plus susceptibles de revenir et de recommander chez le même fournisseur, ce qui contribue à accroître la notoriété et le portefeuille client de l'entreprise. Par exemple, la satisfaction des clients peut être évaluée à l'aide d'enquêtes et de questionnaires.

La fidélité et la rentabilité sont également des éléments à prendre en compte. En ce qui concerne les "indicateurs spécifiques", ceux-ci sont propres à chaque entreprise et généralement, ils portent sur des aspects tels que le prix, la qualité, les fonctionnalités du produit, le service, les relations client, la marque, la réactivité de l'entreprise, etc.

C. L'axe processus internes

Du point de vue des clients, une bonne performance découle aussi de l'activité des processus de l'entreprise, des décisions prises et des actions menées en interne. Les managers doivent se focaliser sur les opérations qui vont dans le sens de ce que les clients désirent. (Rodier, 1999)

En outre, l'objectif principal de toute entreprise est bien sûr d'améliorer ses performances financières. Mais pour y parvenir, il est essentiel que cette dernière possède aussi un avantage concurrentiel durable par rapport à ses concurrents. D'où, cela implique la définition d'objectifs visant à améliorer la productivité et la qualité des produits ou des services offerts, tout en maîtrisant les coûts. (Chiapello et al., 1998)

Selon Guerra. F.(p.144, 2007), « *la performance globale de l'entreprise passe par la performance de la chaîne de valeur, autrement dit par la performance des processus internes qui procurent de la valeur au client et par conséquent aux actionnaires* ». Dans ce contexte, il est nécessaire d'évaluer les processus internes qui ont un impact significatif sur la satisfaction des clients.

Cela englobe des aspects tels que la durée des cycles, la productivité, les compétences du personnel, et bien d'autres éléments. L'entreprise doit aussi identifier et évaluer ses compétences clés afin de maintenir son avantage concurrentiel.

Il est donc crucial de comprendre les domaines d'excellence de l'entreprise et de mettre en place des méthodes de mesure spécifiques pour chacun d'entre eux.

D. L'axe apprentissage-innovation

Les axes clients et processus internes mettent en avant les paramètres essentiels de l'entreprise placée dans une "arène" concurrentielle. Toutefois, l'environnement évoluant sans cesse, les voies du succès changent elles aussi. Il est donc nécessaire pour l'entreprise d'améliorer continuellement ses produits, ses services et ses procédés en place, voire de lancer de nouvelles solutions innovantes, si elle se veut performante.

Pour parvenir à atteindre les objectifs définis dans les autres axes, l'entreprise doit se doter de technologies, de compétences humaines, de procédures organisationnelles, etc. Cet axe s'articule donc autour de trois notions, dans lesquelles l'entreprise doit investir si elle veut parvenir et atteindre ses objectifs : les hommes, les systèmes et les procédures (Guerra. F., 2007)

Selon Guerra. F. (2007 p.155), les principaux indicateurs pour cet axe de l'apprentissage-innovation portent sur les aspects suivants :

- *« Le potentiel du personnel (compétence, motivation, productivité, fidélité, satisfaction) ;*
- *Les systèmes d'information (capacité des systèmes existants) ;*
- *La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs du personnel employé sur ceux de l'entreprise (amélioration, alignement des objectifs individuels et organisationnels, performances des équipes, etc.) ».*

Nous remarquons une vraie distinction entre les différents axes. En effet, le BSC a été conçu pour démontrer clairement la hiérarchie entre les perspectives. Ainsi, des organisations verront leur axe financier au top des priorités de leur tableau de bord prospectif et d'autres entités préféreront mettre l'accent sur l'aspect client. Tout cela dépend de la stratégie et de la raison d'être de l'organisation. Cependant, il subsiste encore une certaine confusion concernant les liens de cause à effet entre ces quatre axes.

L'utilisation et l'ordre des axes sont décidés par un groupe de dirigeants : « *Il est important de noter que chaque entreprise doit développer son propre système de pilotage et de contrôle des performances. Pour ce faire, elle pourrait donc arriver à la conclusion que trois des axes*

suffisent ou au contraire estimer qu'un cinquième devrait être rajouté pour représenter sa réalité ». (Guerra. F., 2008 p.119). Et ces dires sont également confirmés par l'œuvre collectif de Chiapello (1998) : « *les quatre dimensions s'inscrivent dans une hiérarchie où les compétences humaines permettent le développement organisationnel et l'amélioration des processus, qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients, et servent in fine les objectifs financiers de l'entreprise* ». (Chiapello et al., 1998 p.161)

Le BSC fut principalement conçu pour les grandes entreprises et il était destiné en priorité aux Directions générales (Chiapello et al., 1998). Mais ensuite, le tableau de bord prospectif a été largement appliqué avec des résultats remarquables dans divers types d'organisation, notamment dans le secteur manufacturier, les services, les organisations à but non lucratif et les organismes gouvernementaux. (Kaplan. R. & Norton. D., 2001b)

En outre, Kaplan et Norton ont souligné que l'évaluation financière seule ne suffisait pas à refléter la mission d'une organisation gouvernementale ou à but non lucratif. Au contraire, c'était la mission elle-même de ces organisations qui devrait occuper une place primordiale au sommet du BSC, permettant ainsi de mesurer leur réussite.

Par conséquent, la mise en place d'un BSC peut aider une bibliothèque ou un Learning Center à évaluer ses propres résultats obtenus par rapport à sa stratégie et ses objectifs. Le BSC peut être utilisé pour suivre les progrès dans des domaines tels que la satisfaction des utilisateurs, la qualité de l'offre de services, la performance financière et les compétences et la motivation du personnel. Le BSC peut aider également la bibliothèque à prendre des décisions éclairées sur la façon d'améliorer ses activités et ses opérations, en mesurant les résultats réels et en les comparant aux objectifs établis initialement.

En résumé, le Balanced Scorecard est un outil de gestion stratégique qui permet à des organisations à but lucratif (ou non) d'évaluer leurs performances par rapport à des objectifs stratégiques. Le BSC met l'accent sur la responsabilisation, la motivation et l'évaluation des individus, tout en offrant une vision claire des objectifs et des performances. L'outil utilise des indicateurs clés dans différentes perspectives pour prendre des décisions éclairées et pour améliorer les activités et les performances des organisations. Chacune ensuite peuvent alors adapter le BSC en fonction de sa stratégie et de ses objectifs spécifiques, ce qui en fait un outil flexible et personnalisable.

2.3.1.9) *Indicateurs de performance*

Nous allons désormais expliquer en détail ce que sont les indicateurs dits de performance (nommés partout KPI : Key Performance Indicators).

Comme dit précédemment, lors de l'élaboration de notre BSC, il est impératif de prévoir des indicateurs qui vont accompagner nos objectifs stratégiques. Ils sont en quelques sortes les mesures misent en œuvre pour réussir à atteindre les objectifs.

Historiquement, la performance était évaluée en utilisant des mesures financières afin de refléter la prospérité des actionnaires et de présenter une image de l'entreprise axée sur la richesse. Et pendant longtemps, les dirigeants n'avaient qu'une vision à court terme de leurs objectifs stratégiques, ce qui fut vivement critiqué.

Par ailleurs, une double proposition d'amélioration d'indicateurs fut proposée par plusieurs auteurs retrouvés dans le mémoire de Camille Michel (« Le Balanced Scorecard comme système de pilotage de la performance : le cas de la PME Any Green », p.19, 2019) : « *d'un côté, en définissant des indicateurs financiers qui représentent davantage la création de valeur de l'entreprise et de l'autre côté, en ayant recours à des indicateurs non financiers avancés d'une performance définie comme de plus en plus immatérielle (Berland, 2009). Plusieurs auteurs dont Schiffe et Hoffman ont montré que, de manière générale, les indicateurs financiers sont préférés lorsque les dirigeants évaluent la performance d'une unité, tandis que les indicateurs non financiers sont eux privilégiés lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance du personnel et/ou des managers* ». *(Cauvin et al., 2010)*

Nous venons de définir la notion d'indicateur de performance, mais nous pensons qu'il est important de la compléter avec la vision de Lorino, P. (2001, p.132), « *un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». L'indicateur de performance est élaboré et utilisé par les organisations pour répondre à leurs objectifs stratégiques. D'où, il est nécessaire qu'il remplisse les deux fonctions mentionnées dans la définition, à savoir la conduite de l'action et l'évaluation des résultats. (Lorino. P, 2001)

Selon Berrah, L. (p.40, 2002), les caractéristiques générales d'un indicateur de performance se résument aux principes suivants :

- *« La mesure de performance doit être mise en place au niveau des activités qui lui donnent naissance […] ;*
- *Les indicateurs doivent être établis en « cohérence » avec les objectifs ;*
- *Les mesures doivent être facilement quantifiables et contrôlables […] ;*
- *La performance doit être contrôlable par les gens à qui la mesure est destinée ;*
- *Les mesures doivent être adaptées en fréquence et pouvoir être validées ».*

Alors comment choisir son indicateur ? Comment décrire un bon indicateur ?

Comme nous l'avons déjà cité dans ce travail, privilégier le court terme et négliger ou dévaloriser les investissements ou les projets de long terme étaient l'habitude et la bonne mœurs des entreprises. Seulement voilà, les temps changent et de nouvelles méthodes de réalisation d'objectifs apparaissent et se développent et ces dernières nous imposent alors de « sacrifier » certains indicateurs financiers de court terme.

Pour faire face à cet environnement plein d'incertitudes, les indicateurs de performance doivent posséder des qualités et des caractéristiques afin de montrer leur efficacité. Tous ces thèmes sont tirés de Chiapello et al. (1998) et sont décrits ci-dessous :

1. Être anticipateurs. Le caractère anticipateur implique deux aspects essentiels. Tout d'abord, il s'agit d'avoir des outils qui permettent d'envisager différents futurs possibles, ainsi que les conséquences qui en découlent et les actions à entreprendre dans chaque situation. Ces méthodes sont de plus en plus utilisées : il s'agit de créer plusieurs scénarios possibles, même ceux qui sont peu probables, puis de développer des plans d'action pour chacun de ces scénarios. Deuxièmement et de manière précoce, ces outils doivent également fournir des informations et en plaçant des indicateurs en amont des processus, de détecter les signes annonciateurs d'un problème quelconque bien avant qu'il ne se produise.

2. Avoir un pouvoir explicatif. Dans des situations complexes, la capacité des nouveaux indicateurs à expliquer correctement les faits est cruciale ; en effet, ils doivent permettre aux utilisateurs de comprendre les causes des résultats observés, ainsi que les modèles de causalité et les relations de cause à effet. Sans cette compréhension, il devient impossible d'utiliser efficacement ces nouveaux outils, ni de les exploiter pour s'améliorer ou pour trouver des réponses appropriées lorsque les indicateurs de performance se détériorent.

3. Être orientés vers l'action. La troisième caractéristique essentielle d'un indicateur de pilotage est son orientation vers l'action. Celle-ci découle en partie de son pouvoir explicatif, car la compréhension des enjeux associés à ces indicateurs permet d'établir des plans d'action pour atteindre les objectifs fixés. En effet, « *les indicateurs doivent permettre d'estimer les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir pour atteindre l'objectif fixé et donc d'engendrer une action de correction si cela s'avère nécessaire* ». (Guerra. F, 2007)

Comme dans les chapitres précédents, Le terme "action" est une fois de plus mis en avant soulignant ainsi que la performance est réellement liée à l'action, que ce soit dans sa définition ou dans les moyens utilisés pour la mesurer et la guider.

4. Être clairs et faciles à interpréter. Il est préférable d'opter pour la simplicité plutôt que pour la complexité lorsqu'il s'agit de la nature des indicateurs. Il vaut mieux avoir trois indicateurs relativement simples et faciles à comprendre plutôt qu'un seul indicateur très synthétique résultant d'un calcul compliqué. En effet, le problème avec un seul indicateur est qu'il peut devenir ambigu et donc limiter le diagnostic s'il devient difficile de déterminer quel critère s'est détérioré.

5. Être fiables. « *Une information fiable est une donnée issue d'une procédure appliquée avec rigueur sans omission. Les modes de calcul doivent être stables d'une période à l'autre. Les mêmes éléments doivent toujours être intégrés dans l'indicateur* ». (Chiapello et al., p.154, 1998). En effet, les chiffres ne sortent pas de nulle part et ceux-ci doivent pouvoir être retracés par une ou plusieurs règles mathématiques ou économiques.

6. Essayer de limiter les effets pervers. Lorsqu'une forte pression est exercée sur le décideur pour atteindre les objectifs fixés, il existe un risque que celui-ci modifie les chiffres et les attributs collectés des indicateurs pour se rapprocher de l'effet désiré. Bien que cela soit finalement ce qui lui est demandé, cela a pour conséquence que l'action proposée soit plutôt orientée vers le chiffrage de l'indicateur que vers la santé réelle de l'entreprise. Il est important de prendre conscience que les indicateurs mettent en évidence certains événements tout en en occultant d'autres. Il est donc nécessaire d'anticiper les éléments qui sont "dissimulés" et qui doivent mettre en lumière des situations et ceci, afin d'éviter de prendre de mauvaises décisions qui nuiraient au bien-être de l'organisation.

7. Être partagés et cohérents d'un tableau de bord à l'autre. La communication joue un rôle extrêmement important au sein d'une entreprise. Cependant, elle ne peut être efficace que si les gestionnaires peuvent discuter des événements qui ont impacté l'activité sur la base d'une

compréhension commune. Cela n'est possible que s'ils mesurent les mêmes phénomènes de la même manière. Le partage d'informations est donc essentiel pour assurer une coordination adéquate des prises de décision au sein de l'organisation. À cet égard, par exemple pour chaque indicateur, il est recommandé de fournir systématiquement, sa définition et sa source. Selon Guerra F. (2007), pour qu'un indicateur soit constructible, les données nécessaires à sa définition doivent être intégrées dans le système d'information de l'entreprise ou alors, être facilement accessibles par des tiers. De plus, l'ajout d'un commentaire est toujours utile pour éviter tout problème d'interprétation. En effet, la forme utilisée peut influencer la manière dont les utilisateurs interprètent l'indicateur. (Guerra. F, 2007)

8. Mesurer un ou plusieurs objectifs. Les choix des indicateurs dépendent de l'unité qui pilote des besoins spécifiques convenus et décidés par le management avec des objectifs fixés à l'avance. Par conséquent, ces indicateurs doivent être exprimés dans une unité de mesure appropriée en fonction des objectifs visés.

9. Être utilisables en temps réel. Il est important de prendre en compte, tout au long de la prise des mesures alimentant les indicateurs, les variations d'événements rencontrés. Ainsi, l'indicateur doit être construit de manière à ce que sa valeur reflète toutes les modifications produites dans des contextes en évolution, qui sont par définition, changeants.

En résumé, il existe deux types d'indicateurs de performance :

Les indicateurs financiers qui se concentrent principalement sur la mesure directe ou indirecte du chiffre d'affaires et de la rentabilité financière d'une organisation à court terme.

Et les indicateurs non financiers qui prennent en compte un éventail plus large de domaines tels que les opérations, les ressources humaines, l'apprentissage, etc. et qui visent à évaluer le long terme. Une fois que les indicateurs pertinents et efficaces ont été définis, après, il est crucial de se pencher sur les outils permettant de les exploiter.

A côté de ces descriptions, nous pouvons également parler de « lagging » ou de « leading » indicateur. En effet et afin de respecter l'équilibre d'un tableau de bord, il y a des "lagging" indicateurs qui reflètent les objectifs financiers et qui se concentrent plutôt sur les résultats à court terme. Et il y a des 'leading" indicateurs qui correspondent au reste des objectifs stratégiques (apprentissage et innovation, processus interne et le client) et qui se concentrent sur le pilotage de la performance planifiée sur le long terme. (Reid. M, 2011)

2.3.1.10) *Cibles et initiatives*

Maintenant que nous savons ce que représente un indicateur de performance, nous pouvons nous intéresser aux initiatives et aux cibles des objectifs fixés lors de l'élaboration de l'outil.

Quand pouvons-nous savoir si un objectif a bien été rempli ? Et bien, il faut se fixer des cibles. C'est tout simplement savoir si notre objectif va venir réduire, ou augmenter, ou encore améliorer un ou des éléments de la performance attendue. (Sahu. A. K, 2014)

Par exemple : Figure 2 : Sahu. A. K. (2014)

Table: 4- Innovation & Learning Perspectives

Innovation & Learning Perspectives		
Objectives	**Measures**	**Targets**
To provide information skills training for a staffs and students	Number of research publications, Research grant, Staff development training, Quality of student research	Increase
Recruit, develop, and retain the highly qualified library staff	Percentage of library budget spent on library staff development, Staff perception survey, Job satisfaction among library staffs, Retention rate of staffs, Diversity of staff, Staff salary,	Increase & Reduce
Develop an innovative & effective infrastructure to support library services	Expenditure for electronic materials, Funding generated by research & development, and collection development	Increase
To provide library resources and facilities to enhance staff and students achievement	Adequate library budget	Increase

Dans un Balanced Scorecard, la perspective d'apprentissage et d'innovation d'un secteur fictif est mise en avant, tout en envisageant de mettre en place des objectifs stratégiques clairs et des mesures détaillées (ou indicateurs) pour y répondre. En outre, nous pouvons constater les différentes cibles à atteindre pour chacun des objectifs.

Donc, certains objectifs vont augmenter et d'autres réduire un des éléments de performance. D'où, pour développer une infrastructure innovante et efficace afin de soutenir les services d'une bibliothèque, l'indicateur de cet objectif va augmenter. Pour cela, il faut maintenant fixer une valeur (par exemple, jusqu'à combien de pourcents, nous voulons augmenter l'efficacité de l'innovation par rapport au chiffre du tableau de bord précédent.

Précédemment dans ce travail, nous avons relaté que le BSC était particulièrement bien approprié si nous souhaitions mettre en place des objectifs qui favorisaient une stratégie et la réalisation d'objectifs à long terme ? Pour cela, il fallait donc entrevoir des initiatives qui prépareraient un plan stratégique contenant de tels objectifs à long terme.

Les organisations, qui pratiquent de tel plan stratégique, nomment de telles initiatives combinées à des objectifs : des jalons

Ces jalons permettent de constater l'évolution de tous les indicateurs des opérations au cours des prochaines années : "*Ces valeurs intermédiaires des indicateurs constituent des points de repère pour évaluer les progrès réalisés à court terme dans le cadre du plan stratégique à long terme.*

Le processus de planification stratégique et de définition des objectifs permet à l'entreprise :

- *De quantifier les résultats visés à long terme ;*
- *D'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et de mettre en place les ressources nécessaires ;*
- *De fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers du tableau de bord prospectif*". (Guerra. F., p.115, 2007)

Pour résumer par une analogie, établir des initiatives stratégiques consisterait à grimper sur une longue échelle, où à chaque nouveau barreau franchi, nous pouvons accomplir une nouvelle tâche et pour chaque nouvelle tâche réussie, nous nous rapprochons du but ultime qui est d'arriver au sommet et de terminer le travail.

Après avoir défini et décrit ce qu'était un BSC et ses indicateurs, nous allons maintenant présenter une expérience mise en application dans une bibliothèque.

2.3.1.11) Expérience de Balanced Scorecard dans une bibliothèque

Le Balanced Scorecard a été largement utilisé dans les organisations manufacturières, de services, gouvernementales et celles à but non lucratif avec d'excellents effets (Kaplan. R & Norton. D, 2001b).

Ainsi, Kaplan. R & Norton. D (2001a) ont souligné que la mesure financière seule ne reflète pas la mission organisationnelle des organismes gouvernementaux, ni de ceux à but non lucratif ; au contraire, ce type de mission devrait être placé en tête du BSC pour mesurer si cette organisation a été couronnée de succès (ou pas).

En effet, à long terme, cela peut aider à maintenir la mission claire et précise de l'organisation. Ainsi, la plus grande différence entre les entreprises et les organisations à but non lucratif réside dans la réalisation de la mission.

Pour ce faire, la perspective financière doit aussi être au service du client et de la croissance en renforçant celle des processus internes et de l'apprentissage. (Sahu. A.K, 2014)

Selon les Kaplan et Norton, une organisation à but non lucratif base sa stratégie sur la mission qui l'anime. Tous les axes de performance doivent être au service de cette mission ou de l'organisation tout entière. Ainsi, les bibliothèques universitaires peuvent envisager l'utilité potentielle d'un BSC pour aligner les facteurs financiers avec leur mission, le tout en prenant en compte le contexte des exigences des parties prenantes dont celles des clients, ainsi que des ressources humaines et des processus internes.

Selon Lyod S. (2006), le tableau de bord BSC est parfaitement utilisable dans le cadre des bibliothèques, car :

- *"Il relie clairement la stratégie aux activités principales d'une bibliothèque dans un cadre structuré. Plutôt que de se concentrer sur la taille du budget ou sur les appréciations informelles du service à la clientèle, le BSC permet aux responsables de la bibliothèque de se concentrer sur plusieurs indicateurs différents d'une manière organisée.*
- *Le BSC a fait ses preuves en matière d'efficacité et d'adaptabilité à tous les types d'organisation, y compris vers des milliers d'ONG, d'agences gouvernementales, de bibliothèques et d'unités commerciales.*
- *Il est facilement communicable au personnel, aux partenaires et au public.*

- *Le BSC est axé sur le consensus et s'appuie sur la contribution des parties prenantes internes et externes à l'organisation".* (Lyod, S., p.6, 2006)

Le BSC permet donc aux bibliothèques de se concentrer sur des moyens efficaces de produire des résultats de service de haute qualité, malgré leur dépendance à des ressources généralement limitées.

Le processus du BSC est également flexible et peut également être utilisé en conjonction avec les efforts en place, déjà existants, au niveau de l'Université, de la division et/ou des départements. (Sahu. A.K, 2014)

L'adoption du BSC a obligé les bibliothèques à se concentrer sur leurs activités d'évaluation et de statistique et à identifier et à développer des mesures qui font réellement une différence.

Selon Melo, L. B. and Sampaio, M. I. C. (2006), les services des bibliothèques universitaires ont évolué rapidement au cours des vingt dernières années. Pour cela, les bibliothécaires utilisent des outils de gestion pour gérer les services qui se présentent à l'Université.

L'évaluation de la qualité et de la performance est très importante pour gérer les bibliothèques universitaires et les services d'information, car en effet, ce processus d'évaluation produit des données qui aident les bibliothécaires à prendre des décisions et à améliorer leurs prestations.

Des services de qualité signifient aussi que des ressources et des prestations satisfont aux besoins et aux attentes des utilisateurs ; donc, dans ce cadre, l'évaluation implique des modèles et des méthodologies qui nous communiquent des données quantitatives et qualitatives utiles.

Les bibliothèques universitaires trouvent dans les tableaux de bord des fonctionnalités qui peuvent (Sahu. A.K, 2014 p.9) :

- *"Aider à plaider pour une augmentation des financements : Un BSC soigneusement élaboré peut lier le budget de la bibliothèque de manière plus explicite à la planification stratégique et aligner les exigences budgétaires plus étroitement sur les priorités de l'organisation globale. Cela peut renforcer la position de la bibliothèque.*
- *Sensibiliser les clients et les parties prenantes et démontrer la responsabilité ; dans ce cas, un BSC peut accroître la sensibilisation des clients et des parties prenantes à la manière dont les objectifs de la bibliothèque sont directement liés*

aux ressources financières. Les résultats peuvent être liés à un retour sur investissement direct.

- *Encourager l'utilisation de contrôles internes pour promouvoir un environnement éthique ; en effet, le modèle du BSC peut faciliter la gestion des actifs et le contrôle des coûts en tenant compte des investissements tangibles et intangibles et des dépenses liées à la prestation de services. L'utilisation de processus de surveillance efficaces dans le cadre du BSC peut également conduire à une focalisation plus systématique sur les comportements éthiques.*
- *Améliorer la productivité : en outre, le modèle est conçu pour relier les contributions de chaque individu aux objectifs fondamentaux d'une institution, ainsi que de favoriser la mise en relation des récompenses avec la performance. La perspective des opérations internes met l'accent sur l'amélioration continue de l'efficacité organisationnelle".*

De plus, selon Reid .M (2011, p.6), au niveau d'une bibliothèque, le BSC est capable de :

- *"Fournir des mesures créatives pour soutenir le rôle essentiel de la bibliothèque au sein de l'Université. Il pourrait, par exemple, faciliter l'intégration des mesures financières et non financières de la performance dans les documents de rapport (Mc.Devitt et al., p. 32, 2008). Dans l'environnement économique actuel, les justifications budgétaires ne reposent pas uniquement sur les mesures de production traditionnelles telles que le nombre de prêts, le nombre de demandes de prêts entre bibliothèques ou le nombre de questions de référence auxquelles il a été répondu. Les bibliothèques doivent démontrer leur valeur du point de vue du client, avec des mesures plus directement liées à la réussite des étudiants et des professeurs ".*

Comme nous venons de le voir, les tableaux de bord prospectifs génèrent de la plus-value aux bibliothèques universitaires.

Dans cette partie et avant de nous lancer et d'entrer dans l'explication des différents axes déployés dans un tableau de bord prospectif à destination d'une bibliothèque, nous allons décrire ci-dessous les facteurs de réussite qui permettront à notre BSC d'être un succès.

Tous les facteurs de réussite énoncés sont le résultat d'un travail de collecte et de synthétisation d'une centaine de BSC déployée dans des bibliothèques ou dans des environnements/organisations à but non lucratif (Lyod, S., 2006) :

1. La mission de la bibliothèque doit être clairement définie et communiquée. Malgré son objectif noble envers la communauté, il est risqué de supposer que cette mission soit évidente et applicable à tous les employés, que ceux-ci soient au sein d'organisations gouvernementales, à but non lucratif ou de bibliothèques.
2. Un solide leadership et un soutien de la Direction sont essentiels. Le succès ou l'échec du déploiement du BSC, que ce soit dans un contexte lucratif ou non, dépend avant tout de l'engagement et du leadership de la Direction supérieure en faveur du changement.
3. Il est crucial de sélectionner les bonnes mesures plutôt que de tout mesurer. Le développement des systèmes, des processus et des technologies pour recueillir et synthétiser les données est coûteux et chronophage. Le BSC ne doit donc pas ajouter une charge financière supplémentaire, c'est pourquoi les déploiements réussis de BSC se sont concentrés sur un nombre gérable de mesures en exploitant au maximum les données existantes.
4. La communication des résultats de la performance à toutes les parties prenantes est essentielle. Cela permet de sensibiliser et de soutenir les activités de marketing, de collecte de fonds et de budgétisation.
5. Pour motiver le personnel, il est primordial de créer des envies créatives qui soient alignées sur les mesures collectées au niveau du BSC. Dans le monde des bibliothèques, les motivations financières ne sont pas le facteur principal d'incitation pour les employés, mais plutôt leur dévouement envers le service public. Cependant, les gestionnaires doivent reconnaître l'importance des incitations pour encourager l'amélioration.
6. Les changements doivent être fondés sur l'analyse du BSC et il est crucial de démontrer que ces changements soient motivés par des données factuelles. Une fois que les données ont été collectées et analysées, les gestionnaires les exploitent afin d'orienter, si nécessaire, les changements stratégiques. Si aucune action n'est entreprise, le programme BSC risque de perdre en crédibilité et de devenir un simple exercice sans réel impact.

Désormais, il est temps de s'attaquer aux axes d'un BSC au niveau d'une bibliothèque :

Comme énoncé plus tôt, selon Kaplan. R & Norton. D (2001b), les organisations à but non lucratif ont tendance à structurer leur BSC à partir de leur mission existentielle (leur raison d'être) comme leur perspective principale ou le sommet du tableau de bord. Ensuite, celle-ci

est suivie de la perspective client, puis de celle des processus internes, de l'apprentissage et de la croissance, et enfin de la perspective financière. (Sahu. A.K, 2014)

Ici, commençons par envisager l'axe financier en particulier ; l'axe financier est probablement la perspective qui se transforme le plus lorsque l'on veut construire un tableau de bord prospectif à destination d'une organisation à but non lucratif et en l'occurrence ici, d'une bibliothèque universitaire.

En effet, dans ce type de contexte, il n'y a pas d'objectif de rentabilité ou de chiffre d'affaires. Comme on peut le constater sur le graphique ci-dessous, l'axe financier est plutôt utilisé pour des objectifs d'accroissement de budget que l'organisation cherche à atteindre grâce à la recherche de donateurs.

Figure 3 (Kaplan. R. & Norton. D., 2001a)

Cependant, concrétiser tout de même la raison d'être d'une organisation peut s'avérer coûteux et c'est dans cette optique que l'axe financier est déployé afin de mesurer et de maîtiser les coûts.

« *Les bibliothèques universitaires s'interrogent sur la manière d'offrir une valeur ajoutée à leurs étudiants et d'améliorer leurs processus tout en maîtrisant et en réduisant les coûts. [...] compte tenu notamment des besoins financiers des bibliothèques universitaires, il convient d'étudier son applicabilité ».* (Reid.M, p .1, 2011)

Nous le savons désormais, le tableau de bord pour les organisations à but non lucratif peut varier. En effet, dans les BSC de bibliothèques universitaires que nous avons collectés, nous trouvons plusieurs exemples différents comme suit :

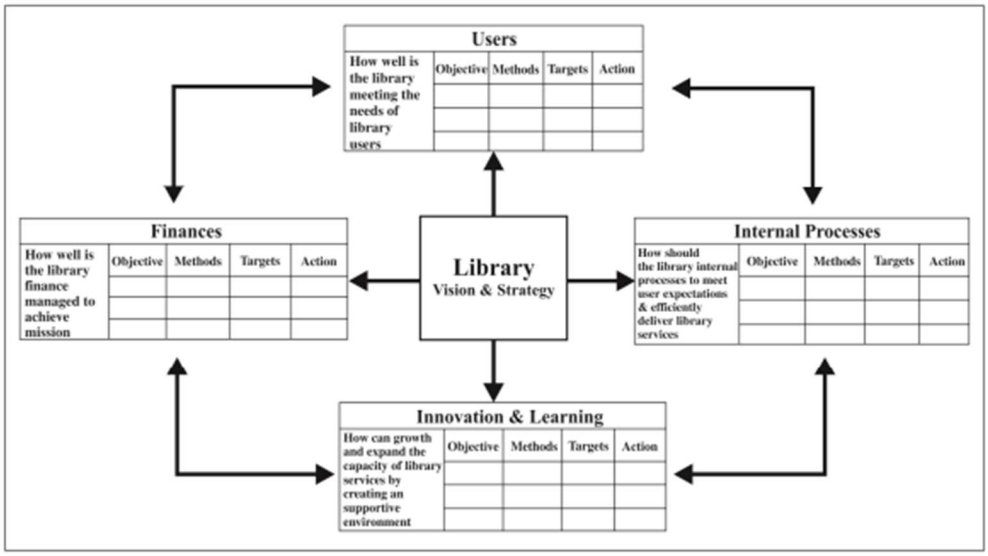


Figure 4 (Sahu. A.K, 2014)

Cette première version est une interprétation que nous pourrions qualifier de « classique », car elle respecte l'équilibre du tableau de bord prospectif conçu par Kaplan R. (2010). Elle préserve aussi les quatre axes de performance qui englobent la vision et la stratégie de l'organisation. (Sahu. A.K, 2014)

Vous trouverez ci-dessous une seconde version qui donne une importance supplémentaire à l'axe client, car il est directement lié à la mission et à la vision de la bibliothèque.

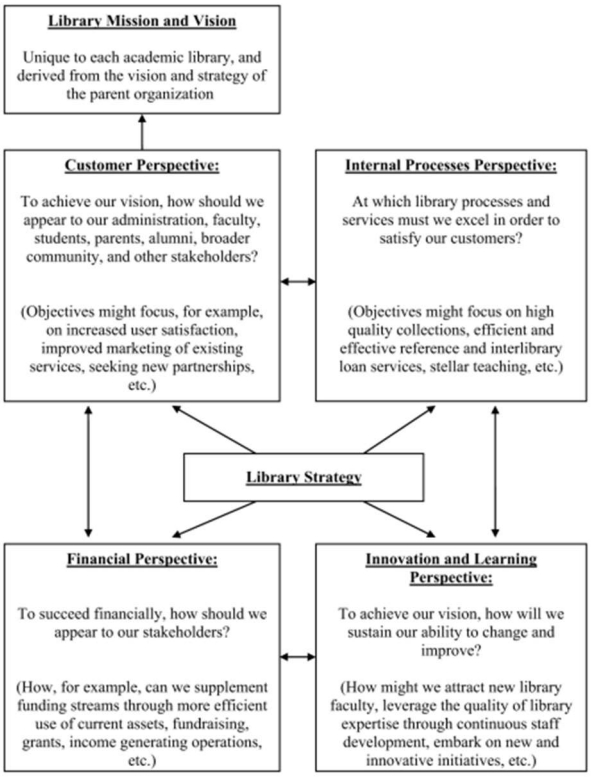


Figure 5 (Reid .M, 2011)

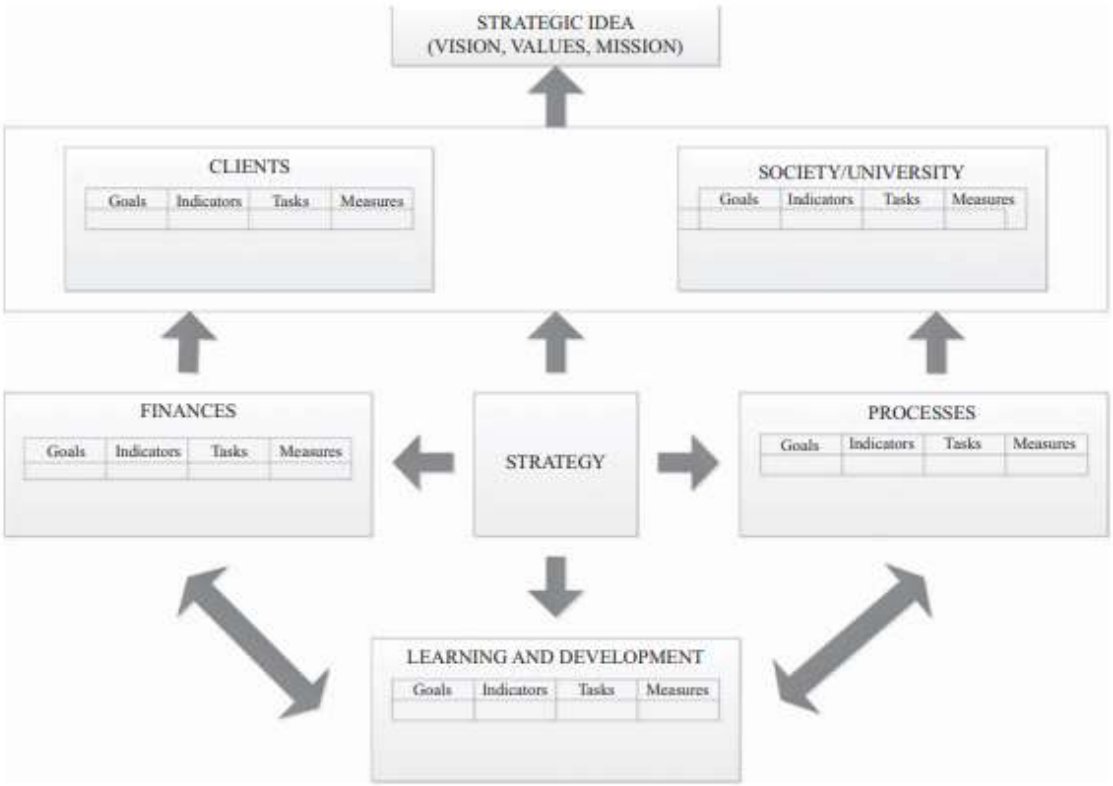


Figure 6 (Brui. O, 2018)

Finalement, c'est une version avec un tout nouvel axe qui se situe au même niveau que l'axe client et qui est directement liée à la vision et la raison d'être de l'organisation.

L'exposition de ces trois BSC nous démontre bien une certaine liberté dans la construction d'un tableau de bord prospectif d'une bibliothèque. Cette liberté se manifeste par la création d'un tout nouvel axe ou encore par la mise en évidence de la mission de l'organisation avec l'axe client.

2.3.1.12) Carte stratégique

Pour que le tableau de bord prospectif puisse remplir son rôle et contribuer positivement aux objectifs stratégiques de l'organisation : « Chaque indicateur doit être intégré dans une chaîne de relations causales qui relie les résultats stratégiques attendus à leurs inducteurs. […] cet ensemble de relations de cause à effet est appelé la carte stratégique ». (Guerra, 2007 p.190)

D'où, lorsqu'une équipe de management crée un tableau de bord prospectif, il faut pouvoir construire à la fois deux cartes stratégiques. L'une pour les liens de cause à effet des objectifs et l'autre pour les relations causales de tous les indicateurs de performance.

L'élaboration d'une carte stratégique se construit de haut en bas et est pensée afin de toujours s'assurer que chaque élément impact bien celui qui le suit. En conséquent, de manière générale, la carte stratégique démarre par la stratégie financière, qui vise à assurer la croissance, la rentabilité et la création de valeur pour les actionnaires.

Après, l'entreprise doit identifier les éléments internes qui favorisent la croissance et la productivité. Et ensuite, l'axe client prend le relais : c'est-à-dire que l'entreprise doit déterminer quels segments de marché ciblés généreront le chiffre d'affaires nécessaire à sa croissance.

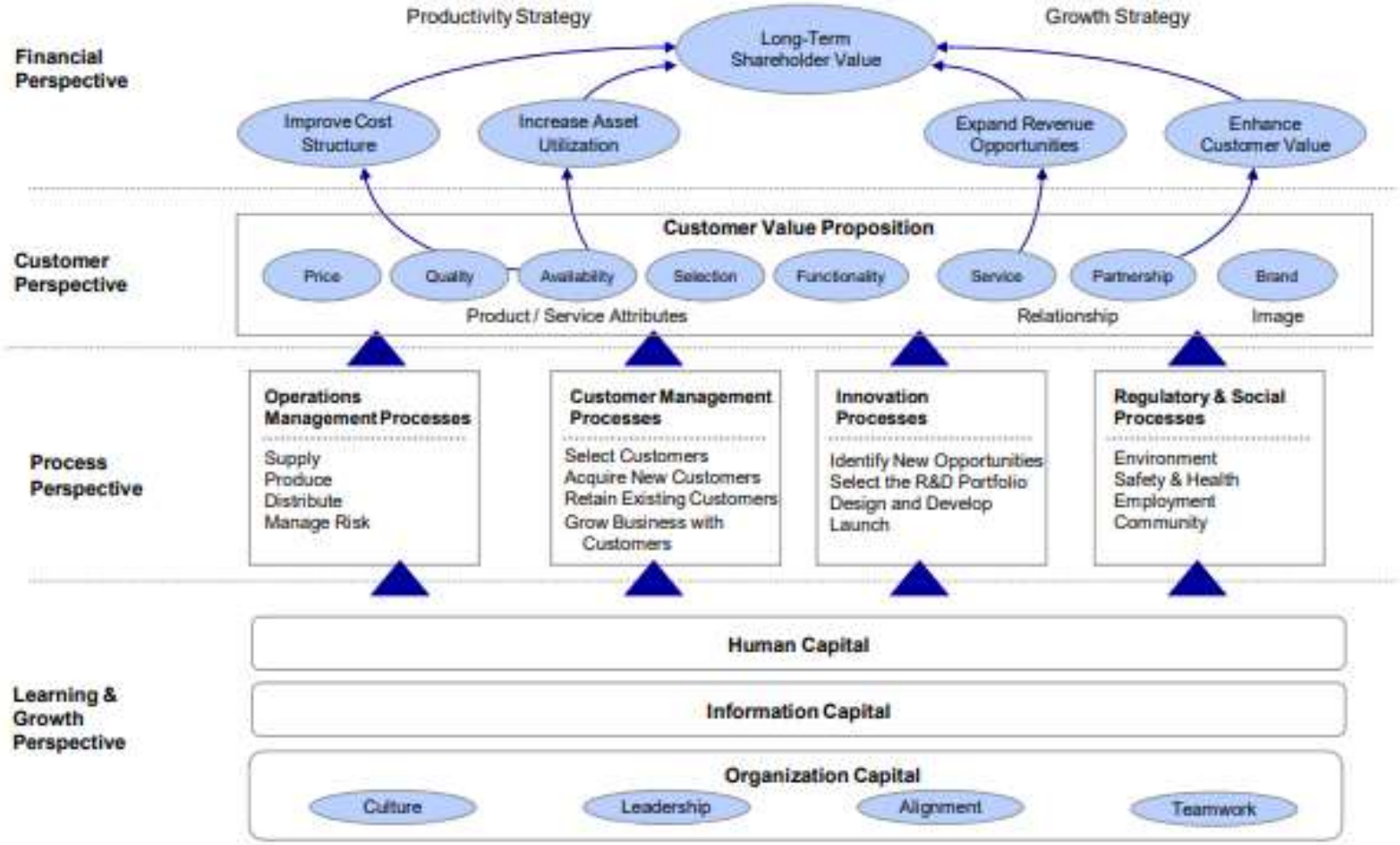
Cet axe doit inclure des indicateurs permettant d'évaluer la valeur créée, c'est-à-dire celle qui différencie l'entreprise de ses concurrents et qui attire, satisfait et fidélise ses clients pour augmenter son chiffre d'affaires.

Les processus internes tels que la conception des produits, le développement de la marque et du marché, les ventes, la logistique et le service après-vente permettent eux d'atteindre les résultats attendus en termes de fidélisation de la clientèle et de création de valeur pour les actionnaires.

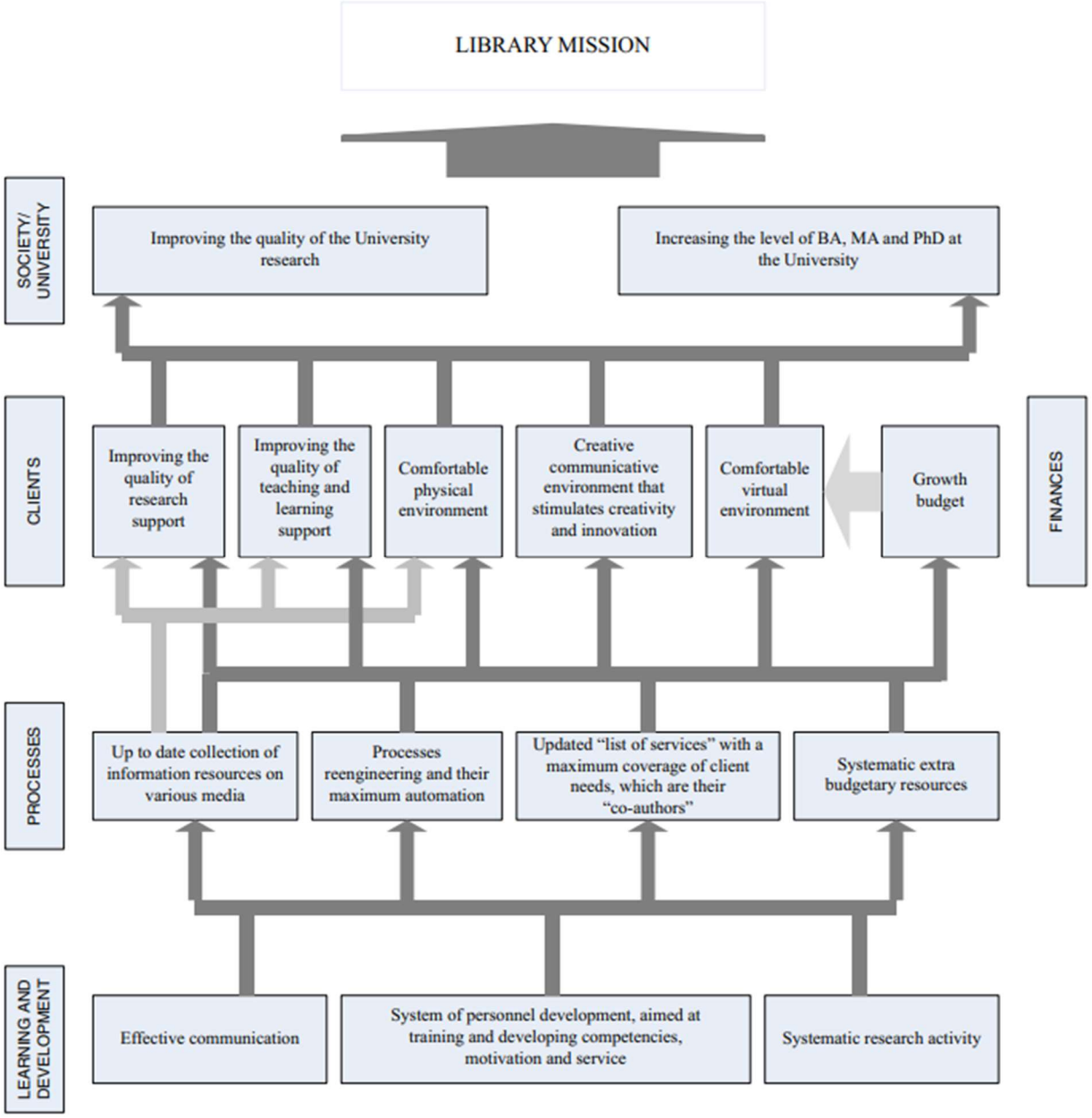
Enfin, l'axe de l'apprentissage organisationnel inclut des indicateurs reflétant la capacité de l'entreprise à organiser ses activités en processus capables de répondre aux besoins et attentes des clients et des actionnaires. Enfin, l'entreprise prend en compte les compétences du personnel, l'ambiance et les conditions de travail, ainsi que le système d'information, etc. Nous parlons ici de tous les facteurs nécessaires au bon fonctionnement des processus et à l'apprentissage tiré des expériences passées. (Guerra. F, 2007)

Comme pour le BSC, le modèle de la carte stratégique dépend entièrement de la stratégie développée par l'organisation et de ses objectifs.

Voici un exemple de carte stratégique tiré de l'ouvrage de Kaplan, R. (2010) : Figure 7



Autre exemple de carte stratégique mise en place dans une bibliothèque universitaire ukrainienne. Source: Brui, O. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library: Figure 8



2.2) Revue de littérature

2.2.1) Méthodologie

Nous avons montré quelques exemples de tableau de bord prospectif au cours de cette revue de littérature.

Il est important désormais de connaître la méthodologie utilisée et comment les bibliothèques universitaires ont organisé les opérations nécessaires pour collecter les données nécessaires à leurs tableaux de bord.

Nous commencerons par la méthodologie dite “regroupée”, qui a été proposée par de Brui, O. (2018) et Cribb, G. et Hogan, C. (2003) :

La mise en œuvre d'un BSC dans une bibliothèque peut être organisée en suivant les étapes suivantes :

1. Identifier et définir les objectifs stratégiques de la bibliothèque en s’assurant que ceux-ci sont alignés sur la mission et la vision de la bibliothèque.
2. Déterminer et identifier des mesures et des cibles en collaboration avec le personnel qui aide à évaluer la réalisation des objectifs stratégiques. Enfin, établir des cibles spécifiques pour chaque mesure qui définit le niveau de performance à atteindre.
3. Créer des liaisons, avec des projets et des initiatives en cours, en les associant à l’activité de la bibliothèque et aux objectifs spécifiques d’un tableau BSC en place. Attribuer à chaque projet un responsable clé, des échéances, des ressources nécessaires et une évaluation des priorités.
4. Mettre en place des systèmes de collecte de données nécessaires à l'évaluation des progrès des projets et des mesures. S'assurer que ces données sont facilement accessibles et régulièrement mises à jour.
5. Préparer des rapports de progrès périodiques (par exemple, chaque quadrimestre) en fonction des mesures du BSC. Ces rapports doivent être examinés et discutés par les responsables de chaque département afin d’évaluer les performances et de prendre des décisions éclairées.
6. Impliquer activement le personnel à tous les niveaux dans la construction du BSC. Vérifier que tous les employés comprennent et adhèrent aux objectifs et aux mesures définis, afin que leurs activités quotidiennes soient alignées sur la stratégie de la bibliothèque.

7. Communiquer la mise en œuvre du BSC à tous les niveaux de la bibliothèque. Utiliser l'Intranet ou d'autres moyens de communication pour partager régulièrement les progrès, les succès et les défis liés à la stratégie challengeante.
8. Encourager activement le développement de mesures de performance détaillées pour les unités opérationnelles et fournir un soutien adéquat pour leur mise en œuvre.
9. Passer en revue périodiquement les mesures du BSC afin qu'elles restent alignées sur les objectifs stratégiques. Si nécessaire, ajuster les priorités ou développer de nouvelles initiatives pour répondre aux besoins changeants.

En suivant cette méthode d'implémentation d'un BSC, la bibliothèque peut s'assurer que ses actions et ses ressources soient correctement orientées vers l'accomplissement de sa stratégie globale, ce qui contribue évidemment à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. Cribb, G. et Hogan, C. (2003) et Brui, O. (2018)

Afin de compléter la partie méthodologique, il nous semblait important de mentionner également la démarche de Lyod, S. (2006), parce que son explication sur le sujet est en quelque sorte le récapitulatif des méthodes, des outils et des actions à mettre en œuvre pour construire un BSC dans une organisation.

En effet, à partir d'une centaine d'expériences de BSC menée, l'article de Lyod. S (2006) recense plusieurs exemples vécus dans des organisations à but non lucratif dont des bibliothèques et ceux-ci sont classés et regroupés en cinq phases décrites ci-dessous :

Phase I : La première étape consiste à présenter le plan et le concept de "mesure de la performance" aux principaux responsables de la gestion de la bibliothèque. Dans un premier temps, cette réunion peut être organisée avec la haute Direction et après, avec le personnel, s'il y a approbation de celle-ci. La prise en compte de toutes les parties prenantes est alors concrètement envisagée.

L'Université de Virginie a procédé de cette manière et a tenu une réunion générale avec le personnel pour entendre les préoccupations, pour expliquer les propositions et solliciter ainsi leur soutien.

Le but de cette présentation est de :

- Mettre en évidence l'importance d'un nouveau système de mesure de la performance pour le personnel de la bibliothèque, afin de favoriser leur épanouissement professionnel, leur autonomisation et le financement de l'établissement.
- Communiquer le fait que ces mesures sont élaborées collectivement, avec pour objectif d'améliorer l'efficacité du travail du personnel, et non de sanctionner les individus.
- Illustrer qu'il s'agit d'un processus (ici, de deux ans) nécessitant des itérations continues et la participation active du personnel pour être élaboré.
- Obtenir le soutien de la haute Direction et du personnel clé pour déployer et suivre ce plan.

La présentation introductive aux parties prenantes comprend :

- Une explication de la nécessité d'adopter un nouveau système de mesure de la performance au sein de la bibliothèque.
- Une introduction à la Balanced Scorecard avec des exemples concrets de son impact sur l'efficacité stratégique, le tout en présentant des études de cas de bibliothèques et d'organisations à but non lucratif ayant bénéficié de ce système efficace.
- Les étapes proposées pour la mise en œuvre du nouveau système de mesure de la performance.
- Une proposition de calendrier provisoire pour le déroulement du projet sur les deux prochaines années.

Phase II : Confirmer la mission et la stratégie de la bibliothèque

"*Le début de tout système de mesure de la performance doit être une déclaration de stratégie claire. Sinon, les mesures de performance se concentrent sur des améliorations opérationnelles locales plutôt que sur la réalisation de la stratégie*". (Lyod. S, p.7, 2006)

Il est nécessaire de collaborer avec les principaux responsables afin de réexaminer, de préciser et d'élaborer la mission et la stratégie de la bibliothèque. La définition de cette dernière sert de base à la construction du BSC et un tel processus vise à parvenir à un consensus sur la mission de la bibliothèque, ainsi qu'à définir un ensemble de priorités stratégiques et tactiques essentielles qui soient alignées sur chacune des perspectives du tableau BSC.

Phase III : Le choix des indicateurs et la collecte des données sont des étapes essentielles dans la mise en place d'un BSC. Ces métriques sélectionnées dépendent de la mission, de la stratégie et des valeurs propres à l'organisation. La définition de ces mêmes métriques est un processus continu et itératif tout au long de la durée de vie du BSC et il représente l'une des parties les plus complexes de la mise en œuvre du tableau de bord.

Pour chaque perspective du BSC, l'objectif est de choisir entre quatre et six métriques appropriées. Ces indicateurs sont généralement recueillis à partir de sources de données existantes, mais ils peuvent également nécessiter la mise en place de nouvelles méthodes de collecte de données facilement quantifiables ; celles-ci peuvent être extraites d'une base de données, ou alors, être obtenues à travers d'enquêtes ciblant des publics et des échantillons appropriés.

« Il est utile d'utiliser les quatre domaines d'un BSC pour décider des principaux indicateurs à mesurer en :

- *Travaillant en collaboration avec la Direction supérieure afin de définir et de parvenir à un consensus sur les principales mesures de performance. Les métriques doivent être mesurables et quantifiables. Elles ne doivent pas inclure de formulations telles que "S'impliquer dans ..." ou "Améliorer ...". Les métriques de la feuille de route doivent être spécifiques et mesurables, de sorte qu'un observateur puisse dire avec certitude si l'organisation a réussi à atteindre une métrique donnée, c'est-à-dire si elle a atteint l'objectif.*
- *S'assurant que les métriques soient cohérentes avec la mission de la bibliothèque et les stratégies prioritaires définies à la phase II.*
- *Déterminant les indicateurs clés pour trois domaines différents de la performance organisationnelle : les entrées (inputs), les sorties (outputs) et les résultats (outcomes). D'où et afin de garantir que les métriques visent à mesurer le passé ainsi que le futur, elles doivent inclure à la fois des indicateurs dits "avancés" (de résultats escomptés) et d'autres "de retard" (de facteurs de performance).*
- *Définissant les objectifs pour chacune des principales métriques. Certaines organisations utilisent deux niveaux d'objectifs, un qui soit ambitieux et l'autre atteignable. Par exemple, à la bibliothèque de l'Université de Virginie, l'objectif n°1 indique un succès complet et l'objectif n°2 un succès partiel.*

Allocation des ressources - Attribuer du personnel et définir des équipes en :

- *Sélectionnant quatre "Champions" pour diriger chacune des quatre catégories différentes.*
- *Selon la taille de l'organisation, le Champion peut superviser une petite équipe diversifiée. Si celle-ci est constituée, alors, elle doit être composée de représentants variés, avec des compétences organisationnelles. En effet, une représentation diversifiée est essentielle pour le succès.*
- *Désignant un "Responsable des métriques de performance" qui est chargé à l'avenir de gérer le processus de mesure de la performance.*
- *Les responsabilités des "Champions" sont les suivantes :*
    - *Gérer la collecte de toutes les données, à la fois de l'intérieur de la bibliothèque et d'organisations comparables ;*
    - *Analyser les données. Les Champions doivent utiliser des données passées, ainsi que des informations actuelles pour analyser les tendances passées et comparer les données internes à celles d'autres organisations comparables. Les principales conclusions tirées des données doivent être synthétisées, mises en évidence et documentées. Celles-ci doivent être placées dans une base de données et ensuite, être présentées, de manière conviviale, sous la forme de graphiques ou de tableaux.*
- *Travaillant avec les autres "Champions" pour compiler les données du BSC en un seul document et les stocker dans un emplacement informatique unique pour une future utilisation.*
- *Documentant les processus de collecte de données pour une future utilisation.*
- *Transférant le processus de collecte de données au "Responsable des métriques de performance". A l'avenir, cette personne est responsable de gérer continuellement les métriques de performance et de communiquer les données aux parties prenantes clés, qu'elles soient internes ou externes ».* (Lyod. S, p.8, 2006)

Phase IV : Utilisation des données de performance pour améliorer la prise de décision

Les données collectées jouent un rôle essentiel dans l'orientation ou la confirmation de la réflexion stratégique. D'où et avant de déployer le BSC, il est recommandé de mener un exercice en élaborant des scénarios fictifs qui envisagent différents résultats possibles et de réfléchir aux réponses que l'organisation peut apporter face à ces situations. Car en effet, si les données ne s'avèrent pas utiles dans le processus, il est alors primordial de revoir la stratégie,

les métriques choisies, voire même la volonté de s'engager dans un nouveau processus de gestion de la performance.

La bibliothèque doit affiner sa stratégie globale en utilisant des données pour évaluer son efficacité dans les quatre domaines du BSC. Dans ce contexte, le personnel doit être encouragé à se remettre en question si ses activités professionnelles contribuent réellement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation au service du client. En outre, il est important de reconnaître et de récompenser les individus et les groupes qui ont obtenu des performances remarquables ou qui ont progressé de manière significative. Les récompenses non monétaires, telles que du temps libre, des reconnaissances publiques, une plus grande autonomie, de la flexibilité dans le travail et des opportunités de formation peuvent être mise en avant à cet effet.

Un accent particulier doit être porté sur l'amélioration continue en établissant un lien entre l'efficacité stratégique et la performance. Cela implique de remettre constamment en question l'efficacité des métriques du BSC et de s'assurer de leur alignement avec la mission et la stratégie définies. En faisant preuve de flexibilité et d'ouverture à l'évolution des objectifs stratégiques, la bibliothèque peut alors assurer une approche dynamique et proactive dans la gestion de sa performance.

Phase V : Lorsque les données sont collectées, il est normal de les présenter et de les communiquer aux principales parties prenantes, qu'elles soient internes (personnel, enseignants) ou externes (usagers, financeurs, communauté). Cette communication vise à les sensibiliser aux ressources et aux programmes de la bibliothèque, tout en soutenant les efforts de marketing et de collecte de fonds.

"Publier les métriques de manière périodique à destination du public et de toutes les parties prenantes en :

- *Développant un moyen efficace de communiquer les résultats aux usagers de la bibliothèque, au personnel, aux enseignants, aux partenaires et à la communauté, comme le site Web de la Balanced Scorecard de la bibliothèque de l'Université de Virginie et la publication appelée "City Views" de la ville de Portland.*
- *Publiant à la fois les résultats positifs et négatifs afin de partager une évaluation réaliste de la situation actuelle et de renforcer la confiance avec les parties prenantes".* (Lyod. S, p.9, 2006)

En conclusion, la méthodologie de construction d'un BSC pour une bibliothèque offre un processus structuré et méthodique pour aligner les objectifs stratégiques sur la mission et la vision de l'établissement. En impliquant le personnel à tous les niveaux, en choisissant des métriques appropriées et en utilisant les données de performance de manière proactive, la bibliothèque peut améliorer sa performance opérationnelle et atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. La communication régulière des résultats aux parties prenantes renforce la confiance et elle soutient les efforts d'organisation. En adoptant cette approche, la bibliothèque peut mieux piloter sa stratégie et s'assurer de son succès à long terme.

2.2.2) Résultats

Pour cette partie, sur la base d'exemples, nous comparerons des tableaux de bord mis en place dans des bibliothèques universitaires à travers le monde. Afin d'avoir un point de vue varié sur ce qui se concrétise déjà dans ce domaine, nous en avons sélectionné quatre pour leur pertinence et le fait qu'ils soient issus de différents continents.

Les quatre tableaux de bord sélectionnés sont les suivants :

- Un BSC développé et implémenté à la bibliothèque de l'Université de Winneba au Ghana.

{Source: Owusu-Ansah, C. M., & Takyi, L. N. (2017). Performance Management in Academic Libraries: A Balanced Scorecard Approach for Digital Services}

- Un BSC développé et implémenté à la bibliothèque de l'Université de Bond en Australie.

{Source : Cribb, G., & Hogan, C. (2003*). Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication*}

- Un BSC développé pour être implémenté dans les bibliothèques universitaires indiennes.

{Source : Sahu, A. K., & Padhy, S. (2014). *Managing Performance of Academic Libraries with Use of Balanced Scorecard: An Indian Perspective*}

- Un BSC développé et implémenté à la bibliothèque de l'Université de Virginia aux Etats-Unis.

{Source: Lloyd, S. (2006*). Building Library Success Using the Balanced Scorecard*}

Ici, nous avons relevé les points communs et aussi les différences entre tous ces tableaux de bord en fonction de chaque AXE :

- Axe Client/Utilisateur

Un premier point commun entre tous ces tableaux de bord est le fait que la perspective client/ utilisateur est systématiquement placée tout en haut du BSC. Ceci démontre bien que cet axe est bien la finalité de tout le processus mis en place dans ces Universités.
Néanmoins, nous remarquons que deux de ces exemples (le ghanéen et l'australien) gardent le nom de « Clients », l'indien lui prend le nom de « Utilisateurs » et le dernier (l'américain) intègre les deux et nomme cet axe « Clients/Utilisateurs ». Pour ce qui est des objectifs, trois tableaux présentent quatre objectifs et un seul (le ghanéen) ne présente que trois cibles.
Ces objectifs sont de nature suivante à :

- Proposer des services de qualité (indien, de Virginia) ;
- S'assurer de la perception de la qualité des services proposés (indien, australien) ;
- Constituer une collection de qualité (indien, de Virginia) ;
- Proposer des horaires d'ouverture pratique pour le public (indien, de Virginia) ;
- Améliorer la contribution de la bibliothèque à l'image de marque de l'Université (australien, ghanéen) ;
- Répondre aux besoins des utilisateurs (australien) ;
- Améliorer la communication et la collaboration avec le personnel académique et les clients (australien) ;
- Faciliter la scolarité des étudiants (ghanéen) ;
- Intégrer la bibliothèque dans la mission d'enseignement et de recherche de l'Université (ghanéen) ;
- Transmettre les compétences nécessaires à l'apprentissage (de Virginia).

A l'analyse de ces constats, nous remarquons une grande diversité dans les objectifs sélectionnés dans cet axe avec dix objectifs de nature différente, dont cinq d'entre eux (les premiers de la liste ci-dessus) sont repris dans deux tableaux différents.

- Axe Financier

Nous remarquons que cet axe se trouve en deuxième position dans trois des tableaux analysés, à l'exception de l'exemple australien qui le place tout en bas. Ceci souligne bien que l'axe financier est bien secondaire dans le meilleur des cas, voire dernier dans d'autres.
L'aspect « non-profit » des bibliothèques universitaires est donc mis en avant.
Au niveau des objectifs, nous constatons également que les tableaux australien et indien sont représentés en quatre parties, tandis que dans ceux, américain et ghanéen, seuls deux éléments sont repris.
Ces objectifs sont de nature suivante à :

- Améliorer la plus-value de l'argent investi (australien, de Virginia, indien) ;
- Améliorer les revenus de sources non universitaires (australien, de Virginia, indien) ;
- S'assurer que les ressources sont allouées d'une façon « cost effective » (australien, indien) ;
- Maximiser l'utilisation des actifs (australien, indien) ;
- Développer des services (ghanéen) ;
- Créer des services financièrement viables (ghanéen).

Les deux objectifs, qui reviennent le plus souvent, sont l'amélioration de la plus-value de l'argent investi et l'augmentation des autres sources de financement. Néanmoins, nous remarquons que la majorité de tous ces objectifs ont comme thème commun d'assurer une bonne « rentabilité » de l'argent investi en maximisant les outputs découlant de ces investissements.

- Axe Processus interne

L'axe processus interne se trouve lui en troisième position dans les trois tableaux analysés, à l'exception de l'exemple australien qui le place en deuxième position puisqu'ils ont décidé de renvoyer l'axe financier tout en bas du BSC.
Nous retrouvons ici quatre objectifs pour tous les exemples, à l'exception du ghanéen qui n'en compte que trois.
Ces objectifs sont de nature suivante à :

- Assurer l'amélioration continue des services, des installations et des ressources proposées (australien, de Virginia, indien) ;

- Acquérir, organiser, conserver et fournir des ressources pertinentes (de Virginia, indien) ;
- Proposer et développer de nouveaux services (australien, indien) ;
- Améliorer la disponibilité des supports de cours (australien, ghanéen) ;
- Proposer des formations liées aux compétences de recherche d'information (australien) ;
- Assurer la préservation des archives académiques (ghanéen) ;
- Maximiser l'espace disponible (ghanéen) ;
- Opérer de façon efficiente (de Virginia) ;
- Fournir des installations de qualité (de Virginia) ;
- Améliorer la productivité du personnel (indien).

Ici, deux grands thèmes se dessinent avec d'un côté l'offre de ressources et de services et de l'autre des considérations plus pratiques de productivité ou d'aménagement des installations.

- Axe Apprentissage et Organisation

L'axe Apprentissage et Organisation se trouve tout en bas dans les trois tableaux analysés, à l'exception de l'exemple australien qui le place en troisième position puisqu'il a été décidé de renvoyer l'axe financier tout en bas du tableau.
Nous retrouvons quatre objectifs pour l'exemple indien et américain et trois pour l'australien et le ghanéen.
Ces objectifs sont de nature suivante à :

- Recruter, motiver et développer un personnel de qualité (australien, ghanéen, de Virginia, indien) ;
- Proposer des formations de recherche documentaire aux étudiants (australien, indien) ;
- Implémenter une évaluation des services (ghanéen, de Virginia) ;
- Développer une infrastructure pour supporter les services et les initiatives de la bibliothèque (de Virginia, indien) ;
- Apporter les ressources nécessaires pour améliorer les performances des utilisateurs (australien, indien) ;
- Implémenter efficacement des changements organisationnels (ghanéen) ;
- Favoriser l'apprentissage du personnel (de Virginia).

L'objectif de recrutement et de formation du personnel est adopté dans tous les tableaux ; de plus, les thèmes de la formation documentaire et ceux à destination des utilisateurs de l'évaluation des services et des infrastructures reviennent chacun deux fois.

Pour conclure cette analyse comparative, nous remarquons de nombreux points communs entre tous ces exemples, tels que l'axe financier qui n'est plus en première position ou encore des indicateurs ou des thèmes qui semblent récurrents et être généraux à toutes les bibliothèques universitaires.

Un BSC développé et implémenté à la bibliothèque de l'Université de Winneba au Ghana. {Source: Owusu-Ansah, C. M., & Takyi, L. N. (2017). *Performance Management in Academic Libraries: A Balanced Scorecard Approach for Digital Services)* Figure 9

TABLE I
CUSTOMER PERSPECTIVE

Library objective	Measures	Strategic initiatives	Targets
Integrate the library into the university's teaching, learning and research mission	Implement emerging technology services Promote library involvement in student learning Promote library involvement in student learning (online)	Needs assessment Cloud Storage Digitization Program Institutional Repository Needs assessment Information Literacy instruction Needs assessment Online instruction Digital reference Remote circulation services Remote access to subscription databases	Achieving target
Facilitate scholarship	Implement a digital library strategy that supports scholarly activities New discovery search interface that will be more user friendly and increase visibility of library resources Expand scope of special collections and increase use of special collections and archival materials	Needs assessment Electronic books and journals Integrated library management system Needs assessment Mobile OPAC Services Needs assessment Institutional repository Digitization Cloud services	Within target tolerance
Improve the reputation of the university	Library staff representation on University-wide groups Library staff understanding of university's strategic directions. University community's awareness of the value the Library adds to their activities. Establish strategic partnerships with national and international library bodies and agencies	Involvement in statutory committees' work Conferences Attendance of convocation Staff training and development User awareness survey Marketing Consortia Sister library agreements	Action required

TABLE II
FINANCE PERSPECTIVE

Library Objective	Measures	Strategic initiatives	Target
Grow services through an expanded development programme	Improve staff skills in proposal writing and grantsmanship Decentralise financial allocation Seek membership of library consortia to ensure reduced cost in library resources e.g database subscriptions	Needs assessment Grant and proposal writing workshops Separate campus library budgets Consortium activities	Achieving target
Create financially sustainable services	Ensure efficient and effective use of facilities, space, services, systems and resources. Engage in library publishing activities Plan collaborative research activities	Needs assessment Information Commons Needs assessment Open access institutional repositories Editorial unit Needs assessment Research conferences Departmental seminars	Action required

TABLE III
INTERNAL PROCESSES PERSPECTIVE

Objective	Measures	Strategic initiatives	Target
Ensure preservation of the scholarly record	Implement strategy to grow relevant and valuable collections to support teaching and learning. Establish linkages with academic departments for depositing rules of scholarly works.	Digital libraries e.g Institutional repositories Faculty librarian programmes	Achieving target
Maximise space for research and scholarship	Establish library self-services Develop new policies on library learning culture	Research commons Updated library rules	Action required
Improve discovery of and access to scholarly resources	Promote collection Satisfaction Increase downloads from the Institutional Repository Promote use of licensed e-resources Promote digitisation Electronic migration of serials	Electronic Books Improved bandwidth Marketing Digitisation centre Web site Re-engineering Cloud Storage Digitization Program	Achieving target

TABLE IV
LEARNING AND INNOVATION

Library Objective	Measures	Strategic initiatives	Target
Recruit, motivate and develop the highest quality library staff	Institutionalize staff mentoring system Improve library budget for staff development Sponsor more staff to upgrade themselves Establish linkages with academic departments and other libraries or library organisations	Staff mentoring schemes Staff development Scholarships Exchange programmes	Within target tolerance
Effectively implement re-organisation and strategic plan	Build and resource campus libraries. Ensure the integration of services across campuses Promote use of common library software in all libraries	Well-resourced satellite libraries Inter-library loan and document delivery services Common proprietary or open source library management system	Achieving target
Implement service assessment and accountability to the UEW community	Implement service assessment plans	LibQual surveys Regular user assessments	Action required

Dans l'ordre : Figure 10, 11 et 12

Un BSC développé et implémenté à la bibliothèque de l'Université de Bond en Australie.

{Source : Cribb, G., & Hogan, C. (2003*). Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication*}

De gauche à droite : Figure ,13,14, 15 et 16

Innovation and Learning		
Objectives	**Measures**	**Targets**
To recruit, motivate and develop the highest quality library staff	Percentage of library budget spent on staff development Staff satisfaction index in staff perception survey Number of cross-trained or multi-skilled staff	Increase
To provide information skills training for academic staff and students	Quality of student assignments produced as reported by academic staff Number of research publications; Number of successful research grants	Increase
To provide library and information resources and facilities to enhance staff and student achievement	Library budget as a percentage of the University's budget	Maintain or increase

Internal Business		
Objectives	**Measures**	**Targets**
To achieve continuous improvement of services, facilities and resources	Shelving turnaround times Response time to customer requests for information Percentage of unfilled document delivery requests Percentage of all staff costs spent on acquisition and processing of library resources	Reduce
To improve new product and service development	Number of new products, new publications and services introduced	Increase
To improve availability of course materials	Percentage of required and recommended readings available on the shelves as measured by Materials Availability survey	Increase
To ensure cost-effective planning and implementation of information skills programs	Number of formal training hours per library staff member Number of attendees per staff member	Reduce Increase

Financial Perspective		
Objectives	**Measures**	**Targets**
To ensure library resources are allocated in a cost-effective way	Acquisitions expenditure as a percentage of staff costs	Increase
To improve value for money spent on library resources	Number of active borrowers Percentage of new purchased items used within one year of acquisition Performance of vendors and suppliers	Increase
To increase income from non-University sources	Income from sources other than the University	Increase
To maximize asset utilisation	More efficient and effective use of facilities, space, services, systems and resources as measured by various usage studies and statistics	Increase

Customer Perspective		
Objectives	**Measures**	**Targets**
To support teaching, learning and research needs of customers	Customer satisfaction as measured by the Customer Surveys; suggestion box comments, focus groups and other input from various customer groups	Improve
To enhance communication and collaboration with the academic staff and students	Comments and suggestions received	Maintain
To ensure customers' awareness of the quality, relevance and appropriateness of information resources	Number of irritants or gaps between expectations reported	Monitor and reduce
To enhance the Library's contribution to the University's marketing, recruitment and Alumni activities	Library staff representation on University-wide groups; library staff understanding of university's strategic directions and the University community's awareness of the value the Library adds to their activities	Maintain or increase

Un BSC développé pour être implémenté dans les bibliothèques universitaires indiennes. {Source: Sahu, A. K., & Padhy, S. (2014). *Managing Performance of Academic Libraries with Use of Balanced Scorecard: An Indian Perspective*} De gauche à droite: Figure 17,18 ,19 et 20

Table : 1- User Perspective

User Perspectives		
Objectives	**Measures**	**Targets**
Provide excellent services to users and support teaching, learning and research needs of users	Customer satisfaction as measured by the Customer Surveys; suggestion box comments, focus groups and other input from various customer groups	Improve
To ensure customers' awareness of the quality, relevance and appropriateness of information resources	Number of irritants or gaps between expectations reported	Monitor and reduce
Develop high quality collections that reflect the needs of the library users	Collection development is depending upon the faculty and students. Collect request from users. Circulate list of new publications to users.	Improve
Provide convenient opening & closing library time	Comments and suggestions received	Maintain

Table: 2- Finance Perspective:

Finance Perspectives		
Objectives	**Measures**	**Targets**
To ensure library resources are allocated in a cost effective way	Maintain and increase expenditure on library resource as percentage of user and staff cost	Increase
To improve value of library budget spent on resources	Number of active users, Number of active borrowers, Percentage of new purchased items per year, Percentage of user cost per library product & services, Performance of suppliers	Increase
To increase income from the other sources	Income from library fines, and marketing of new services etc.	Increase
To maximize use of library resources	More efficient and effectively use of library facilities, services, resources to be measured by various usage survey and statistics	Improve

Table: 3- Internal Processes Perspectives

Internal Processes Perspectives		
Objectives	**Measures**	**Targets**
Acquire, create, organize, preserve and deliver library resources, & course materials in timely & efficiently	Processing time for acquisition, Turnaround time and accuracy for re-shelving, Percentage of required and recommended resources available to be measured by survey	Reduce & Improve
To achieve continuous improvement of services, facilities and resources	Response time to user requests for information, Shelving tine, Percentage of all staff costs spent on acquisition and processing of library resources to be measure by staff survey rating	Reduce & Improve
To improve & innovate new products and services	Number of new products, new publications and services introduced	Increase
Staff productivity	Number of formal trainings, promotion, Staff Reward, Participation of conference, seminars	Increase

Table: 4- Innovation & Learning Perspectives

Innovation & Learning Perspectives		
Objectives	**Measures**	**Targets**
To provide information skills training for a staffs and students	Number of research publications, Research grant, Staff development training, Quality of student research	Increase
Recruit, develop, and retain the highly qualified library staff	Percentage of library budget spent on library staff development, Staff perception survey, Job satisfaction among library staffs, Retention rate of staffs, Diversity of staff, Staff salary,	Increase & Reduce
Develop an innovative & effective infrastructure to support library services	Expenditure for electronic materials, Funding generated by research & development, and collection development	Increase
To provide library resources and facilities to enhance staff and students achievement	Adequate library budget	Increase

Un BSC développé et implémenté à la bibliothèque de l'Université de Virginia aux Etats-Unis.

{Source: Lloyd, S. (2006*). Building Library Success Using the Balanced Scorecard*} Figure 21

Focus	Strategic Objectives	Measures
Customers & Users	Provide excellent service to users of the University of Virginia library. Educate users in the skills necessary to fulfill their information needs. Select, build, maintain, and preserve high quality collections that reflect the needs of the library's users and support the university's mission. Provide convenient and timely access to the library's collections.	-Student, Faculty Overall Satisfaction and Service Quality Satisfaction - Instruction Satisfaction -Circulation of new monographs - Use of Special Collections - Turnaround time on requests - # of recalls placed per Yr
Financial	Increase the financial base through private donations, other external support, and increased institutional support . Provide resources and services that have a high ratio of value to cost .	-% of Non -Institutional monies -Library expenses as a % of Univ. -Amount of unrestricted development receipts -Unit cost of electronic serials, online databases, and ILL transactions
Internal Business Processes	Acquire, create, organize, preserve and deliver information resources in a timely, efficient, and accurate manner. Operate in the most innovative, efficient, and effective way possible.* Continuously identify, review, and improve the processes that have the greatest impact. Provide facilities that promote staff productivity, encourage library use and ensure top quality services.	-Processing time for routine cases -Turnaround time for re-shelving -Internal communication rating -Usability ratings on websites* -Process improvement -Internal service Rating by Staff -Reliability of Servers & Equipment -Renovation of major areas
Learning & Growth	Foster learning among its employees to encourage creativity, cooperation, and innovation. Recruit, develop, and retain productive, highly qualified staff. Develop an innovative and effective infrastructure to support library services and various initiatives. Develop and maintain within the library a culture of assessment.	-Impact of training -Job Satisfaction of employees -Retention Rate of Employees -Salary Comparables to Peers -Diversity of Staff -E electronic materials expenditures -ARL Index Ranking -Funding from R&D Central Repository development -Implementation of library initiatives -Culture of assessment success

2.2.3) Limites

Cette revue de littérature nous a permis de recueillir des informations précieuses sur les expériences et la mise en œuvre de BSC dans des bibliothèques universitaires à travers le monde.

Cependant, il est essentiel de prendre en compte certaines limites et considérations pour son application dans le contexte du Learning Center Saint-Georges.

En effet, il subsiste des différences au niveau du contexte et de la culture organisationnelle. En choisissant des sources provenant de différents continents, nous en avons tenu compte en minimisant cet aspect, mais il reste des distinctions à une échelle individuelle.

En outre, l'exemple indien utilisé semble fortement s'inspirer des autres sources, ce qui diminue la pertinence dans ce cas.

Ensuite, il ne faut pas perdre de vue que chaque bibliothèque a ses propres particularités et dès lors, tous les exemples d'implémentation de BSC ne peuvent pas être repris tels quels, car chaque institution a ses besoins et ses défis. D'où, pour nous, il est nécessaire d'adapter le cadre du BSC pour qu'il corresponde aux objectifs et aux contraintes spécifiques du Learning Center Saint-Georges. Par exemple, adopter une approche rigide, avec un simple copier-coller d'un tableau de bord existant, créerait un outil peu adapté aux situations du centre concerné et aussi une résistance au changement dans sa mise en application au sein de l'organisation.

La réussite d'un BSC est conduite par la définition et le choix d'indicateurs de performance clés (KPI) pertinents, adaptés au contexte et alignés aux objectifs stratégiques spécifiques du Learning Center Saint-Georges. En effet, les mesures qui fonctionnent bien, par exemple dans un environnement américain, peuvent ne pas refléter les réalités et les priorités des Universités européennes.

Nous constatons également qu'un facteur essentiel de la réussite dans la mise en œuvre du BSC est l'engagement du personnel à tous les niveaux de l'organisation. En effet, dès le début du processus, avant même d'appliquer le BSC, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes. Après, d'autres challenges, plus liés à la communication interne et à la sensibilisation du personnel, nous attendent également à la création d'un BSC. Nous y reviendrons.

Enfin, le BSC n'est pas la mise en place d'une solution statique et immuable et donc, si c'est nécessaire, celui-ci peut être réévalué, voire réajusté en fonction des résultats obtenus et de l'évolution des besoins du Learning Center Saint-Georges.

Une revue de littérature peut avoir tendance à présenter principalement des études de cas réussies au terme du processus d'implémentation d'un BSC, mais il est toujours important d'anticiper les défis et les ajustements nécessaires pour garantir la viabilité des résultats à long terme.

En conclusion, la revue de littérature sur les BSC implémentés dans les bibliothèques universitaires à travers le monde fournit une base informative sur l'application d'un tableau de bord dans notre Learning Center Saint-Georges. Cependant, il est primordial de considérer les différences culturelles, organisationnelles et structurelles parfois (par exemple, entre les deux régions de notre pays), d'adapter le cadre du BSC en conséquence et d'impliquer activement le personnel tout au long du processus de mise en œuvre.

Une approche réfléchie, souple et adaptée, accompagnées de revues régulières du BSC est essentielle pour maximiser les chances d'amélioration continue et de succès.

3) Partie empirique

3.1) Introduction

Après avoir examiné la théorie et les principes fondamentaux du Balanced Scorecard dans la première partie de ce mémoire, nous aborderons maintenant les aspects pratiques, où concrètement, nous nous pencherons sur la mise en place de ce système de mesure de la performance au sein du Learning Center Saint-Georges.

Ce Learning Center est un lieu d'apprentissage dynamique, qui vise à offrir une éducation de qualité et à développer les compétences de ses utilisateurs qui sont pour la plupart des étudiants.

Pour garantir l'atteinte des objectifs, il est essentiel d'évaluer et de mesurer régulièrement les performances de notre Learning Center dans ses domaines clés. C'est là qu'intervient notre BSC, c'est-à-dire l'outil de gestion stratégique qui permettra d'aligner les objectifs organisationnels avec les mesures de performance appropriées.

Dans cette partie du mémoire, nous présenterons la méthodologie qualitative que nous avons adoptée et nous aborderons le contexte spécifique du Learning Center Saint-Georges, en mettant en évidence ses enjeux et défis auxquels il est confronté.

Ensuite, nous décrirons en détail la construction et la mise en place du BSC et nous discuterons des différentes perspectives de notre tableau de bord prospectif en mettant l'accent sur quatre dimensions clés.

Pour chacune des perspectives, nous identifierons les objectifs stratégiques spécifiques et pertinents de l'institution et les indicateurs de performance qui permettent de les évaluer.

Et enfin, nous analyserons les avantages et les limites de cette approche de gestion, tout en soulignant les leçons apprises et les recommandations pour une utilisation future plus efficace.

3.2) Méthodologie

Comme nous l'avons dit plus tôt dans la revue de littérature, un tableau Balanced Scorecard se construit généralement avec les dirigeants, car ce sont ces personnes qui imaginent et mettent en place la stratégie dans leur organisation. On appelle cette approche "Top-down".

Dans notre cas, au démarrage de la construction du tableau de bord prospectif BSC du Learning Center Saint-Georges, nous avons rencontré Monsieur Delbushaye, Directeur de la bibliothèque de l'UCLouvain FUCaM Mons et sa collègue bibliothécaire, Madame Delsine-Saintenois.

Ceux-ci sont les responsables de la bibliothèque et ils gèrent l'ensemble des activités et en grande partie, celles du Learning Center ; cependant, les aspects culturels sont réservés à Monsieur Depotte. Nous avons donc contacté et côtoyé la Direction de la bibliothèque, mais ces responsables sont quelque part aussi des employés de l'Université UCLouvain FUCaM, à ce moment-là avec eux nous étions dans une approche "Top-down" du point de vue du Learning Center Saint-Georges et "Bottom-up"[3] vis-à-vis de l'Université.

Nous savons que la bibliothèque emploie des étudiants qu'on appelle "des jobistes". Il nous paraissait donc logique de prendre en compte leurs avis concernant l'arrivée d'un tableau BSC sur leur lieu de travail. Seulement voilà, pour la Direction, ces postes de jobiste ne reflètent pas le travail organisationnel du personnel de la bibliothèque. D'ailleurs, Monsieur Delbushaye confirme : "*le jobiste reste une aide pour des permanences ou des tâches relativement simples, mais ils ne développent pas de projets au sein de la bibliothèque".* (Interview 1 14/07 Thibault Delbushaye)

Cet état de fait a également été confirmé par Madame Delsine-Saintenois : "*C'est embêtant parce qu'avec les jobistes, c'est tout le temps recommencer. Nous restons un an, voire deux ans, avec l'un ou l'autre, ce qui n'est pas possible si on veut développer des projets à long terme".* (Interview 1 14/07 Sabine Delzine-Saintenois)

[3] *L'approche bottom up, ascendante (ou parfois horizontale), se présente souvent comme la réponse ou le remède à ces critiques : les innovations et les idées émaneraient de la base pour être transmises aux autres composantes de l'entité considérée, le sommet ne jouant plus que le rôle de courroie de transmission entre les parties, ou de chambre d'enregistrement. (*http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/top-down-et-bottom-up *)*

Avec ces résultats d'interview et avec le constat de ces rotations d'effectifs de jobiste, nous ne pensons plus que l'apport de leurs avis dans la conception de l'outil BSC soit nécessaire, car finalement, ils ont peu de liens qui soient ancrés avec le Learning Center, ils sont peu formés us et coutumes et n'ont pas de responsabilité au sein de l'organisation.

Tout ceci nous amène à nos entrevues réalisées avec Monsieur Thibaut Delbushaye (du Learning Center Saint-Georges), accompagné par sa collègue Madame Sabine Delsine-Saintenois. (Voir Annexe 2)

La première interview posa les bases pour comprendre le fonctionnement du Learning Center et sa stratégie en place. De notre côté, nous avons présenté le plan de l'outil BSC que nous imaginions pour eux et nous leur avons expliqué en quoi consister un tableau de bord prospectifs … Bref, cette première interview, nous a véritablement permis de nous lancer dans la construction de l'outil.

La deuxième entrevue arriva dans une phase de construction plus mature de notre BSC où à ce moment-là, nous sommes revenus vers eux pour leur expliquer nos progrès. Nous avons échangé sur la pertinence et la véracité des objectifs et des indicateurs que nous avions imaginés. Bien entendu, cette étape fut extrêmement importante pour assurer un accord de principe sur ce travail au sein de la hiérarchie du Learning Center.

En parallèle, il y eut un suivi constant (par mail) et permanent avec le Directeur du Learning Center afin d'être certain que l'outil que nous proposions le satisfaisait et répondait à ses attentes.

Nos entrevues furent des entretiens semi-directifs :

C'est une méthode de recherche qualitative largement utilisée en sciences sociales, en psychologie, en anthropologie, et dans d'autres domaines d'étude. C'est une approche d'entretien qui combine des éléments d'interview qui soient ouverts et fermés et ceci, afin de recueillir des données approfondies et structurées, tout en permettant une certaine flexibilité à analyser de manière plus détaillée les réponses obtenues. (Gavard-Perret et al., 2018)

Dans un entretien semi-directif, le chercheur établit une liste de questions préétablies, souvent sous la forme d'un guide d'entretien. Celui-ci est utilisé comme référence pour s'assurer que tous les sujets pertinents soient bien abordés. Ici, contrairement au questionnaire fermé, les réponses des participants sont totalement libres et ces derniers ont la possibilité de développer leurs explications et de proposer maints exemples. (Gavard-Perret et al., 2018)

Le caractère semi-directif donne de la souplesse dans la manière dont les questions sont posées, en fonction des réponses et des réactions des participants. Des discussions plus approfondies peuvent s'engager et ouvrent la possibilité d'explorer des aspects plus inattendus ou négligés du sujet d'étude.

Les entretiens semi-directifs sont souvent utilisés pour explorer des expériences personnelles, des opinions, des attitudes, des perceptions et d'autres aspects plus subjectifs. (Gavard-Perret et al., 2018)

Cette méthode nous a permis de recueillir un large éventail de données détaillées et, étant donné que chaque entreprise possède des tableaux de bord spécifiques de ses activités, l'entretien semi-directif offre une adaptabilité suffisante qui permet de mettre en évidence les logiques de choix et de fonctionnement en ce qui concerne les objectifs et les indicateurs de performance. Clairement, cette approche permet d'obtenir des informations riches et nuancées sur des pratiques et des processus de gestion des performances dans les entreprises étudiées.

Le guide d'entretien est un récapitulatif de toutes les questions proposées durant l'interview. Lorsque l'on imagine un tel guide, l'interviewer commence par formuler les questions de base, en commençant par la présentation des interviewés et leur rôle pour lequel ils répondent. Et petit à petit, celui-ci arrive sur des questions de plus en plus spécifiques classées par thème. (Voir annexe 1)

Notre guide d'entretien a débuté par une présentation de Monsieur Delbushaye et de Madame Delsine-Saintenois. Ensuite, nous avons abordé des questions plus générales sur le Learning Center afin de comprendre son fonctionnement, notamment sa date de création, son initiative fondatrice, ses principales activités, son public cible et sa structure organisationnelle.

Avant d'entrer dans des explications détaillées concernant l'élaboration de notre tableau de bord prospectif, nous nous sommes assurés que nos interviewés comprenaient bien ce qu'était un tableau Balanced Scorecard et un tel outil pourrait être utile pour le Learning Center Saint-Georges. Afin de connaître les missions du centre et leur vision à moyen et long terme qu'ils en avaient, nous avons posé des questions concernant la stratégie globale envisagée.

Après et grâce à cette revue de littérature, nous avons pu leur présenter une toute première ébauche du tableau que nous avions élaboré, intégrant déjà des objectifs et des indicateurs.

Cette présentation a permis de mettre en évidence les éléments clés contribueraient au bon développement de cette organisation et de son personnel.

Il est à noter qu'au départ, en dehors de la première idée de Madame Ducarroz de proposer un tableau de bord, il n'existait pas vraiment d'outil de pilotage de la performance dans l'organisation. Cependant, et afin d'en apprendre plus sur le mode de gestion actuel, nous avons aussi pu aborder quelques indicateurs déjà suivis (qui étaient en place au sein de l'établissement).

En Annexe de ce document, vous pourrez constater que notre guide d'entretien initial était relativement succinct, mais au fil de la discussion ouverte que nous avons tenue, nous avons pu poser davantage de questions et à ce moment-là, chaque personne impliquée a réagi aux réponses des uns et des autres avec parfois quelques digressions. Nous étions en plein dans l'approche d'un entretien semi-directif, flexible et adapté pour collecter un maximum d'informations qui seraient utiles à notre analyse.

Notre seconde rencontre avec les mêmes personnes, dont Monsieur Delbushaye et Madame Delsine-Saintenois fut d'exposer l'avancement certain de notre travail, car là, nous partions d'un draft concret du tableau de bord prospectif et de la construction d'une carte stratégique, tous les deux étaient composés d'objectifs et d'indicateurs de performance concrets que nous avions imaginés.

Cette entrevue a plutôt pris la forme d'un entretien non-directif. En effet, ce type de rencontre est caractérisé de manière à ce « *que l'enquêteur ne pose à la personne qu'il interroge qu'une seule question directe, la "consigne" ; le reste de ses interventions a seulement pour but d'encourager la personne interviewée à enrichir et à approfondir sa réponse* ». (Duchesne, p.1, 2000). Il n'existe pas directement de retranscription de cet entretien non-directif, car ce rendez-vous ne fut pas guidé par une liste préalable de questions.

Durant cette réunion, et de manière collégiale, nous avons sélectionné et décidé des objectifs et les indicateurs officiels que nous voulions mettre en place. Là, les participants ont pointé clairement des faiblesses éventuelles et des forces perçues des différents objectifs exprimés et la faisabilité de mettre en œuvre de tels indicateurs de performance. Avec eux, nous avons convenu des informations dont nous avions besoin pour calculer les valeurs affichées des

indicateurs nouvellement approuvés et ainsi, de récupérer toutes les informations chiffrées disponibles qui pourraient nous être communiquées des responsables du Learning Center (de Monsieur Delbushaye, en particulier).

Finalement, il nous semble opportun de signaler qu'en plus de fournir un outil de pilotage de la performance du Learning Center Saint-Georges, nous avons réalisé un fichier Excel capable de calculer automatiquement les indicateurs. Cette méthode permettra donc facilement aux membres du personnel de calculer et de remplir les valeurs chiffrées des objectifs et des indicateurs dans leur tableau de bord BSC.

Nous avons également créé un premier questionnaire de satisfaction du Learning Center, composé majoritairement de questions de type "échelle de Likert" où le répondant doit sélectionner un score de 1 à 5 pour évaluer. Cette enquête sera organisée au moins une fois par an, vers la fin de l'année académique. (Voir Annexe 3)

En conclusion, la combinaison de l'entretien semi-directif et non-directif avec les principaux responsables du Learning Center nous a offert une approche méthodologique solide pour élaborer notre tableau de bord prospectif. Nous avons pu comprendre en profondeur le fonctionnement du Learning Center Saint-Georges, recueillir des avis d'experts, et construire avec le personnel un outil adapté aux besoins spécifiques du centre. Ces entretiens ont été essentiels pour guider notre réflexion, sélectionner les objectifs et les indicateurs pertinents, et assurer la faisabilité et la validité de notre approche pour une gestion efficace. En outre, nous pensons que les supports supplémentaires tels que l'enquête et la feuille de calcul Excel donneront un premier élan au pilotage de la performance.

3.3) Introduction au Learning Center Saint-Georges

L'UCLouvain a débuté la transformation de ses bibliothèques en Learning Center à partir de 2014, mais c'est bien en 2018 que l'établissement Saint-Georges de l'UCLouvain est inauguré, venant ainsi compléter les infrastructures du Campus Smart de l'UCLouvain FUCaM Mons.

Il a été créé en réponse à l'évolution du monde documentaire scientifique et des approches pédagogiques, avec pour objectif de soutenir les étudiants dans leur apprentissage et leurs activités de recherche.

Situé au cœur du Campus, le Learning Center Saint-Georges propose une variété de services et d'espaces adaptés aux besoins de la communauté universitaire. L'établissement est composé de plusieurs activités bien distinctes :

Il comprend une bibliothèque qui possède une collection centrée sur les spécialités de l'UCL appelé également en interne BIB : *« Tous supports confondus, la bibliothèque est riche de plus de 20.000 ouvrages récents spécialisés dans les domaines enseignés aux facultés et donne accès à près de 700 titres de périodique. Elle propose aussi la consultation des thèses et mémoires d'étudiants défendus à l'UCLouvain FUCaM Mons, dont près de 3000 sont déjà recensés dans le catalogue informatique »* (Https://uclouvain.be/fr/bibliotheques/bims/a-propos-ti.html).

Il comprend des ressources électroniques de choix : « *Les postes informatiques de la salle de lecture permettent la consultation du catalogue, d'Internet et d'une sélection de ressources électroniques : bases de données, ebooks et périodiques électroniques full text »* (Https://uclouvain.be/fr/bibliotheques/bims/a-propos-ti.html), ainsi que cinq salles de travail en groupe et des espaces de détente. Avec sa conception moderne et ses installations bien équipées, le Learning Center constitue un véritable quartier général pour tous les étudiants.

La bibliothèque du Learning Center joue un rôle central en gérant l'information documentaire nécessaire à l'enseignement et à la recherche, quels que soient les formats de diffusion. Sa mission est d'optimiser les moyens et les espaces mis à disposition de la bibliothèque pour accompagner et soutenir la communauté universitaire, en fournissant des environnements propices à l'apprentissage et à la recherche, tout en favorisant l'épanouissement des étudiants dans un cadre stimulant et convivial.

Elle s'engage également dans le développement de l'Université numérique en facilitant l'accès aux savoirs et aux connaissances et en s'équipant d'un service complet de prêt à domicile : « *Les conditions d'accès et de prêt sont conçues pour permettre une disponibilité maximale de tous les ouvrages. La carte d'accès UCLouvain est le sésame indispensable pour bénéficier des services de la bibliothèque du site de Mons, mais aussi de l'ensemble des bibliothèques du réseau des BIUL. L'ensemble de la communauté universitaire est désormais invité à respecter la Charte de l'utilisateur des bibliothèques de l'UCLouvain, ainsi que le* règlement des bibliothèques de l'UCLouvain *. Au moyen de leurs identifiants, les étudiants et membres du personnel de l'UCLouvain FUCaM Mons peuvent eux-mêmes prolonger leur prêt, réserver des*

ouvrages et consulter l'état de leur compte lecteur via l'option "s'identifier" sur le catalogue de la bibliothèque » (Https://uclouvain.be/fr/bibliotheques/bims/a-propos-ti.html).

En accord avec les missions définies par le conseil académique de l'UCLouvain, le Learning Center Saint-Georges fournit un service de prêt interbibliothèques : « *La bibliothèque de l'UCLouvain FUCaM Mons assure un service de prêt interbibliothèques avec les autres bibliothèques universitaires belges. Elle fournit de cette manière des ouvrages et des copies d'articles qu'elle n'est pas en mesure de proposer de par ses propres collections. Pour plus de renseignements à ce sujet, il est possible de prendre contact en passant par l'adresse suivante » :* Https://uclouvain.be/fr/bibliotheques/bims/a-propos-ti.html.

Le service de prêt interbibliothèques a débouché sur la création d'un catalogue collectif entre plusieurs Universités ; c'est le réseau BORéAL : « *Les bibliothèques des trois Universités partenaires (UCLouvain, USaintLouis et UNamur) ont adopté un système de gestion unique et ont créé un catalogue collectif offrant un point d'accès aux ressources disponibles dans tout le réseau. Les étudiants, membres du personnel et lecteurs extérieurs de l'UCLouvain FUCaM Mons ont un droit d'accès et de prêt sans aucune autre formalité aux bibliothèques partenaires. Le catalogue collectif peut être consulté à l'adresse suivante » :* https://ils.bib.uclouvain.be/ . (Https://uclouvain.be/fr/bibliotheques/bims/a-propos-ti.html).

Naturellement, toutes ces initiatives et activités culturelles contribuent au rayonnement de l'institution en Belgique et à l'étranger. La vocation du Learning Center va même au-delà de la simple fourniture de ressources documentaires. Il s'engage aussi à offrir des services d'appui aux apprentissages et à la recherche, par une activité de soutien pédagogique (SP).

Ce SP développe des programmes de formation pour le personnel et des services qui facilitent la recherche d'information : « *Au sein d'une salle de lecture propice à l'étude et à la recherche, l'équipe de la bibliothèque est à la disposition pour tout renseignement concernant les collections, mais également pour aider dans les recherches documentaires, ainsi que dans l'utilisation du catalogue en ligne. Un tutoriel (cours en ligne) d'apprentissage de la recherche documentaire est également disponible » :* Https://uclouvain.be/fr/bibliotheques/bims/a-propos-ti.html

Afin de garantir le développement des compétences nécessaires à la réussite et pour accompagner les étudiants dans leurs parcours académiques, le Learning Center met à la disposition des espaces, des ressources et des services intégrés, diversifiés et adaptés aux besoins de chacun.

Le Learning Center, c'est aussi un lieu de vie, favorisant la convivialité et la culture au sein du Campus. L'institution dispose également de deux autres branches d'activités en disposant d'espaces d'exposition culturelle (juste en dessous de la passerelle). Cette zone est appelée Valorisation du Campus et de la Culture (ou VCC). Et finalement, il y a l'espace de détente qui comme son nom l'indique donne l'occasion aux utilisateurs de se relaxer dans des endroits adaptés. (Learning Center de l'UCLouvain FUCaM Mons – Note directrice)

Le Learning Center est attentif aux besoins des étudiants inscrits en horaire décalé et il propose des services et des horaires étendus pour répondre à leurs exigences. Avec plus de 50.000 visites par an en 2019, le Learning Center Saint-Georges est devenu un acteur essentiel de la vie estudiantine à l'UCLouvain FUCaM Mons. (BIUL 2018-2019)

3.3.1) Stratégie/Mission du Learning Center Saint-Georges

Pour réaliser notre Balanced Scorecard, nous avons établi la stratégie d'utilisation du Learning Center, puis définit et décrit la mission d'une telle organisation. Nous avons pu nous procurer des documents internes qui nous donnent l'ambition générale concernant les différents établissements de l'UCLouvain en Belgique. Celle-ci regroupe et exprime des souhaits et des attentes qui s'appliquent partout au sein de l'Université et par conséquence, aussi au Learning Center Saint-Georges.

Cette ambition générale et globale, quelle est-elle finalement ?

Revenons un instant au projet stratégique d'innovation des bibliothèques et des lieux d'apprentissage de l'UCLouvain ; il est défini dans le plan Louvain p.17, 2020 :

« *L'UCLouvain se tourne vers le numérique pour le développement d'innovations pédagogiques, ainsi que d'environnements de travail et d'apprentissage stimulants, dédiés à ses propres étudiants, tels les Learning Centers* » et « *l'UCLouvain considère qu'il est nécessaire d'installer de nouveaux Learning Centers […] à Mons* ».

« Finalement, nous avons affaire à une politique qui s'inscrit dans celle des BIUL et qui est en ligne avec la création du Learning Center des Sciences Humaines du site de LLN ». (Note directrice courte - Learning Center - pour Commission Bims - Novembre 2021)

Le programme de développement du Campus UCLouvain FUCaM Mons est aligné avec la politique globale ("*telle que souhaitée par l'UCLouvain et dans la lignée des perspectives*

stratégiques dessinées pour la ville de Mons"), autour des dimensions d'un Campus SMART, c'est-à-dire d'un lieu qui soit connecté, créatif, culturel, écoresponsable, qui innove de manière pédagogique au cœur de l'enseignement et qui accompagne individuellement l'ensemble des étudiants. (Note directrice courte - Learning Center - pour Commission BIMS - Novembre 2021)

Notre Learning Center Saint-Georges local montois ambitionne évidemment d'être lui aussi SMART, ce qui se traduit concrètement à devenir un des centres névralgiques d'apprentissage et d'échanges de l'UCLouvain FUCaM Mons et à créer un véritable lieu de vie, avec une identité propre, proposant des services innovants et diversifiés.

Le Learning Center a plusieurs objectifs et finalités pour devenir cette organisation en développement :

« (1) Créer un lieu dynamique de soutien à l'apprentissage autour d'interactions productrices de savoirs et d'échanges ;

(2) Créer un lieu de vie estudiantine, ouvert et multifonctionnel, qui associe à la fois des activités d'apprentissage et des espaces de détente, avec une fluidité de la circulation des usagers sur l'ensemble et qui continue à assurer la protection des ouvrages papier ;

(3) Proposer des services innovants, répondant aux besoins actuels et futurs des utilisateurs, en valorisant les synergies entre les services et les entités de l'Université ;

(4) Dépasser les activités traditionnelles des bibliothèques universitaires actuelles, répondre à l'évolution des modes d'apprentissage, aux méthodes pédagogiques et aux supports documentaires, tout en "désacralisant" les lieux ». (Learning Center de l'UCLouvain FUCaM Mons – Note directrice)

Cette stratégie nous a bien été confirmée par le Directeur de la bibliothèque de l'UCLouvain FUCaM Mons, Thibault Delbushaye : « *Je pense qu'un de nos premiers objectifs, c'est de répondre à la demande des étudiants. […] Par la force des choses et parce qu'il y a beaucoup plus de mobilisation, d'informatique, d'Internet, etc., le comportement des étudiants continue à évoluer.*

Aussi, dans l'organisation des cours aujourd'hui, il y a beaucoup plus de travaux de groupe qui requièrent de disposer d'une bibliothèque avec toutes ses qualités déjà exprimées, mais aussi de pouvoir s'isoler à certains moments, et de profiter du matériel informatique mis à leur

disposition […] Parfois même, entre leur séance de travail, ils ont besoin de faire une pause ou simplement de se reposer et donc, notre bibliothèque est suffisamment diversifiée d'un lieu classique pour proposer de telles avancées ». (Interview 1 14/07 Thibault Delbushaye)

Si nous devions mettre un nom sur la définition de la stratégie mise en place par le Learning Center Saint-Georges, ce serait celle centrée sur "le client", c'est-à-dire l'utilisateur de cet espace bibliothèque. « *[…] souvent en bibliothèque universitaire, on met l'utilisateur ».* (Interview 1 14/07 Thibault Delbushaye)

Une telle stratégie met alors en avant les exigences, les désirs et les préférences de communication des usagers, ce qui donne un engagement plus fort de la part des utilisateurs de la bibliothèque, améliore leur satisfaction, augmente leur fréquentation et quelque par les fidélise à un lieu qu'ils considèrent comme pertinent à servir efficacement leurs besoins et envies.

En résumé, la stratégie du Learning Center Saint-Georges consiste à créer un espace de vie estudiantin, polyvalent et innovant, qui encourage les échanges constructifs et favorise l'acquisition des connaissances. Cette initiative s'aligne sur la vision globale de l'Université et aspire à devenir un lieu central du Campus, où l'apprentissage et les échanges sont maîtres. Le Learning Center a pour mission de satisfaire ses utilisateurs grâces à toutes les activités et les ressources matérielles qu'ils proposent afin de contribuer activement à leur réussite.

Maintenant, nous arrivons à l'étape de la détermination des objectifs qui seront alignés à la stratégie afin de construire ce tableau Balanced Scorecard, qui soit bien entendu utile, cohérent et en plein accord avec la raison d'être de l'organisation.

3.4) Le Balanced Scorecard du Learning Center : Explication de l'outil développé

Dans ce chapitre, nous exposerons toutes nos remarques et différentes réflexions concernant l'élaboration du tableau de bord prospectif stratégique. Ensuite, nous passerons en revue les explications autour de la hiérarchie des axes, d'un de nos objectifs (peu commun) et de la temporalité spécifique développée sur certains indicateurs (l'échelle du temps).

Pour se remettre dans le contexte, avant le Covid, l'équipe académique qui était en charge du Learning Center avait imaginé d'établir un tableau de bord de mesure de la performance pour le tout nouveau Learning Center qui venait d'ouvrir ses portes en 2018. Mais, le Covid est passé par là et ce projet de tableau de bord fut mis en standby.

En 2021, le projet fut imaginé une première fois par Madame Ducarroz qui avait commencé à élaborer une ébauche d'un tableau de bord pour le Learning Center. Elle l'avait divisé en quatre parties bien distinctes qui représentaient et proposaient des zones d'activités. « *Un Learning Center était en construction, ainsi que celui de sciences et techniques, qui avait vraiment été pensé comme tel dès le début. Donc, nous nous sommes rapprochés du concept en réfléchissant à la description de nos besoins, d'où la rédaction de la note que nous avons rédigée avec Madame Caroline Ducarroz. C'était la déclinaison des attentes pour notre Campus, comment on le voulait* ». (Interview 1 14/07 Thibault Delbushaye)

Une fois ces quatre activités bien définies, nous pensions qu'il était plus intéressant, voire même essentiel, d'émettre quatre tableaux de bord opérationnels, c'est-à-dire un par branche d'activités. Ceux-ci se rassemblaient pour former un tableau de bord stratégique général qui synthétisait tous les objectifs souhaités pour le Learning Center et les moyens d'évaluer la performance globale de l'organisation.

Grâce à ce procédé et de ce fait, les outils opérationnels évaluaient avec précision la performance de chacun des domaines du Learning Center et de plus, l'intérêt c'est que chacune des unités du Learning Center n'était pas forcément gérée par le même Directeur de la bibliothèque, Monsieur Delbushaye.

Par exemple, le secteur de la Valorisation du Campus et de la Culture (VCC), c'est Monsieur Depotte qui gère *: « Les expositions, là, c'est Monsieur Depotte* » (Interview 1 14/07 Sabine

Delsine-Saintenois). De ce fait, il amène ses propres idées aux thèmes des expositions et convient du budget pour les organiser.

Cette idée fut discutée et finalement approuvée par les membres du personnel de la bibliothèque : « *Moi je trouverais plus logique de faire des unités séparées. Surtout qu'il y a des personnes qui interviennent à tous les niveaux et ce ne sont pas forcément les mêmes intervenants. Et il y a des trucs peut-être qui sont plus facilement réalisables que dans d'autres avec certains tableaux de bord ».* (Interview 1 14/07 Sabine Delsine-Saintenois)

Aujourd'hui, le Learning Center est découpé en quatre activités bien distinctes :

La première partie reprend les objectifs de la bibliothèque, appelée la zone "BIB" ; il s'agit des ressources documentaires et des services associés, ainsi que de la gestion des espaces mis à disposition. (Learning Center de l'UCLouvain FUCaM Mons – Note directrice)

La deuxième partie du Learning Center est la zone Soutien Pédagogique, appelée "SP" : il s'agit de l'axe regroupant les activités liées à l'assistance à la formation, tant sur un mode traditionnel qu'innovant (le soutien pédagogique actif).

La troisième partie, c'est la zone Valorisation Campus et Culture, appelée "VCC" : il s'agit de l'axe qui concerne la promotion des activités du Campus (recherche, enseignement, formation continue, …) et de la culture sous toutes ses formes.

La dernière et quatrième partie est consacrée à la zone Détente, appelée "DET" : il s'agit de l'axe qui regroupe les projets qui vont améliorer le confort de travail et/ou du personnel et des utilisateurs, le tout est mis en avant dans un contexte où la durée du séjour passée dans les espaces du Learning Center tend à s'allonger.

Après l'entrevue avec notre Promotrice, Madame Provost, nous pensons qu'il est préférable de réaliser un seul tableau de bord stratégique, car toutes les activités ne semblent pas égales entre elles, particulièrement en termes de taille des secteurs.

En effet, mettre en place et suivre un tableau de bord opérationnel par secteur seraient sans doute trop lourd à assumer. Par conséquent, nous avons convenu collégialement de construire un tableau de bord stratégique global qui collecterait l'ensemble des données des domaines et reprendrait toutes les activités du Learning Center.

Avant de commencer à détailler et à justifier tous les objectifs choisis et leurs indicateurs respectifs, nous devons encore décrire nos différents axes de pilotage de la performance.

Nous le savons bien, la hiérarchie classique d'un Balanced Scorecard est la suivante : au démarrage, c'est l'apprentissage organisationnel qui est à la base du tableau de bord, ensuite, c'est la description du processus interne et pour terminer, en fonction de la stratégie développée, c'est la perspective client qui conclut le développement du BSC sur l'axe financier, comme nous l'avons expliqué précédemment.

Concrètement, après notre premier entretien avec les employés du Learning Center, nous pensions supprimer l'aspect perspective client, car celui-ci n'avait pas beaucoup de sens avec la mission et la situation de notre Learning Center.

Toutefois, les remarques complémentaires de Madame Provost, ainsi que nos recherches plus poussées et approfondies sur le sujet des BSC dans des établissements académiques, nous ont fait comprendre qu'il était nécessaire de garder cet axe de performance. En outre, l'outil est suffisamment flexible pour prendre en compte cet axe client et de l'amener au même niveau que l'axe financier. Cela nous semblait logique, due à la nature même de l'organisation qui ne recherche pas la rentabilité financière à tout prix.

Les axes de performance définis sont donc :

L'apprentissage organisationnel et l'innovation : nous avons établi trois objectifs, dont deux impliquent directement les employés du Learning Center et le dernier concerne l'innovation de l'établissement.

Le processus interne : ici, nous avons établi six objectifs dont deux sont toujours en veille, car ils s'apparentent à des projets futurs et avec les quatre autres, le lien reste incertain à ce stade ; les idées proposées n'ont pas encore réellement été implémentées.

L'aspect financier : nous avons établi un objectif de budget et constitué un autre, plutôt au niveau de la pérennité de l'activité, qui se situe entre l'axe financier et l'axe utilisateur. Cet objectif hybride représente, d'une part la pérennisation de l'activité, directement liée à la satisfaction des clients qui répond aux besoins et aux demandes des utilisateurs et d'autre part, à la constitution et la justification du budget alloué aux activités par l'Administration de la FUCaM et par la Direction des bibliothèques de l'UCLouvain.

Cet objectif s'inscrit à la fois dans la perspective du "comment les utilisateurs nous perçoivent" et du "comment les actionnaires, ou dans notre cas l'Administration de la FUCaM, nous évaluent".

D'où, l'indicateur choisi est basé sur le nombre d'utilisateurs (KPI typique de l'axe client et de l'aspect financier) qui est une donnée à plus-value, intéressante pour l'Administration de la FUCaM et qui détermine si le Learning Center fonctionne correctement (ou non) et par extension, s'il faut continuer à investir dans le projet.

Les utilisateurs : nous avons établi un objectif de satisfaction des utilisateurs, ce qui correspond parfaitement à la mission du Learning Center.

Quand nous parlons "d'utilisateurs", nous abordons ce sujet en deux temps :

1. *"Public cible privilégié (utilisateurs réguliers, utilisant les infrastructures) : étudiants (jour et HD) et membres du personnel de l'UCLouvain (tous sites confondus).*
2. *Autre public (accès libre à la bibliothèque et au restaurant ; accès à l'entièreté du Learning Center et à ses services en fonction des activités prévues) : élèves du secondaire, étudiants et personnel HELHa, membres du personnel CODIEC et les participants à leurs formations (enseignants, Direction, etc.), entreprises et organisations non marchandes, étudiants hors UCLouvain, tout public".* (Learning Center de l'UCLouvain FUCaM Mons – Note directrice, p.2)

Désormais, nous allons expliquer la temporalité spécifique adoptée pour certains calculs de nos indicateurs. Pour ce faire, nous avons envisagé une temporalité quadrimestrielle, c'est-à-dire celle calculée par quadrimestre, ce qui nous communiquent des informations tous les quatre mois ; or, cet état de telles mesures s'avère compliqué à bien interpréter par la variabilité dans les chiffres sur une telle période, ce qui peut être significatif dans le courant d'une année académique (exemple : si nous sommes en période de vacances scolaires avec des creux ou si nous sommes dans le blocus avec des pics, …).

C'est pour cette raison, que nous avons plutôt sélectionné une temporalité dite de "période scolaire" qui s'articule comme suit : deux "quadrimestres" de cinq mois allant de septembre à janvier pour le premier et de février à juin pour le second, et les deux mois de vacances en juillet et août. De cette manière, nous prenons l'année scolaire académique dans sa globalité, tout en assurant une meilleure comparabilité des périodes puisque les différents sous-cycles sont bien pris dans leur entièreté.

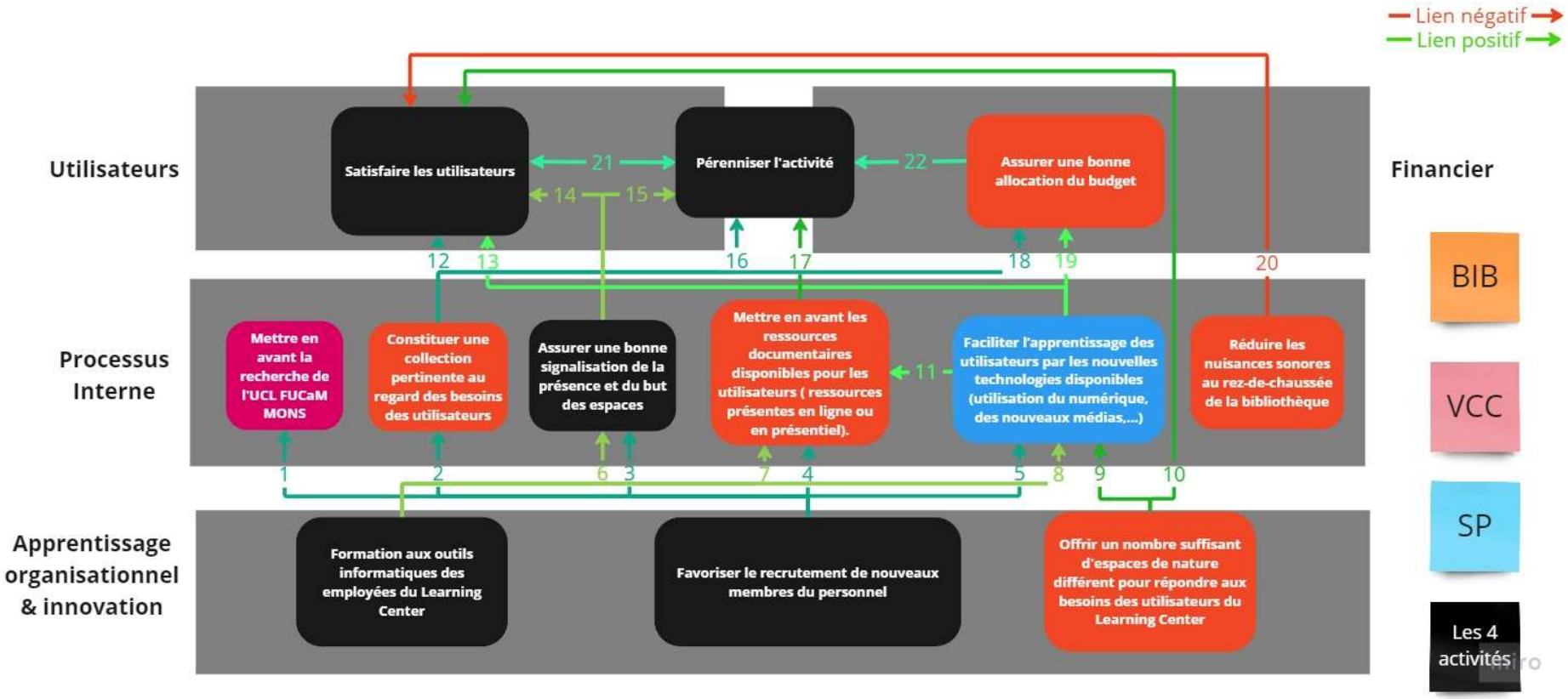
Cette temporalité en période colle évidemment mieux au rythme scolaire et peut mettre en évidence des différences entre les trois phases fondamentales d'une année académique.

Enfin, nous terminons bien sûr ce chapitre avec l'introduction de notre Balanced Scorecard dans le tableau proposé ci-dessous et qui est tiré de l'auteur Guerra, F. (2007, p.95) ; celui-ci nous montre tous les types d'indicateur de performance possibles :

Mesure	
Comptage	*Nombre avec une référence (unité). Exemple : 10 minutes d'arrêt pour le poste x*
Taux	*Comptage rapporté à un ensemble. Exemple : % de clients satisfaits*
Ratio	*Rapport entre deux quantités de même unité, mais de nature différente. Exemple : le nombre de pièces défectueuses/le nombre de pièces fabriquées*
Ratio composite	*Rapport entre deux quantités d'unités différentes. Exemple : le chiffre d'affaires/personnes employées*
Indice composite	*Composition arithmétique de plusieurs indicateurs de nature différente*
Notation	*Appréciation globale selon une grille*

3.5) Carte stratégique des objectifs du Learning Center Saint-Georges

Figure 22



3.5.1) Explication des liens entre les différents objectifs

N° lien	Partant de :	Allant vers :	Justification du lien :
1	Favoriser le recrutement de nouveaux membres du personnel	Mettre en avant la recherche de l'UCL FUCaM MONS	Le manque de temps du personnel est actuellement le principal facteur qui limite le nombre de projets que peut porter le Learning Center. De ce fait, un membre du personnel supplémentaire mettra en avant plus de projets et de ce fait, plus de recherches pourront être menées sur le Campus
2	Favoriser le recrutement de nouveaux membres du personnel	Constituer une collection pertinente au regard des besoins des utilisateurs	La constitution d'une collection pertinente demande un important investissement en temps, car elle nécessite de lancer des recherches et de se renseigner sur les ouvrages de référence des professeurs. Dès lors, un membre du personnel supplémentaire permettra de libérer du temps pour effectuer ces recherches
3	Favoriser le recrutement de nouveaux membres du personnel	Assurer une bonne signalisation de la présence et du but des espaces	Le manque de temps du personnel affecte la signalisation du Campus sur les espaces disponibles pour les étudiants. Renforcer le personnel avec des membres supplémentaires contribuerait à trouver de nouveaux moyens de signalisation ou de créer de nouveaux "panneaux" de signalisation
4	Favoriser le recrutement de nouveaux membres du personnel	Mettre en avant les ressources documentaires disponibles pour les utilisateurs (ressources présentes en ligne ou en présentiel)	Le manque de temps du personnel affecte l'utilisation des ressources documentaires disponibles ; qu'elles soient en ligne ou en physique, ces ressources ne sont pas exploitées à leur plein potentiel. Si le Learning Center pouvait recruter un ou des membre(s) supplémentaire(s), il serait alors capable de correctement promouvoir les ressources qu'il regorge
5	Favoriser le recrutement de nouveaux membres du personnel	Faciliter l'apprentissage des utilisateurs par les nouvelles technologies disponibles (utilisation du numérique, des nouveaux médias, ...)	Le fait d'avoir une personne en plus donnerait l'opportunité de réaliser plus de projets concernant les nouvelles technologies pouvant accompagner les utilisateurs dans leur apprentissage
6	Formation aux outils informatiques des employés du Learning Center	Assurer une bonne signalisation de la présence et du but des espaces	Une meilleure formation des employés aux outils informatiques ferait en sorte qu'ils puissent plus aisément communiquer des informations, que ce soit par mail ou par le biais des écrans se trouvant dans le hall des cours

7	Formation aux outils informatiques des employés du Learning Center	Mettre en avant les ressources documentaires disponibles pour les utilisateurs (ressources présentes en ligne ou en présentiel)	Une meilleure formation des employés aux outils informatiques ferait en sorte qu'ils puissent plus aisément communiquer sur les ressources documentaires disponibles, que ce soit par mail ou par le biais des écrans se trouvant dans le hall des cours
8	Formation aux outils informatiques des employés du Learning Center	Faciliter l'apprentissage des utilisateurs par les nouvelles technologies disponibles (utilisation du numérique, des nouveaux médias, ...)	Former les membres du personnel aux nouvelles technologies influencerait directement l'apprentissage des utilisateurs. Car les membres du personnel sauront comment faciliter leur apprentissage en leur proposant de l'aide ou encore en créant des projets qui contribuent à cet enseignement
9	Offrir un nombre suffisant d'espaces de nature différente pour répondre aux besoins des utilisateurs du Learning Center	Faciliter l'apprentissage des utilisateurs par les nouvelles technologies disponibles (utilisation du numérique, des nouveaux médias, ...)	Augmenter le nombre d'espaces capables d'accueillir du matériel informatique devrait naturellement faciliter l'apprentissage des utilisateurs grâce aux outils fournis
10	Offrir un nombre suffisant d'espaces de nature différente pour répondre aux besoins des utilisateurs du Learning Center	Satisfaire les utilisateurs	Augmenter le nombre d'espaces capables d'accueillir des utilisateurs devrait augmenter le nombre de places disponibles dans l'établissement et par conséquent, satisfaire les utilisateurs présents sur place
11	Faciliter l'apprentissage des utilisateurs par les nouvelles technologies disponibles (utilisation du numérique, des nouveaux médias, ...)	Mettre en avant les ressources documentaires disponibles pour les utilisateurs (ressources présentes en ligne ou en présentiel)	Faciliter l'apprentissage des utilisateurs du Learning Center devrait aaugmenter la mise en avant des ressources documentaires disponibles, parce que les utilisateurs sauront où trouver les informations documentées
12	Constituer une collection pertinente au regard des besoins des utilisateurs	Satisfaire les utilisateurs	Plus une collection sera pertinente au regard des besoins des utilisateurs et au plus ceux-ci seront satisfaits, car ils trouveront les ressources qui leur sont nécessaires

13	Faciliter l'apprentissage des utilisateurs par les nouvelles technologies disponibles (utilisation du numérique, des nouveaux médias, ...)	Satisfaire les utilisateurs	Si l'apprentissage des utilisateurs est facilité par les nouvelles technologies mises à leur disposition par le Learning Center, ces derniers seront satisfaits
14	Assurer une bonne signalisation de la présence et du but des espaces	Satisfaire les utilisateurs	Un des facteurs limitant l'utilisations des espaces mis à disposition est que certaines zones sont peu utilisées du fait de la méconnaissance de leur existence. D'autres sont également mal exploitées, comme par exemple la salle de détente, qui est régulièrement utilisée comme salle de groupe, ce qui entraîne la frustration de ceux qui souhaitaient utiliser librement cet espace. D'où, une meilleure signalisation permettrait de mieux répondre aux demandes des utilisateurs et de les satisfaire sans doute
15	Assurer une bonne signalisation de la présence et du but des espaces	Pérenniser l'activité	La pérennisation de l'activité passe principalement par une augmentation ou au moins le maintien du nombre d'utilisateurs. Dès lors, le fait de mieux signaliser la présence des espaces mis à disposition permettrait d'augmenter le nombre d'utilisateurs et de pérenniser l'activité dans ce cas
16	Constituer une collection pertinente au regard des besoins des utilisateurs	Pérenniser l'activité	Une collection pertinente attire les utilisateurs, ce qui contribue à la pérennisation de l'activité
17	Mettre en avant les ressources documentaires disponibles pour les utilisateurs (ressources présentes en ligne ou en présentiel)	Pérenniser l'activité	Une meilleure mise en avant des ressources entraîne une augmentation du nombre d'utilisateurs et pérennise donc l'activité. En outre, cela permet d'aller chercher des utilisateurs qui n'étaient informés de l'existence de ces ressources
18	Constituer une collection pertinente au regard des besoins des utilisateurs	Assurer une bonne allocation du budget	La constitution d'une collection pertinente entraîne une allocation correcte du budget, car celle-ci est à l'image de dépenses bien pensées
19	Faciliter l'apprentissage des utilisateurs par les nouvelles technologies	Assurer une bonne allocation du budget	Si l'apport de nouvelles technologies et de projets autour de l'apprentissage des utilisateurs se concrétise et est efficace, alors nous aurons la démonstration que le budget a bien été alloué

	disponibles (utilisation du numérique, des nouveaux médias, ...)		
20	Réduire les nuisances sonores au rez-de-chaussée de la bibliothèque	Satisfaire les utilisateurs	Le rez-de-chaussée de la bibliothèque est un lieu où il est sensé régner une ambiance studieuse et qui soit silencieuse. Malheureusement, de nombreuses nuisances sonores viennent perturber, ce qui nuit à l'expérience de cette ambiance
21	Pérenniser l'activité	Satisfaire les utilisateurs	(Lien mutuel) Des utilisateurs satisfaits sont des personnes qui reviennent et qui font connaître le Learning Center (via le bouche-à-oreille) et qui contribue à la pérennisation de l'activité. Et donc derrière, une activité pérenne pourra continuer à porter de nouveaux projets pour satisfaire ses propres utilisateurs
22	Assurer une bonne allocation du budget	Pérenniser l'activité	Un budget bien utilisé et bien alloué ne correspond pas à une perte ou à un dépassement de ce dernier. S'il est correctement géré, celui-ci pérennise l'activité

3.6) Tableau de bord prospectif du Learning Center Saint-Georges

Tableau de bord prospectif du Learning Center Saint-Georges						
AXES	**Activités**	**Objectifs**	**Indicateurs**	**Temporalité**	**Cibles**	**Initiatives**
1. Utilisateurs	TOUT	Satisfaire les utilisateurs	Résultat des enquêtes	Annuel	4,5	Prendre en compte les remarques des utilisateurs
2. Financier/ Utilisateurs	TOUT	Pérenniser l'activité	Nombre d'utilisateurs	Période scolaire	60.000 par quadrimestre	Améliorer la communication et la signalisation
2. Financier	BIB	Assurer une bonne allocation du budget	% du budget alloué dans des ressources documentaires	Annuel	100%	Limiter les dépenses superflues et commander davantage de ressources

3. Processus interne	TOUT	Assurer une bonne signalétique de la présence et de la nature des espaces	Nombre de panneaux de communication installés	Annuel	5 moyens de communication supplémentaires .	Utiliser du matériel multimédia {(les écrans dans le hall d'entrée et devant les auditoires) + présence d'avantage de panneaux}
3. Processus interne	BIB	Réduire les nuisances sonores au rez-de-chaussée de la bibliothèque	Calcul des nuisances sonores à l'aide d'un sonomètre	Mensuel	Maximum de 40 Db au rez-de-chaussée	Ajouter un sonomètre, remplacer la porte, placer de la mousse dans l'escalier afin de réduire l'écho et régler la porte de la salle info qui se ferme automatiquement
3. Processus interne	BIB	Constituer une collection pertinente au regard des besoins des utilisateurs	Nombre de prêts/de réservations Nombre de livres achetés à la suite à de demandes d'utilisateurs/professeurs Nombre de livres achetés	Période scolaire Annuel Annuel	Maintenir le niveau actuel 100 demandes Maintenir le niveau actuel	Encourager les utilisateurs à soumettre leurs suggestions et réaliser un meilleur recensement des références bibliographiques des cours
3. Processus interne	TOUT	Mettre en avant les ressources documentaires disponibles pour les utilisateurs (ressources présentes en ligne ou en présentiel).	Nombre de communications par mail Nombre de cours nécessitant l'utilisation de ressources	Période scolaire Annuel	5 par quadrimestre 40	Réaliser une communication mensuelle autour de thèmes documentaires. Encourager les professeurs à intégrer l'utilisation des ressources documentaires du Learning Center dans leurs cours

3. Processus interne	SP	Faciliter l'apprentissage des utilisateurs par les nouvelles technologies disponibles (utilisation du numérique, des nouveaux médias, ...)	Taux d'occupation des salles informatiques	Période scolaire	70%	Mettre davantage en avant la salle informatique du Learning Center
3. Processus interne	VCC	Mettre en avant la recherche de l'UCL MONS	Nombre de publications	Annuel	10	Promouvoir les meilleurs mémoires de des années académiques précédentes Mettre en avant la recherche réalisée par les chercheurs du Campus
4. Apprentissage organisationnel & innovation	BIB	Offrir un nombre suffisant d'espaces de nature différente pour répondre aux besoins des utilisateurs du Learning Center	Nombre de salles de travail de groupe disponibles	Période scolaire Annuel	0 5 salles supplémentaires	Réaménager les espaces inutilisés Montrer à l'Administration que les salles actuelles sont déjà saturées afin de leur faire prendre conscience du succès et de la pénurie de cette offre Aménager d'avantage d'espaces libres Exemple : les tables au fond du couloir du 1e étage du bâtiment D
4. Apprentissage organisationnel & innovation	TOUT	Favoriser le recrutement de nouveaux membres du personnel	Nombre de membres du personnel et ETP	Annuel	1	Justifier la nécessité d'un membre du personnel supplémentaire pour la gestion du Learning Center, de ses projets et de formations à destination des jobistes

						Démontrer la nécessité d'une personne supplémentaire dans le service de la bibliothèque
4. Apprentissage organisationnel & innovation	TOUT	Former les employés du Learning Center, hors jobiste (informatique càd problème et accès)	Nombre d'heures de formation à l'utilisation des outils informatiques fournis par le Learning Center	Annuel	10 heures	Convaincre le service informatique de la nécessité d'organiser de telles formations

3.7) Description des axes

3.7.1) Axe Utilisateurs

- Objectif : Pérenniser l'activité
  - Justification du l'objectif : Le but du Learning Center est de fournir des services aux utilisateurs, surtout s'il y en a peu qui signifie que les services fournis ne rencontrent pas les demandes

- *Indicateur : Nombre d'utilisateurs du Learning Center*
  - Calcul de l'indicateur : Nombre d'entrées dans la bibliothèque + ceux repris dans les salles de groupe du bâtiment E + les autres dans le puits de lumière
  - Type de mesure : Comptage
  - Raison d'être de l'indicateur : Le principal facteur qui détermine la viabilité du projet du Learning Center est le nombre d'utilisateurs. De plus, il s'agit de la donnée la plus importante si le projet porte ses fruits au niveau de l'Administration de la FUCaM
  - Signification de l'indicateur : Si le nombre d'utilisateurs passe de 58.000 à 60.000 personnes sur la même période scolaire ; là, il y aura 2.000 personnes de plus qui ont pratiqué le Learning Center
  - Temporalité : Quadrimestre (période scolaire soit de septembre-décembre, et puis de janvier – juin et pour finir de juillet-août)
  - Justification de la temporalité : Cette temporalité permet un niveau de détail suffisant pour mettre en évidence l'évolution au cours de l'année
  - Cible : 60.000 utilisateurs
  - Initiatives : Augmenter le nombre d'espaces mis à disposition et également, d'avantage communiquer sur la présence de ces espaces

- Objectif : Satisfaire les utilisateurs
  - Justification de cet objectif : il est ressorti à de nombreuses reprises au moment des entretiens avec le personnel que la raison principale et favorable de l'évolution vers un Learning Center est le fait que nous prenons en compte les attentes changeantes des utilisateurs durant ces dernières années et cela, afin de de tenir compte de la satisfaction de leurs besoins et attentes

- *Indicateur : Résultat des enquêtes de satisfactions*
  - Calcul de l'indicateur : La majorité des questions est mise en évidence sous forme de l'échelle de Likert
  - Type de mesure : Notation
  - Raison d'être de l'indicateur : Il s'agit de la meilleure façon d'objectiver la perception que les utilisateurs du Learning center peuvent reconnaître
  - Signification de l'indicateur : Les utilisateurs peuvent évaluer leur satisfaction du Learning Center à partir du score de 5 "très satisfait" à la cote de 1 "très insatisfait"
  - Temporalité : Annuel
  - Justification de la temporalité : Proposer l'enquête une seule fois en fin d'année académique
  - Cible : 4,5 de moyenne de satisfaction
  - Initiatives : Prendre en compte les remarques des utilisateurs

3.7.2) Axe Financier

- Objectif : Assurer une bonne allocation du budget
  - Justification de l'objectif : Une bonne allocation du budget est primordiale pour permettre au Learning Center de répondre au mieux à un maximum de demandes
- *Indicateur : Taux du budget alloué dans des ressources documentaires*
  - Calcul de l'indicateur :

$$\frac{Dépense\ faites\ dans\ des\ ressources\ documentaires}{Budget\ annuel}$$

  - Raison d'être de l'indicateur : Une bonne allocation du budget se traduit par une fraction importante investie dans des ressources documentaires
  - Type de mesure : Le taux
  - Signification de l'indicateur : En 2022, le budget initialement alloué était de 30.976€ et après, 34.644€ ont été investis dans des ressources documentaires, ce qui fait un taux supplémentaire de 112%
  - Temporalité : Annuel
  - Justification de la temporalité : Le budget étant alloué annuellement, il est naturel de calculer l'indicateur une fois par an
  - Cible : 100%

- Initiatives : Limiter les dépenses superflues et commander davantage de ressources

3.7.3) Axe Processus interne

- Objectif : Assurer une bonne signalétique de la présence et du but de ces espaces
  - Justification de l'objectif : Il est ressorti de nos entretiens que beaucoup d'utilisateurs ne savent pas que des espaces sont mis à disposition dans leur Learning Center
- *Indicateur : Nombre de panneaux de communication installés*
  - Calcul de l'indicateur : Nombre de panneaux de communication installés
  - Type de mesure : Comptage
  - Raison d'être de l'indicateur : Une bonne signalétique passe principalement par le nombre de panneaux installés, car pour nous, c'est la meilleure façon de faire connaître l'existence et le but de ces espaces aux utilisateurs
  - Signification de l'indicateur : S'il y a 5 panneaux installés, alors l'indicateur indiquera 5
  - Temporalité : Annuel
  - Justification de la temporalité : Il est peu probable qu'il y ait des changements qui arrivent plus fréquemment qu'une fois par an
  - Cible : 5 moyens de communication supplémentaires
  - Initiatives : Ajouter davantage de panneaux et utiliser les écrans dans le hall d'accueil

- Objectif : Réduire les nuisances sonores au rez-de-chaussée de la bibliothèque
  - Justification du l'objectif : Il est ressorti de nos entretien qu'une des problématiques du Learning Center est que les espaces ne sont pas toujours utilisés de façon adéquate. Par exemple, il arrive que les salles de détente se transforment en salles de groupe ou encore qu'il y ait trop de bruit dans la bibliothèque qui est censée être silencieuse. Cela nuit à l'expérience des autres utilisateurs et limite l'utilisation de toutes ces zones

- *Indicateur : Calcul des nuisances sonores à l'aide d'un sonomètre et mise en relation avec le nombre des étudiants qui sont entrés dans la bibliothèque sur la même période*
    - Calcul de l'indicateur : Relever de mesures venant du/des sonomètres
    - Type de mesure : Décibel
    - Raison d'être de l'indicateur : Constater les endroits à fort potentiel de bruit dans le Learning Center
    - Signification de l'indicateur : Reprendre la mesure des sonomètres qui donnent les décibels d'un endroit
    - Temporalité : Mensuel
    - Justification de la temporalité : Placer l'(es) appareil(s) pendant un mois afin de constater la "quantité" émise de son à cet endroit
    - Cible : Maximum de 40 Db au rez-de-chaussée
    - Initiatives : Restructuration de l'entrée de la bibliothèque et prévoir plus de prévention liée aux bruits dans la bibliothèque

- Objectif : Constituer une collection pertinente au regard des besoins des utilisateurs

    - Justification de l'objectif : Le cœur du Learning Center reste une bibliothèque et des ressources documentaires qui la composent. Dès lors, le fait d'avoir une collection pertinente est primordial pour répondre aux besoins des utilisateurs

- *Indicateur : Nombre de prêts et de réservations de livre*
    - Calcul de l'indicateur : Nombre de prêts de livres et de réservations
    - Type de mesure : Comptage
    - Raison d'être de l'indicateur : Une collection pertinente verra ses livres être plus régulièrement consultés que dans les autres
    - Signification de l'indicateur : S'il y a eu 830 réservations et prêts de livre sur la période, alors l'indicateur indiquera 830
    - Temporalité : Périodes scolaires
    - Justification de la temporalité : Celle-ci permet de bien mettre en évidence les demandes de prêt par période scolaire et permet une meilleure comparaison entre les années
    - Cibles : Maintenir le niveau actuel

- Initiatives : Mettre davantage en évidence les ressources documentaires que propose la bibliothèque

- *Indicateur : Nombre de livres achetés suite à des demandes d'utilisateurs/professeurs ou qui sont achetés, car faisant partie des références bibliographiques des cours*
  - Calcul de l'indicateur : Nombre de livres achetés suite à des demandes d'utilisateurs/professeurs et ceux faisant partie des références bibliographiques des cours
  - Type de mesure : Comptage
  - Raison d'être de l'indicateur : La meilleure façon de constituer une collection pertinente vis-à-vis des besoins des utilisateurs est d'acheter les livres que réclament ces mêmes lecteurs ou alors, qu'ils soient susceptibles d'utiliser les mêmes informations dans le cadre d'un de leurs cours
  - Signification de l'indicateur : Pour l'année académique 2021-22, l'indicateur indique 96. Cela signifie qu'il y a eu 23 achats effectués directement par les professeurs et 73 à la suite de demandes d'utilisateurs
  - Temporalité : Annuel
  - Justification de la temporalité : Les achats, se faisant souvent en début de l'année académique en fonction du budget annuel, une temporalité annuelle permet une meilleure comparabilité des périodes
  - Cible : 100
  - Initiatives : Encourager les utilisateurs à soumettre leurs suggestions et à réaliser un meilleur recensement des références bibliographiques des cours

- *Indicateur : Nombre de livres achetés*
  - Calcul de l'indicateur : Nombre total de livres achetés
  - Type de mesure : Comptage
  - Raison d'être de l'indicateur : Une collection est pertinente en raison de la qualité des ressources qu'elle contient, mais aussi en partie du nombre de livres qui la compose
  - Signification de l'indicateur : En 2021-2022, il y a eu 636 livres achetés pour la bibliothèque, l'indicateur indiquera donc 636
  - Temporalité : Annuel

- Justification de la temporalité : Les achats se faisant souvent en début, la logique est telle de calculer l'indicateur annuellement, tout en permettant de comparer objectivement deux périodes homogènes. En outre, nous constatons que le volume d'achats est intimement lié au budget qui lui est obtenu annuellement
- Cible : Maintenir
- Initiatives : Acheter davantage de livres si le budget le permet

➢ Objectif : Mettre en avant les ressources disponibles pour les utilisateurs (ressources présentes en ligne ou en présentiel)

- Justification de l'objectif : Le Learning Center met déjà à disposition de nombreuses ressources, mais certaines d'entre elles ne sont malheureusement pas (ou que trop peu) utilisées en raison d'un manque de connaissance du public ; elles ne sont tout simplement pas connues

❖ *Indicateur : Nombre de communications par mail*

- Calcul de l'indicateur : Nombre de communications par mail
- Type de mesure : Comptage
- Raison d'être de l'indicateur : il s'agit du meilleur moyen de communication pour toucher un grand nombre d'étudiants
- Temporalité : Période scolaire
- Justification de la temporalité : Cette temporalité permet de bien mettre en évidence les demandes de prêt par période scolaire et elle permet une meilleure comparaison entre les années
- Cibles : Q1 = Q2 = 5 mails envoyés et 3 autres diffusés pendant les vacances
- Initiatives : Réalisation de communications mensuelles autour de thèmes documentaires

❖ *Indicateur : Nombre de cours nécessitant l'utilisation de ressources proposées par le Learning Center*

- Calcul de l'indicateur : Nombre d'options de l'école X le nombre d'années X le nombre de quadrimestre
- Type de mesure : Comptage

- Raison d'être de l'indicateur : Une des meilleures façons de mettre en avant les ressources documentaires du Learning Center est de rendre nécessaire leur utilisation dans le cadre des cours
- Signification de l'indicateur : Il y a quatre options à la FUCaM, avec cinq années à chaque fois, ce qui fait vingt "Classes". D'où et afin qu'il y ait au moins une exposition par quadrimestre pour chaque classe, il faudrait quarante cours qui nécessitent l'utilisation considérable de ressources du Learning Center
- Temporalité : Annuel
- Justification de la temporalité : Chaque cours ne se donne qu'une seule fois par an
- Cible : 40 cours
- Initiatives : Encourager les professeurs à intégrer l'utilisation des ressources documentaires du Learning Center dans leurs cours

➢ Objectif : Faciliter l'apprentissage des utilisateurs par les nouvelles technologies disponibles (utilisation du numérique, des nouveaux médias, etc.)

- Justification de l'objectif : Une des différences majeures entre une bibliothèque classique et le modèle du Learning Center vers lequel tend la BIMS (bibliothèque Mons) est l'utilisation importante de nouvelles technologies dans le processus d'apprentissage. Dès lors l'implémentation de celle-ci représente un objectif important de cette transition

❖ Indicateurs : Taux d'occupation des salles informatiques

- Calcul de l'indicateur : Nombre de connections aux ordinateurs de la salle informatique
- Type de mesure : Taux/comptage
- Raison d'être de l'indicateur : Permet de déterminer si les utilisateurs utilisent les nouvelles technologies
- Signification de l'indicateur : Si nous recensons 100% de taux d'occupation des salles informatique, cela veut dire que tous les ordinateurs fournis sont à l'instant t occupés
- Temporalité : La période scolaire

- Justification de la temporalité : Cette temporalité permet de bien mettre en évidence les demandes de prêt par période scolaire et permet une meilleure comparaison entre les années
- Cible : Recherché 70% d'occupation
- Initiatives : Mettre davantage en avant la salle informatique du Learning Center

➢ Objectif : Mettre en avant la recherche de l'UCL Mons

- Justification de l'objectif : il est ressorti de notre entretien avec le personnel de la bibliothèque que la FUCaM met en avant la recherche effectuée sur le Campus et que ce fait peut entraîner à la longue une méconnaissance de l'activité de recherche vis-à-vis des étudiants et du personnel

❖ *Indicateur : Nombre de publications*

- Calcul de l'indicateur : Nombre de publication scientifique
- Type de mesure : Comptage
- Raison d'être de l'indicateur : Pour mettre en évidence la recherche de l'UCL FUCaM, il est important de savoir combien de recherches sont publiées chaque année
- Signification de l'indicateur : Pouvoir être mis au courant des dernières recherches publiées venant de l'UCL FUCaM
- Temporalité : Annuel
- Justification de la temporalité : Le nombre de travaux scientifiques doit être assez limité dans le temps et le savoir perçu annuellement nous semble logique
- Cible : 10
- Initiatives : Promouvoir les meilleurs travaux de fin d'études des années académiques précédentes et mettre en avant les recherches réalisées par les chercheurs du Campus

3.7.4) Axe Apprentissage organisationnel

- Objectif : Offrir un nombre suffisant d'espaces de nature différente pour répondre aux besoins des utilisateurs du Learning Center

  - Justification de l'objectif : Il est ressorti de l'entretien avec les membres du Learning Center que les espaces mis à disposition et en particulier, les salles de groupe sont fortement sollicitées ; en conséquent, il est difficile pour les utilisateurs d'y avoir accès aux heures de forte affluence

- *Indicateur : Nombre de jours où un pic de fréquentation de plus de 80% de la capacité du Learning Center est atteint*
  - Type de mesure : Comptage
  - Calcul de l'indicateur : Nombre de jours où un pic de fréquentation de plus de 80% de la capacité du Learning Center est atteint
  - Raison d'être de l'indicateur : Un manque d'espaces caractérisé est le taux d'occupation qui augmente, c'est-à-dire que le nombre de visiteurs est trop élevé en comparaison du nombre de places assises.
  - Signification de l'indicateur : Durant le premier quadrimestre de l'année 2022-2023, il y a eu 11 jours où un pic de fréquentation de plus de 80% est survenu, l'indicateur indiquera donc 11 durant cette période
  - Temporalité : Période scolaire
  - Justification de la temporalité : Elle permet de bien mettre en évidence les demandes de prêt par période scolaire et permet donc une meilleure comparaison entre les années
  - Cible : 0
  - Initiatives : Augmenter le nombre d'espaces

- *Indicateur : Nombre de salles de travail de groupe disponibles*
  - Calcul de l'indicateur : Nombre de salles de travail de groupe disponibles
  - Type de mesure : Comptage

- Raison d'être de l'indicateur : Le nombre de salles de groupe est actuellement suffisant, ce qui n'empêche pas de satisfaire tous les utilisateurs et fait que d'autres zones comme les espaces de détente soient considérées en substitution
- Temporalité : Annuel
- Justification de la temporalité : l'arrivée de quelques salles supplémentaires par an est probable
- Cible : 5 salles supplémentaires
- Initiatives : Aménager d'avantage d'espaces libres, par exemple, avec des tables au fond du couloir du 1e étage du bâtiment D

➢ Objectif : Favoriser le recrutement de nouveaux membres du personnel

- Justification de l'objectif : Il est ressorti de nos entretiens qu'une des problématiques du Learning Center était que le personnel de la bibliothèque était saturé de travail et que cela limitait fortement la mise en place de nouveaux projets. D'où, le fait de recruter de nouvelles personnes devrait permettre de porter davantage de projets d'amélioration et de répondre aux demandes des utilisateurs

❖ *Indicateur : Nombre de membres du personnel en ETP*

- Calcul de l'indicateur : Nombre de nouveaux membres du personnel
- Type de mesure : Comptage
- Raison d'être de l'indicateur : D'après les employés du Learning Center, il manque d'employés pour réaliser toutes les tâches requises
- Temporalité : Annuel
- Justification de la temporalité : Il est assez improbable qu'il y ait beaucoup de mouvements de personnel. Par contre, une personne par an nous semble peu
- Cible : Deux nouveaux membres du personnel
- Initiatives : Justifier la nécessité d'un membre de personnel supplémentaire pour la gestion du Learning Center, de ses projets et pour la formation supplémentaire des jobistes

- Objectif : Former les employés du Learning Center, hors les jobistes (informatique c'est-à-dire problème et accès)
    - Justification de l'objectif : l'implémentation de l'outil informatique a amené de nouvelle responsabilité et un nouveau besoin de compétences que les employés de la BIMS n'ont pas nécessairement. Dès lors, une formation à ce nouvel environnement s'avère nécessaire pour pouvoir affronter toutes les problématiques qui risquent de se présenter à eux

- *Indicateur : Nombre d'heures de formation à l'utilisation des outils informatiques fournis par le Learning Center*
    - Calcul de l'indicateur : Somme du nombre d'heures de formation suivie
    - Type de mesure : Comptage
    - Raison d'être de l'indicateur : Les heures de formation représentent le meilleur moyen d'évaluer le niveau de formation
    - Signification de l'indicateur : 1h de formation sur les accès informatiques + 2 h de formation sur les logiciels internes de gestion, ...
    - Temporalité : Annuel
    - Justification de la temporalité : Les formations se déroulent à quelques reprises au mieux sur l'année, une temporalité plus courte n'apporte donc pas de plus-value
    - Cible : 10 heures
    - Initiative : Convaincre le service informatique de la nécessité de ces formations

3.8) Création d'un outil permettant de suivre l'évolution des indicateurs

3.8.1) Introduction à l'outil

Une fois que les objectifs et indicateurs ont été déterminés, nous avons réalisé un outil Excel permettant de calculer les valeurs de façon à ce que le tableau de bord soit facilement utilisable et lisible. Nous avons choisi de développer cet outil en Excel pour plusieurs raisons pratiques : d'abord, Excel est un logiciel très courant que les gens possèdent et savent utiliser en milieu professionnel. Ensuite, Excel donne une liberté au niveau de la création, tout en permettant ensuite de facilement modifier le fichier s'il le fallait. Ce dernier point est particulièrement judicieux puisque l'outil que nous avons développé est voué à évoluer en fonction du développement même du Learning Center ou des améliorations qui seront éventuellement apportées avec le temps. Enfin, la dernière raison pour laquelle nous avons opté pour Excel est que les logiciels de gestion de la bibliothèque et du Learning Center tel celui nommé "Affluence" permettent d'exporter des données au format ".CSV", voire directement au format Excel, ce qui permet d'injecter directement les exportions de données dans notre outil (c'est un gain de temps) et de calculer automatiquement certains indicateurs en copiant et en collant directement les chiffres.

Plusieurs choix techniques ont influé sur la présentation finale de notre tableau de bord. Premièrement, pour ne pas alourdir inutilement l'outil, nous avons décidé de ne pas indiquer les objectifs auxquels se rapportent les indicateurs. En effet, la plupart des objectifs n'ayant qu'un seul indicateur, il est facile de relier chaque indicateur à son objectif. Nous avons choisi de ne pas indiquer les cibles des indicateurs, car il est ressorti de nos entretiens avec le personnel, que l'outil sera appliqué dans le but d'objectiver les changements organisationnels (qu'entraînent la transition vers le modèle du Learning Center) et non de planifier la performance. Dès lors, nous avons préféré mettre en évidence les évolutions des indicateurs entre les périodes de collecte de données, plutôt que le degré d'atteinte des cibles des objectifs. Enfin, un dernier choix technique a été de ne pas intégrer l'indicateur relatif aux nuisances sonores, car finalement, nous ne savons pas si l'installation d'un sonomètre se réalisera, ni même sous quelle forme les données se présenteront et comment elles seront exploitables. Pour toutes ces raisons, pour le moment, nous avons préféré de mettre cette idée en attente de plus de précisions.

3.8.2) Présentation de l'outil

L'outil développé possède deux feuilles principales :

- D'une part, le tableau de bord en tant que tel (Figure 22) permet de visualiser les résultats des indicateurs et leurs variations. Une liste déroulante en haut de la page permet de sélectionner les périodes souhaitées afin de les afficher automatiquement grâce à la fonction =RECHERCHE() qui va reprendre les données encodées dans la seconde feuille "Encodage des données" en fonction des périodes sélectionnées. Ce procédé met également à jour les formules de variation entre les périodes.
  Les variations se colorient en vert lorsque l'évolution est positive, en rouge lorsqu'elles sont négatives et en gris lorsqu'il n'y a pas eu d'évolution. Pour les raisons décrites ci-dessus, nous avons décidé de ne pas inclure les objectifs auxquels se rapportent les indicateurs.

- D'autre part, il y a la feuille "Encodage des données" (Figure 23) utilisée en fonction des périodicités des indicateurs. Certains tableaux sont en gris, car des formules remplissent directement les cellules en fonction des exportations de données qui sont copiées dans les deux dernières feuilles du fichier.

- Et enfin, viennent deux feuilles permettant de coller les exportations de données au format Excel et qui permettent après le calcul automatique des indicateurs.

Figure 23 – Tableau de Bord

Année précédente	2021-2022
Année actuelle	2022-2023

Sélectionner les périodes ici

Apprentissage organisationnel

Indicateur	Nombre de membres de personnel ETP	Nombre d'heures de formations à l'outil informatique suivies	Nombre de salles de groupes disponibles	Nombre de jours où un pic de fréquentation de plus de 80% de la capacité du Learning Center est atteint			
Temporalité	Année	Année	Année	Q1	Q2	Vacances	Total annuel
2021-2022	2	10	10	0	3	0	3
2022-2023	2	20	10	11	0	0	11
Variation	0	10	0	11	-3	0	8
Variation%	0%	100%	0%	#DIV/0!	-100%	#DIV/0!	267%

Utilisateurs / Objectif mixte / Financier

Indicateur	Satisfaction moyenne des utilisateurs	Nombre d'utilisateurs du Learning center				% du budget alloué dans des ressources documentaires	Indicateur
Temporalité	Année	Q1	Q2	Vacances	Total annuel	Année	Temporalité
2021-2022	1	0	0	0	0	112%	2021-2022
2022-2023	2	27.672	27.951	3.568	59.191	1	2022-2023
Variation	1	27.672	27.951	3.568	59.191	-12%	Variation
Variation%	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-11%	Variation%

Processus interne

Indicateur	Nombre de panneaux de communications installés	Nombre de livres achetés suite à des demandes/ recommandations/ dans les fiches de cours	Nombre de livres achetés	Nombre de prêts de livres/ réservations				Nombre de communications par mails mettant en avant les ressources documentaires disponibles pour les utilisateurs (ressources présentes en ligne ou en présentiel).				Nombre de cours nécessitant l'utilisation des ressources du Learning center	Taux d'occupation des salles informatiques				Nombre de publications mettant en avant la recherche de l'UCL MONS	Indicateur
Temporalité	Année	Année	Année	Q1	Q2	Vacances	Total annuel	Q1	Q2	Vacances	Total annuel	Année	Q1	Q2	Vacances	Total annuel	Année	Temporalité
2021-2022	1	96	636	0	408	0	408	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	2021-2022
2022-2023	3	24	149	363	491	0	854	0	2	0	2	2	2	0	0	2	2	2022-2023
Variation	2	- 72	- 487	363	83	-	446	-	1	-	1	1	1	-	-	1	1	Variation
Variation%	200%	-75%	-77%	#DIV/0!	20%	#DIV/0!	109%	#DIV/0!	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	100%	100%	Variation%

Figure 24 – Encodage des données

Veuillez encoder les données dans les cases concernées
Ne pas modifer les cellules grisées

AXE Utilisateurs/ Financier

Enquetes de satisfaction

Année	Résultats annuels
2021-2022	1
2022-2023	2
2023-2024	3
2024-2025	4
2025-2026	
2026-2027	
2027-2028	
2028-2029	
2029-2030	
2030-2031	

Budget alloué ressources documentaires

Année	Budget initial	Budget dépensé dans des	% d'utilisation
2021-2022	30976	34644	112%
2022-2023	100	100	100%
2023-2024			#DIV/0!
2024-2025			#DIV/0!
2025-2026			#DIV/0!
2026-2027			#DIV/0!
2027-2028			#DIV/0!
2028-2029			#DIV/0!
2029-2030			#DIV/0!
2030-2031			#DIV/0!

NB utilisateurs

Année	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Année
2021-2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2022-2023	1605	7322	7215	9140	2390	3292	7535	5018	9512	2594	829	2739	59191
2023-2024	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2024-2025	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2025-2026	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2026-2027	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2027-2028	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2028-2029	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2029-2030	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2030-2031	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Les données ont été encodées jusqu'au : 31:12:22 23:30
Pour encoder de nouvelles données : Cliquer ICI

NB utilisateurs

Année	Q1	Q2	Vacances	Total Annuel
2021-2022	0	0	0	0
2022-2023	27672	27951	3568	59191
2023-2024	0	0	0	0
2024-2025	0	0	0	0
2025-2026	0	0	0	0
2026-2027	0	0	0	0
2027-2028	0	0	0	0
2028-2029	0	0	0	0
2029-2030	0	0	0	0
2030-2031	0	0	0	0

AXE Processus Interne

Nombre de pannaux de signalisation installé

Année	Nombre de cours
2021-2022	1
2022-2023	3
2023-2024	
2024-2025	
2025-2026	
2026-2027	
2027-2028	
2028-2029	
2029-2030	
2030-2031	

Nombre de livres achetés suite à des demandes

Année	NB de livres achetés	NB de livres achetés suite à des demandes	%
2021-2022	636	96	15%
2022-2023	149	24	16%
2023-2024	0	0	#DIV/0!
2024-2025	0	0	#DIV/0!
2025-2026	0	0	#DIV/0!
2026-2027	0	0	#DIV/0!
2027-2028	0	0	#DIV/0!
2028-2029	0	0	#DIV/0!
2029-2030	0	0	#DIV/0!
2030-2031	0	0	#DIV/0!

Les données ont été encodées jusqu'au : 15:12:22 18:36
Pour encoder de nouvelles données : Cliquer ICI

NB de cours nécessitant les ressources du LC

Année	Nombre de cours
2021-2022	1
2022-2023	2
2023-2024	
2024-2025	
2025-2026	
2026-2027	
2027-2028	
2028-2029	
2029-2030	
2030-2031	

NB de publications mettant en avant la recherche à la FUCaM

Année	Nombre de publications
2021-2022	1
2022-2023	2
2023-2024	
2024-2025	
2025-2026	
2026-2027	
2027-2028	
2028-2029	
2029-2030	
2030-2031	

NB de communications par mail pour faire la publicité des ressources du LC

Année	Q1	Q2	Vacances	Total Annue
2021-2022		1	0	1
2022-2023		2	0	2
2023-2024			0	0
2024-2025			0	0
2025-2026			0	0
2026-2027			0	0
2027-2028			0	0
2028-2029			0	0
2029-2030			0	0
2030-2031			0	0

Nombre de prêts et réservations de livres

Année	Q1	Q2	Vacances	Total Annue
2021-2022		408	0	408
2022-2023	363	491	0	854
2023-2024			0	0
2024-2025			0	0
2025-2026			0	0

Taux utilisation de la salle info

Année	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Année
2021-2022	1												1
2022-2023	2												2
2023-2024													0
2024-2025													0
2025-2026													0

Taux utilisation de la salle info

Année	Q1	Q2	Vacances	Total Annue
2021-2022	1	0	0	1
2022-2023	2	0	0	2
2023-2024	0	0	0	0
2024-2025	0	0	0	0
2025-2026	0	0	0	0

TABLEAU DE BORD | ENCODAGE DES DONNEES | Données fréquetations | Achats livres

4) Recul critique

Dans cette partie, nous allons traiter des limites que présente notre outil, ainsi que des moyens mis en œuvre pour y palier. Nous finirons ensuite en communicant des recommandations pour son implémentation.

4.1) Limites

Maintenant que nous avons terminé de présenter notre outil et son fonctionnement, nous allons un peu nous référer à certaines limites que nous percevons dans la conception et sa mise en application.

Ainsi, nous sommes conscients qu'un tel BSC peut être perçu comme lourd pour une si petite entité. En effet, de façon régulière, il nécessite l'encodage de nombreuses données, ce qui peut être un frein à sa bonne implémentation. Cependant, nous avons réussi à faire en sorte qu'un maximum de données puisse être reconnu automatiquement par l'outil Excel et nous l'avons confectionné de façon à ce que le personnel de la bibliothèque n'ait qu'à copier les exportations de leurs logiciels de gestion. Mais, il faut bien le connaître que cette tâche représente une certaine charge de travail.

Une autre limite se rapporte à la collecte de données. En effet, nous n'avons pas reçu tous les types de donnée que l'organisation génère au travers de sa gestion et de ses activités et de ce fait, nous ne connaissions pas la forme sous lesquelles les informations pourraient nous parvenir. Dès lors, nous avons imaginé des hypothèses et donc, nous avons basé le calcul de certains indicateurs sur celles-ci, ce qui pourrait contrarier le fonctionnement correct de l'outil dans tous les cas pratiques, si notre idée de conception était contraire à la réalité des données réellement collectées. Néanmoins, pour répondre à ce risque, nous prenons l'engagement d'assurer le "service après-vente" de l'outil Excel, ce qui permettra de l'adapter si nécessaire quand le personnel de la bibliothèque collectera les données en question et qu'il fournira les explications complémentaires quant à la façon de les interpréter.

De plus, cet outil Excel reste pour l'instant à un stade de développement théorique, construit sur des choix techniques qui nous paraissaient pertinents sur papier, mais ceux-ci pourraient s'avérer être des erreurs au moment de la mise en application. Bien que non souhaité évidemment, mais pour minimiser ce risque de "bug" possible, nous allons procéder de la même façon qu'expliquée ci-dessus, c'est-à-dire en offrant un "service après-vente", ce qui permettra d'adapter l'outil en fonction des problématiques éventuelles apparues au moment de la mise en application.
Des remarques pourraient également être formulées sur l'équilibre du tableau, en particulier sur l'équilibre entre les temporalités. En effet, presque tous les objectifs sont soit annuels, soit liés aux périodes scolaires. La raison de ce choix est double : d'une part, comme évoqué à de nombreuses reprises dans ce mémoire, le personnel de la bibliothèque manque de temps, et le fait de tenir à jour l'outil que nous avons élaboré va entrer en compétition avec leurs autres tâches. C'est pourquoi nous avons cherché à minimiser le temps nécessaire à l'encodage des données, de manière à limiter cette "*compétition*". Dans le cas contraire, l'outil aurait peut-être été trop lourd. La deuxième raison est qu'une temporalité plus courte que celle des périodes scolaires aurait rendu difficile la comparaison entre deux périodes en raison des effets induits par le rythme scolaire. En effet, il est difficile de tirer des conclusions en comparant le mois de novembre, qui est un mois de cours complet, et le mois de décembre, qui comprend les périodes de blocus. L'effet sera d'autant plus grand que l'utilisation peut fortement varier entre les mois justes avant les périodes de blocus et le mois de juillet, où il n'y a que très peu d'activités.

Enfin une dernière limite identifiée est le fait qu'il y a certains aspects sur lesquels les utilisateurs du tableau de bord, à savoir le personnel de la bibliothèque, n'auront pas ou peu de pouvoir d'action tels que les budgets alloués, le nombre de salles mis à disposition ou encore le recrutement d'un membre de personnel en plus pour la bibliothèque ; dès lors certains indicateurs ne serviront qu'à constater et ne pourront pas servir de boussole afin d'orienter les décisions futures.

4.2) Recommandations

Il nous semble essentiel de communiquer quelques recommandations dans la manière d'utiliser l'outil.

La première est vraiment de profiter de la flexibilité de l'outil et de la phase de test. En effet, l'un des principaux atouts du Balanced Scorecard réside dans sa capacité à s'adapter aux objectifs spécifiques d'une organisation. Par conséquent, durant la phase de test, il est recommandé de mettre en avant et d'exploiter cette flexibilité, par exemple, en ajustant les indicateurs selon les retours des parties prenantes et des spécificités rencontrées du Learning Center. Cette approche permet alors de cibler plus précisément les mesures de performance pertinentes qui sont alignées avec les objectifs stratégiques et d'explorer les différentes options d'indicateur qui s'offrent à ce moment-là, tout en garantissant une exhaustivité de la représentation des activités et des résultats.

La seconde recommandation est bien entendu t'intégrer et de mettre en œuvre, de manière progressive et réfléchie, en se donnant une période d'essai planifiée. Dans le cas du Learning Center, nous préconisons une durée d'implémentation du tableau s'étalant sur une à deux années. Cette approche permettra de recueillir un ensemble conséquent et substantiel de données provenant des divers services du Learning Center. Plus nous disposerons de données fiables, plus nos évaluations seront éclairées et fondées, contribuant ainsi à une amélioration continue des performances attendues. Cette démarche progressive favorisera également l'adhésion des collaborateurs à l'outil en les impliquant activement dans son déploiement.

Le troisième conseil que nous proposons est de communiquer et de "pousser" à la collaboration interdépartementale. La réussite d'un Balanced Scorecard dans une organisation dépend fortement d'une communication fluide et d'une collaboration efficace entre les différents services de l'Université. Il est essentiel que tous les départements soient informés de la mise en place du tableau de bord prospectif et de son rôle efficace dans l'accomplissement des objectifs stratégiques. En effet, une communication régulière et transparente encourage la coopération, la collecte de données pertinentes et le partage d'expertises entre les départements. La mise en

place de réunions périodiques et de canaux de communication dédiés peut aussi faciliter cette collaboration interdépartementale.

Et enfin, la dernière est d'utiliser l'outil comme un moyen de communication avec la Direction. Si, à l'issue des phases de test et d'implémentation, il s'avère que le Balanced Scorecard ne répond pas pleinement aux besoins du Learning Center en tant qu'outil de gestion interne, il peut être envisagé de le repositionner en tant qu'outil de communication stratégique envers la Direction ou l'Administration de l'Université. Les données recueillies et interprétées par le BSC pourront toujours servir de base factuelle pour mettre en lumière les enjeux et les opportunités au sein de l'organisation. Cette utilisation comme telle réoriente alors la perspective de l'outil plus vers un rôle de sensibilisation et d'alerte stratégique.

5) Conclusion

Dans un environnement en constante évolution, l'optimisation des ressources, l'amélioration continue des programmes et l'enrichissement de l'expérience d'apprentissage sont des défis complexes auxquels notre Université et son Learning Center sont confrontés. C'est dans cette perspective qu'a été entrepris ce mémoire, visant à façonner un outil de pilotage de la performance adapté au contexte unique du Learning Center Saint-Georges.

La première partie théorique a exploré les fondements d'une bibliothèque traditionnelle, tout en présentant le concept du troisième lieu et l'évolution vers les Learning Centers. La notion de performance fut identifiée et nous avons exploré l'historique des tableaux de bord jusqu'à l'avènement, dans les années 90, du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton. Cette partie a relaté des exemples pratiques venant du monde entier en termes de pilotage de la performance, offrant un panorama global de la pertinence et de la diversité de cette approche.

La seconde partie, plus empirique, a exposé en détail la méthodologie adoptée, donnant un aperçu du processus de conception de l'outil de pilotage. Le tableau de bord prospectif, ainsi que la carte stratégique des objectifs, ont été dévoilés, matérialisant les concepts théoriques vers une application concrète et réelle.

Fusionnant l'approche théorique et la pratique, ce travail de fin d'études aspire à offrir des perspectives novatrices et des solutions réalisables pour renforcer et piloter la performance et l'impact du Learning Center Saint-Georges dans son domaine d'activité.

Dans la présentation de notre outil et de son fonctionnement, nous avons mis en lumière certaines limites inhérentes à sa conception et à sa mise en application. Tout d'abord, il est important de noter que malgré les avantages qu'offre le Balanced Scorecard, pour une petite

entité, il peut être perçu comme “lourd” en raison de la nécessité de collecter et d’encoder régulièrement de nombreuses données. Cependant, nous avons simplifié cette tâche en réalisant un outil Excel capable de reconnaître automatiquement un maximum de données, bien que cela puisse représenter tout de même une charge de travail supplémentaire pour le personnel de la bibliothèque.

Une autre limite concerne la collecte de données, car nous n'avons pas eu accès à tous les types de données générées par l'organisation. Cela nous a conduit à nous baser sur des hypothèses pour le calcul de certains indicateurs, ce qui pourrait compromettre la précision de l'outil si nos suppositions étaient différentes de la réalité des données collectées. Pour atténuer ce risque, nous avons proposé d’offrir un “service après-vente” afin d’adapter l'outil en fonction des données réellement recueillies et de fournir les explications complémentaires attendues sur leur interprétation.

Nous formulons plusieurs recommandations. Premièrement, nous encourageons à exploiter la flexibilité de l'outil et à profiter de la phase de test pour ajuster les indicateurs en fonction des retours des parties prenantes et des spécificités du Learning Center. Deuxièmement, nous conseillons une intégration progressive et réfléchie du tableau de bord Balanced Scorecard sur une période d'essai d'une à deux années, afin de recueillir des données fiables à analyser, amenant des évaluations éclairées et une amélioration continue des performances. Troisièmement, il est crucial de promouvoir la collaboration interdépartementale en favorisant une communication fluide et en organisant des réunions périodiques pour collecter des données pertinentes et partager des expertises. Enfin, si le Balanced Scorecard ne répond pas entièrement aux besoins en tant qu'outil de gestion interne, il peut être repositionné comme un moyen de communication stratégique envers la Direction ou l'Administration de l'Université, soulignant les enjeux et les opportunités perçus au sein du Learning Center.

D’où, tout en reconnaissant les limites potentielles, l'outil que nous avons conçu offre des solutions pratiques pour les surmonter. Les recommandations formulées visent à optimiser l'utilisation et l'efficacité du Balanced Scorecard au sein du Learning Center, tout en garantissant sa pertinence et son évolutivité dans la réalité opérationnelle.

A la suite de nos premiers rendez-vous avec Madame Provost et Monsieur Delbushaye, nous savions que l’outil apporterait des changements importants dans la gestion d’un Learning Center. En effet, jusqu’à présent, il n’y avait aucun système de pilotage de la performance mis en place dans les Learning Centers de l’UCL en Belgique.

C’est la raison pour laquelle ce projet fut passionnant et il nous a permis de laisser une trace au sein d’une organisation comme une bibliothèque et maintenant, si l’utilisation du Balanced Scorecard s’avère être un succès sur le Learning Center Saint-Georges, alors celui-ci pourrait sans doute être exporté et appliqué à d’autres Learning Centers de l’UCL.

6) Bibliographie

Agostini, F. (1994). *LE ROLE DES BIBLIOTHEQUES DANS LA DIFFUSION SOCIALE DE LA SCIENCE*. Cité des Sciences et de l'Industrie, Paris.

Berland N. (2009), *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr

Brui, O., (2018*)*. Implementation of strategic management based on the Balanced Scorecard in a university library. *Library Management*, Vol. 39 No. 8/9, 530-540

BIMS. (2021). *Learning Center de l'UCLouvain FUCaM Mons – Note directrice*

BIUL. (2015*) Rapport Learning Center BIUL – 2015*

BIUL. (2019*) Rapport d'activités des bibliothèques 2018- 2019*

BIUL. (2019) *Rapport d'activités des bibliothèques 2019*

BIUL. (2020) *Rapport d'activités des bibliothèques 2020*

BIUL. (2021*) Rapport d'activités des bibliothèques 2021*

BIUL. (2022) *Rapport d'activités des bibliothèques 2022*

Chiapello, E., Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., Pesqueux, Y. & Solé, A. (1998). *Le contrôle de gestion - Organisation et mise en œuvre*. Paris : Dunod

Cauvin, É., Neumann, B. & Roberts, M. (2010). *Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers*. Comptabilité Contrôle Audit, 16, 31-47. https://doi.org/10.3917/cca.162.0031

Caisse des dépôts : *Mettre en place un Learning Center, enjeux et problématiques*. Rapport d'études — mai 2011

Clark, K. (2007). *Mapping diaries, or Where do they go all day?* In N. Fried Foster & S. Gibbons (Eds.), Studying students: The undergraduate research project at the University of Rochester (pp. 48–54). Chicago : Association of College & Research Libraries

Cribb, G., & Hogan, C. (2003). *Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication*. En ligne : https://www.researchgate.net/publication/27827881_Balanced_Scorecard_linking_strategic_planning_to_measurement_and_communication

Duchesne, S., *Pratique de l'entretien dit "non-directif"*. M. Bachir (dir). Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique, PUF, pp.9-30, 2000, Curapp, 2-13049-0328. ⟨halshs-00841927⟩

Gavard-Perret, M.-L & Gotteland, David & Haon, Christophe & Jolibert, Alain. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil. : Pearson France

JBB et FN, (2020), *Top down et bottom up*. En ligne : Géoconfluencehttp://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/top-down-et-bottom-up

Giraud, F., P., Naulleau, G. & Saulpic, O. & Bescos, P-L. (2002). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Paris : Gualino

Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G. & Delmond, M-H. (2005). *Management control and performance processes*. Paris: Gualino

Head, Alison & Eisenberg, Michael. (2011). *Balancing Act: How College Students Manage Technology While in the Library During Crunch Time*. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.2281482

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992). "The Balanced Scorecard - measures that driveperformance." *Harvard Business Review* : 70-79

Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (2001a), *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA

Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (2001b), “Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons* 15, no. 1 (mars 2001) : 87–104

Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School. DOI : 10.1016/S1751-3243(07)03003-9

Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (2001), "The strategy-focused organization", *Strategy & Leadership,* Vol. 29 No. 3. https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002

Kayongo J. & Helm C. Graduate Students and the Library. *Reference & User Services Quarterly,* vol. 49, no. 4 pp. 341–349 DOI : https://doi.org/10.5860/rusq.49n4.341

Lamia, B. (2002*). L'indicateur de performance : concepts et applications*. Toulouse : Cépaduès

Lawrence T. Paretta & Amy Catalano (2013). What Students Really Do in the Library : An Observational Study. *The Reference Librarian*, 54(2), 157-167

Le Marec, J., & Babou, I. (2007). De l’étude des usages à une théorie des composites : objets, relations et normes en bibliothèque. *BPI centre Pompidou* p. 233-299

Lopatovska, I., & Regalado, M. (2016). How students use their libraries: A case study of four academic libraries. *College & Undergraduate Libraries*, 23(4), 381-399. DOI : 10.1080/10691316.2015.1039742

Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. Editions d’organisation

Lyod.S (2006). *Building Library Success Using the Balanced Scorecard.* The Library Quarterly Volume 76. https://doi.org/10.1086/511138

Melo, L. B. and Sampaio, M. I. C. (2006). *Quality Measures for Academic Libraries and Information Services: Two Implementation Initiatives.* En ligne : https://www.researchgate.net/publication/28805175_Quality_measures_for_libraries_and_information_services

Michel, C. (2019) *« Le Balanced Scorecard comme système de pilotage de la performance : le cas de la PME Any Green* ». En ligne : http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20711

Owusu-Ansah, C. M., & Takyi, L. N. (2017). Performance Management in Academic Libraries: A Balanced Scorecard Approach for Digital Services. *Journal of Balkan Libraries Union*, 5(1), 1-10

Rodier, J-P. (1999). *Les systèmes de mesures de la performance*. Editions d'organisation

Reid.M (2011). *Is the Balanced Scorecard right for academic libraries?* En ligne https://www.researchgate.net/publication/241300636_Is_the_balanced_scorecard_right_for_academic_libraries DOI : 10.1108/08880451111169106

ROLEX. (2023) En ligne : http://rolexlearningcenter.epfl.ch Consulté le 05.04.23

Servet, M (2010). Les bibliothèques troisième lieu : une nouvelle génération d'établissements culturels. *Bulletin des bibliothèques de France (*BBF), 2010, n° 4, p. 57-63. En ligne : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0057-001 ISSN 1292-8399

Sahu, A. K. (2014). *Managing Performance of Academic Libraries with Use of Balanced Scorecard: An Indian Perspective*. En ligne : https://www.researchgate.net/publication/267762548_MANAGING_PERFORMANCE_OF_ACADEMIC_LIBRARIES_WITH_USE_OF_BALANCED_SCORECARD_AN_INDIAN_PERSPECTIVE DOI : 10.13140/2.1.4603.7449

Thiault, F. (2016). *Les Learning Centers, un nouveau modèle d'accès et de production des savoir*s. Communication présentée au 19ème Colloque International sur le document électronique, Athens, Grèce

Thull, J. (2009). Academic library liaison programs in US libraries: methods and benefits. *New Library World; London* Vol. 110, N° 11/12, (2009) : 529-540. DOI :10.1108/03074800911007541

7) Annexes

7.1) Annexe 1- Guide d'entretien: BSC Learning Center Saint-George

Contexte personnel :

1. Pouvez-vous me parler un peu de vos rôles et de vos responsabilités dans le Learning Center ?
2. (Après avoir montré le document sur la compréhension de la stratégie) Avez-vous des commentaires ou des remarques à nous signaler sur notre vision de la stratégie du Learning Center ? (Avons-nous tout compris ou il faut clarifier ?). Avez-vous une feuille de route en termes de résultats ? Etes-vous déçu de la performance actuelle du Learning Center ?
3. Pouvez-vous nous rappeler dans quel contexte vous avez développé le premier tableau de bord de 2021 que vous nous avez fourni ?
4. Dans quel but l'outil que nous développons actuellement sera utilisé ? Au-delà de la gestion générale du Learning Center, y a-t-il des points particuliers pour lesquels vous utiliserez ce tableau ? Si tel est le cas, il peut être possible de réaliser un tableau de bord "opérationnel" qui se concentrera en particulier sur ces aspects et complémentera le tableau de bord "stratégique" qui traite lui du Learning Center dans son ensemble

Questions sur le Balanced Scorecard :

1. Quels sont les principaux objectifs que vous cherchez à atteindre grâce à l'utilisation du Balanced Scorecard dans votre Learning Center ?
2. Discussion autour des objectifs stratégiques

Conclusion :

Avez-vous d'autres commentaires, suggestions ou informations que vous aimeriez partager concernant l'utilisation du Balanced Scorecard dans un Learning Center ?

7.2) Annexe 2- Retranscription du premier entretien avec Monsieur Delbushaye et Madame Delsine-Saintenois

Guillaume Desaintghislain (GD) : Pouvez-vous me parler un peu de vos rôles et de vos responsabilités dans le Learning Center ?

Monsieur Thibault Delbushaye (TD) : Je suis le Directeur de la Bibliothèque de l'UCLouvain FUCaM Mons

Sabine Delsine-Saintenois (SDS) : Je suis bibliothécaire

Guillaume Desaintghislain (GD) : On se demandait exactement par rapport au Learning Center, c'est vraiment vous qui gérez entre guillemets tout ou est-ce qu'il y a d'autres personnes qui où vous occupez surtout la bibliothèque ? Y a d'autres personnes qui s'occupent des autres partis du jardin Center.

Monsieur Thibault Delbushaye (TD) : Non, l'espace qui est ici, accueil bibliothèque, salle info, les salles de groupe en tout cas au quotidien, on est là sur le terrain, c'est nous qui gèront. Maintenant, quand il y a des problèmes informatiques, évidemment, on a le service informatique et quand on a des problèmes techniques on appelle les services techniques.

GD : D'accord, le puits de lumière, c'est qui qui s'occupe de ça, c'est vous ?

TD : C'est nous aussi c'est parti là. Oui tout ça.

Sabine Delsine-Saintenois (SDS) : Les expositions, là, c'est Monsieur Depotte.

William Casier (WC) : Donc c'est lui qui gère le thème ?

TD : Oui voilà, mais ça fait partie du périmètre du Learning Center.

WC : Et les locaux, Student Lab et cetera. C'est vous qui gérez aussi ?

TD : Alors pour l'instant, ce sont encore des labos de recherche qui vont déménager dans le nouveau bâtiment. La maison de la réussite, dans la partie académique et après on va les récupérer pour faire des espaces et des salles de groupe pour les étudiants. Ce sera une 2e partie du Learning Center.

WC : Donc cette partie-là n'est pas encore considéré comme un Learning Center ?

TD : En partie parce qu'au rez-de-chaussée on a déjà aménagé les 3 salles, où en fait c'est la même chose qu'ici en dessous. Sauf que pour l'instant n'y a pas de matériel de projection

informatique. Bon voilà, c'est des salles qui peuvent être réservées via l'affluence par les étudiants aussi.

GD : On se demandait Le vraiment ? Nous ce qu'on a envisagé de faire, c'est de faire un tableau de bord stratégique, donc qui reprend l'ensemble du Learning Center enfin qui est entre guillemets une synthèse de toutes les parties. Et 4 tableaux de bord opérationnels pour 4 parties déjà identifié dans votre premier tableau, il est composé de la partie bibliothèque, la partie soutien pédagogique, la partie culturelle et la partie détente.

Explication et introduction du tableau de bord :

GD **:** En fait les, le tableau bord se structurent. On a d'abord l'accès à l'apprentissage organisationnel. Puis à la l'aspect processus interne. Ensuite y a l'axe financier et client. Alors normalement, c'est d'abord le client, puis l'axe financier au-dessus, mais ici l'axe financier au-dessus ça ne nous paraît pas pertinent parce que le but du Learning Center, n'est pas de faire du chiffre. Et en plus ce que j'ai compris, vous n'avez pas trop de levier de non plus sur la partie financière non ?

TD : Non Les budgets sont centralisés sur Louvain-la Neuve. Mais on a notre budget, notre part qu'on dépense.

[…] Explication du procéder d'élaboration des objectifs

GD : Il faut vraiment qu'on arrive à bien cerner l'objectif et la stratégie globale de chaque du Learning Center pour le tableau de bord stratégique, mais aussi pour chaque partie pour compléter tous les tableaux de bord opérationnels.

WC : Ce qui est le plus important, c'est que les objectifs suivent vraiment la stratégie mise en place en amont et donc ici pour Learning Center, ce qu'on a compris de de la stratégie, c'est de devenir le centre culturel et d'apprentissage principal pour les étudiants, enfin et tous les utilisateurs. Est-ce qu'on a bien compris, est-ce que c'est vraiment ça ?

TD : Je pense qu'un de nos premiers objectifs, c'est de répondre à la demande des étudiants. Donc historiquement auparavant, c'était d'avoir une bibliothèque avec des ressources documentaires et un endroit pour utiliser ces ressources là et étudier de manière individuelle assez classique. Et ce qui s'est passé ici comme ça s'est passé un peu partout, c'est que depuis 10, 15 ans, le comportement des étudiants évolue. Par la force des choses, parce que y a beaucoup plus de mobilisation, d'informatique, d'Internet et compagnie. Et parce que dans

l'organisation des cours, il y a beaucoup plus de travaux de groupe et de même de travaux tout court réalisés. Et donc les étudiants veulent pouvoir toujours disposer d'une bibliothèque, mais aussi pouvoir travailler seul, travailler en groupe, travailler avec du matériel informatique. Et tout se mélange un petit peu, donc parfois on a un travail de groupe qu'on a préparé seul auparavant, en bibliothèque ou en informatique. Et puis voilà, on travaille en groupe et puis on continue seul. Enfin voilà, c'est vraiment un mélange de comportements et d'usages, donc le temps que les étudiants passent chez nous à tendance à s'allonger ici vu qu'ils font différentes choses. Donc on va laisser plus longtemps. Et donc ils ont besoin de matériel pour ça, ils ont besoin d'espace adapté. Ils ont aussi besoin de pouvoir faire une pause entre leur séance de boulot, donc c'est pour ça qu'on propose des choses beaucoup plus diversifiées que la bibliothèque classique historique, comme on l'a connu pendant très, très longtemps. Et les étudiants maintenant aussi, ils sont la voix fort, ils aiment bien d'être ensemble,

SDS : Cocooner je dirais même

TD : Les étudiants ensemble historiquement, enfin de notre époque, on n'est pas vieux que ça, mais les. Les étudiants avaient beaucoup plus tendance à travailler seuls dans leur côté ou chez eux. Pour ne pas être distrait et maintenant il cherche à être ensemble pour faire le blocus. Et si on le voit de nouveau, enfin chez nous, mais sur les autres campus. Ils cherchent à se retrouver donc ils ont un rendez-vous pour voilà pour étudier ensemble. Parce qu'étudier seul c'est apparemment devenu compliqué. Ils sont ensemble, mais ils sont peut-être là à côté de l'autre avec leurs casques sur les oreilles. C'est assez comique de constater ce nouveau concept.

GD : Je pense à ça. Du coup, en période de blocus, quand les auditoires sont mis à disposition, ça fait aussi du coup partie du Learning Center pour l'occasion ?

TD : Non, c'est complémentaire, mais en fait les auditoires sont ouverts et nous on a ouvert de toute façon en permanence.

SDS : Ouais ce n'est pas la même chose, mais ça existait déjà. Sur les autres campus, ou bien avant. Ici le problème, c'est qu'on est vraiment tout petit et il ne se passe pas grand-chose et y a rien autour. Ne faut pas comparer avec ce qui se passe à Louvain la neuve ou ils peuvent sortir pour sur ton 12h00 aller dans une Cafeteria ou je ne sais pas quoi, ici il ne se passe rien.

WC : Et donc si j'ai bien compris, l'idée du Learning Center s'imposait parce qu'il y a une nouvelle tendance des étudiants, comment ils étudient et comment ils travaillent à tendance à

changer. Mais est-ce qu'à la base qu'on a pensé à faire le Learning Center, il y avait quand même stratégie d'attirance des gens ou de d'information ?

TD : Et en réalité pour dire comment ça s'est passé : En 2018, il y a des gros travaux, où l'ancien bâtiment qui accueillait la bibliothèque fut rasé et d'ailleurs, en prévision de ça, on a prévu de faire un nouveau restaurant ici. Le l'extension de la bibliothèque. Mais à l'époque, on parlait très peu de leurs de Learning Center. En tout cas, le projet était pas du tout défini comme un Learning Center. Mais donc voilà ceux qui ont conçu l'extension, on un peu vus ce qui se faisait ailleurs. Ils ont dans beaucoup de bibliothèques, y avait des salles de de travaux de groupe pour les étudiants, donc ça c'est une idée qui était assez vite retenue comme ça. L'info aussi, ça avait du sens d'en mettre une dans ce bâtiment-ci à disposition. Donc, en fait, on s'est rendu compte que ça correspondait très fortement à la tendance qui était en train d'arriver. Il y avait déjà un Learning Center qui était en construction aussi celui de sciences et techniques qui lui a vraiment été pensé comme tel dès le début. Donc nous, On s'est un peu raccroché au concept en réfléchissant d'où la note qu'on a rédigé avec Caroline Ducarroz pour un petit peu définir ce qu'on voulait. La déclinaison pour notre campus, comment vous voulez le.

GD : Mais donc c'est plus quelque chose qui est venu au fur et à mesure en suivant le train que vraiment il y a eu un moment, un papier ou une note directrice qui a été publié ou par les gens au-dessus à Louvain qui disaient maintenant c'est la stratégie ?

SDS : Au début non, c'est venus par après. Maintenant ils en veulent partout.

TD : Mais c'est vrai que à un moment le les autorités de de l'UCL l'ont dit. Voilà, on, on veut un Learning Center sur tous les campus. Pour nous, "ça tombait très bien" parce que on était en train de rénover ici de de faire une extension, donc ça avait du sens pour nous de se rapprocher du concept.

GD : On va commencer à parler vraiment purement objectif. Enfin tous les objectifs par tableau de bord. D'abord, on voulait être sûr que pour vous, ça paraît pertinent d'avoir cette division avec les 4 parties qu'on avait enfin qui étaient déjà présentes dans votre dans les tableaux de Madame Ducarroz. Avec donc la partie bibliothèque, soutien pédagogique. Culture et détente, voir s'il n'y a pas de. Distinctement plus ou une distinction qui n'est en réalité pas trop existante ?

TD : En fait, il y a un âge de bibliothèque effectivement et un axe soutien pédagogique pour tout ce qui est formation. À l'utilisation des ressources documentaires, non pas uniquement. Il

y a un axe qui est valorisation en. Culture et campus, et donc le l'idée, c'est effectivement de mettre un peu de culture. Plus de lumière qu'on a ici. Mais à terme, et on n'y est vraiment pas en cours du tout. Vraiment juste une idée, c'est de valoriser un petit peu ce qui se passe sur le campus ici et au notamment aussi au niveau de la recherche. Parce que typiquement, enfin, historiquement, on est, on était très bien au courant de ce que les chercheurs faisaient comme travaux et maintenant c'est noyé. On appuie du tout courant, les étudiants ne savent pas non plus que les profs, ils sont aussi chercheurs, ils font enfin, ils ont très sur des projets de recherche. Il y a très peu d'informations qui passent là-dessus.

SDS : C'est tentaculaire ! Depuis que c'est UCLouvin tout est noyé et il faut vraiment chercher l'info par soi-même. Il n'y a pas que les étudiants, même nous, hein.

TD : Et l'axe détente c'est effectivement avoir des endroits pour se détendre avant ou après les cours, avant, après les travaux en groupe ou en individuel.

GD : Donc pour nous la question, c'était, est-ce que pour vous ça vous paraît pertinent d'avoir vraiment un chaque fois un mini tableau de bord par axe pour vraiment être les avoir une vue entre guillemets plus détaillée de ce segment-là de l'activité. Où est-ce que pour vous peut-être y a encore un une branche qu'il faudrait rajouter auquel qui n'était pas déjà présent dans les documents qu'on a qu'on a eu ?

TD : Et j'ai l'impression que les 4 branches comme vous dites vont être un petit peu entremêlé de toute façon, donc ce ne serait pas peut-être une majorité de faire un seul tableau de bord, mais en tenant compte des cas thématiques.

GD : Mais il y aura de toute façon un tableau de bord au-dessus de tout. En fait tu as le il y a le tableau de bord stratégique qui est celui qui prend l'ensemble du Learning Center. Et ensuite il y a 4 petits tableaux de bord pour qui permet d'avoir un détail et qui après se rejoignent dans le gros et globalement le gros. C'est une synthèse de tout ce qui se passe en dessous.

TD : Ok

GD : Et l'idée derrière ça, c'est que dans le gros, si on doit venir mettre côte-à-côte des éléments qui parlent de manière précise de la bibliothèque et de la partie culturelle. Ça risque de faire un mélange qui n'est pas forcément compréhensible et dans lequel il y aura pas forcément de lien entre tous les objectifs et tous les indicateurs.

SDS : Moi je trouverais plus logique de faire des séparés. Surtout qu'il y a des personnes qui interviennent à tous les niveaux, ce n'est pas forcément les mêmes intervenants. Et il y a des trucs peut-être qui sont plus facilement réalisables dans certains tableaux de bord que dans d'autres.

[…] Explication des différents axes

GD : Juste au niveau l'axe client, on ne savait pas trop comment renommer cet axe pour la bibliothèque

SDS : Usagers

TD : Utilisateurs, souvent en bibliothèque universitaire, on met l'utilisateur.

GD : Au niveau apprentissage organisationnel, vous avez-vous êtes en manque de personnel ou si le l'objectif est plutôt de recruter du personnel ou à l'inverse plutôt prendre l'existant et le former ?

TD : Ça c'est super intéressant ! Ça peut apparaître dans le résultat (rire). Effectivement, si on veut réaliser tout ce qu'on entreprend comme projet pour le Learning Center, on n'est pas assez nombreux nous sommes 2, c'est impossible.

GD : Vous êtes 2 plus que les étudiants qui vous aident ?

SDS : Oui ce sont des jobistes

TD : Historiquement Ben on a 2 depuis quand même une bonne paire d'années, donc vous gérez bibliothèque ça va, c'est déjà bien compliqué, mais si on va faire des choses en plus comme. Développer des formations, des nouveaux services, valoriser la recherche, enfin n'importe quoi. En plus, ça devient très compliqué de le faire. C'est effectivement, mais ça c'est une chose. Oui, si ça peut sortir. Donc dès le départ ce serait vraiment intéressant.

WC : Donc ce ne serait pas uniquement des jobistes, ce seraient des nouveaux employés ?

TD : Oui, parce que le jobiste ça reste une aide pour des permanences ou des tâches relativement simples mais pour développer des projets...

SDS : C'est embêtant parce que les jobistes, c'est tout le temps recommencer. On va pour un an, 2 ans Ce n'est pas possible si on veut développer des projets. Il y en qui sont très intéressés, alors il y a qui était intéressé par d'autres aspect puis plus rien car ça parts après l'université et il n'y a personne pour récupérer ce qui était entamé.

GD : Il faut vraiment des personnes fixent ?

TD : Oui

SDS : Oui, pour la continuité, Ça se voit aussi chez les étudiants dans tout ce qui est animation et compagnie, c'est sûr, c'est une ou 2 personnes et puis après, une fois qu'elles sont parties de l'université, il y a plus personnes etc c'est plein de projets comme ça qui ont été mis en place puisque ces personnes il n'y a personne pour les récupérer, on ne peut pas. Ça vit quoi 2 3 ans et puis après c'est fini.

GD : Mais est-ce que par exemple, une idée d'objectifs qui seraient du coup-là plutôt au niveau précieux interne serait de de d'augmenter le nombre de projets portés par des jobistes ?

TD : C'est assez anecdotique, ils peuvent donner des coups de main ou des petites choses.

SDS : Effectivement, des petites responsabilités.

TD : Ben on ne peut pas confier le développement d'un objectif complet ou oui ça peut être des petits objectifs de détente, des trucs comme ça, mais vraiment rien de des trucs fantaisistes. Superflu, oui.

GD : On se disait aussi que d'un point de vue formation du personnel, je ne sais pas si vous êtes demandeur de davantage de formation ?

TD : Nous, on suit déjà les formations liées aux outils qu'on utilise pour la Bibliothèque et ce genre de choses. J'ai eu une formation récemment sur SharePoint mais que c'est quelque chose qu'on devrait utiliser beaucoup plus.

SDS : Il y en a plein de formations proposées par l'UCL, il faut juste qu'on le sache !

GD : Mais est-ce que vous estimez que là l'aspect formation est un objectif principal du personnel de la bibliothèque ? Donc en l'occurrence vous mais aussi pour les jobistes ? Il y a-t-il vraiment un objectif de formation pour la bibliothèque ?

SDS : Mais on est obligé de suivre ! Tous les jours il y a plein de nouveautés qui sortent.

TD : Dans l'idéal oui donc on veut toujours se former plus, mais quand on est en effectif réduit c'est compliqué de dire on va partir des heures ou pendant les trimestres 2, 3 jours.

SDS : En plus, le logiciel bouge s'en arrêt donc on est obligé. Voilà maintenant faire autre chose, ça je ne sais pas.

WC : S'il y a un problème une informatique avec les PC vous appelez forcément le service informatique mais si ce service vous forme pour des problèmes simples comme une erreur d'accès, la machine ne s'allume pas ou autres cela serait intéressant ?

TD : Pour l'utilisation du matériel ça oui mais si c'est un problème plus compliqué je ne sais pas mais si on est préparé et qu'il y a un problème avec un étudiant, il demande si nous pouvons expliquer et en effet ça serait vachement plus facile et on pourrait se débrouiller tout seul.

SDS : Actuellement, les problèmes de session ce n'est pas à nous, on gère pas les utilisateurs ni les mots de passe.

WC : Donc si on vous donne des accès, on vous montre comment faire pour régler certains problèmes, certains "petits problèmes" ça vous intéresserait ?

TD : Dans l'idéal oui, moi je pense que nous devons être capable d'utiliser les supports de base que ce soit dans l'informatique et pour tout ! Donc ça c'est une bonne piste ?

[…] Question sur la satisfaction du personnel mais jugez non pertinent après coup

TD : Par contre la satisfaction des utilisateurs oui ça typiquement si on ne le fait pas, pas du tout, mais on pourrait trouver un moyen de sonder les étudiants, de faire une enquête dans sur base annuelle. Il pourrait former, définir des choses qu'on pourrait "facilement améliorer". Parfois il y a des petites choses qu'on pourrait faire qui peut être intéresseraient des dizaines d'étudiants et des choses qui sont faciles à mettre en place.

GD : Ensuite pour l'axe process interne : la mise à disposition de nouvelles technologies facilitant l'apprentissage, c'était un des objectif repris dans l'ébauche de Madame Ducarroz et c'est venu avec le Learning Center c'est aussi caractérisé par ça parce que les étudiants demandaient à chaque fois de plus en plus de nouvelles ressources et de nouvelles. Est-ce que c'est toujours le cas ?

WC : Est-ce que vous ressentez toujours cette demande ? Plus de technologie et peut-être plus encore de d'ordinateur ?

SDS : Tout bêtement, ils veulent plus de salles de travaux de groupe. Il n'y en a pas assez.

TD : Ils ne demandent pas des nouvelles choses qu'on ne propose pas encore. Enfin des choses différentes. Je pense c'est parce qu'il n'imagine pas qu'on pourrait proposer autre chose.

WC : En termes de salles de détente, il y a celle déjà existante en bas au fond des salles d'apprentissage. Il y a d'autres espaces qui sont considérés comme de détente dans la bibliothèque ?

TD : Il y en a qui ne se pour l'instant maintenant dans le projet, il y a l'aménagement du 2e puits de lumière, donc à côté de celui qui culture en espace de détente, par exemple pour ceux qui voilà sort du restaurant, qui va exposer au même entre 2 cours sans rentrer dans la bibliothèque. Et dans la deuxième partie où se trouve le bâtiment au rez-de-chaussée là où se trouve l'aumônerie. Actuellement on réfléchit aussi à aménager à espace de détente, voire limite, un espace de sieste pour les étudiants à la place de l'Aumônerie.

WC : Vous comptez aménager comment la deuxième partie du puit de lumière ?

TD : Une ou 2 tables, des grands poufs c'est typiquement l'idée. Il faut savoir que tout ce qui est de l'aménagement et des travaux c'est au ralenti pour 2 raisons car : toutes les forces ont été mises sur le nouveau bâtiment cette année ici et il y a il y a plus de responsables du service technique sur le campus. Si pendant. Un an, un an et demi, donc maintenant on en a un nouveau depuis quelques mois qui reprend tout, donc ça va suivre.

GD : Au niveau de la bibliothèque, s'il on se pose au niveau vraiment du prêt de livre. Enfin tout ce qui touche vraiment aux ressources physiques. Vos objectifs à ce niveau-là sont plutôt de quelle nature d'augmenter la collection ou à l'inverse peut-être un peu de la réduire ? Mais gardez vraiment que des ressources qui sont réellement utilisées par les étudiants ?

TD : Ouais, c'est plutôt ça, on a aucun objectif de nombre de prêts ou quoi que ce soit. Le but c'est de répondre à la demande, donc c'est d'avoir une collection pertinente et à minimum à jour. De garder le même nombre de de bouquins et de toute façon on n'a pas une place illimitée mais on est déjà bien fourni. Mais le but c'est de de renouveler constamment chaque année. C'est notre boulot annuel.

SDS : C'est surtout lié à l'enseignement réalisé à l'UCL. Ça a toujours été l'objectif depuis la création de la bibliothèque.

TD : Et donc d'avoir toutes les références qui se trouvent dans les cours. Donc le prof nous dit, "voilà la biographie de mon cours c'est ce bouquin-ci". Eh bien nous, on essaie de s'assurer d'avoir au moins 1 exemplaire du bouquin en bibliothèque.

GD : Et les profs vous communiquent ces bibliographies ou c'est vous qui aller les chercher ?

SDS : Non rare et même de plus en plus rare, il faut aller les chercher nous-mêmes

TD : Oui, historiquement, c’étaient quand même beaucoup les profs qui suggéraient des achats de bouquins dans leur domaine ou pour leurs cours, même pas forcément lié au syllabus, mais maintenant c’est différent.

GD : Parce que ça alors ça ne rentre pas vraiment dans le tableau de bord pour en parler maintenant mais ça va poser des soucis, mais par exemple s’il y avait un réel recensement efficace derrière, ça nous permettrait de calculer par l'indicateur et donc un truc qu'on pouvait mettre en recommandation pour implémenter de nouveaux indicateurs par la suite. C'est par exemple un ça peut être facilement fait un fichier Excel partagé pour toute l'organisation. Enfin pour tous les chercheurs et vous et les professeurs. Où il pourrait à chaque fois plugger à chaque fois qu'ils ont une référence qu'ils aiment prévoir ici.

TD : Ah mais ils peuvent-ils ont un formulaire.

SDS : Il y en a déjà un.

TD : En tout cas, ils peuvent ouvrir la page web c'est rapide et on connait la référence. Ils peuvent envoyer toutes les demandes qui veulent, certains le font par mail et on le fait quand même pour eux.

SDS : Mais les étudiants aussi peuvent demander ! On peut le faire pour eux aussi mais on a que deux demandes cette année. Visiblement il ne trouve pas les infos ou ne pense pas à aller les chercher.

TD : On a un formulaire de suggestion d'achat sur notre site web bêtement, même pour les étudiants clients qui font leur mémoire ! S’ils nous demandent d'acheter des bouquins on le fera.

GD : Mais typiquement ça peut être un objectif, c'est sensibiliser par rapport à ces aspect-là les étudiants. Parce que cela fait six ans que je suis là et je n’étais pas au courant. Donc, sensibiliser les utilisateurs aux outils ou à tout ce que vous proposez. Parce que typiquement ça fait longtemps que je suis là et je ne le savais pas.

TD : Effectivement, un gros point d'amélioration, c'est la communication !

SDS : Mais ça se retrouve sur le site, il suffit de cliquer !

WC : Mais est-ce que quand généralement les premiers jours qu'on arrive en université et qu'on présente tous les organismes à tous les bâtiments, et cetera, comment ça se passe ? Est-ce qu'il y a un moment où on dit, eh bien ici c'est la bibliothèque, tous les étudiants, toutes les personnes qui l'utilisent et qui viennent. On le droit de proposer des livres. Est-ce que c'est dit ça ?

TD : En fait, tous les étudiants qui débarquent sur le campus, ils ont une visite du campus et moi je leur fais un petit speech de présentation de tous les services. Je ne mentionne pas ça en particulier parce que l'étudiant qui vient de rhéto et qui vient pour ces premières années ne pensent que à aller au bar le plus vite possible. Donc lui dire qu'il peut suggérer des achats de livres, ce n'est pas le moment de le faire.

GD : Mais alors si ce n'est pas le moment, le problème c'est qu'il n'y a pas d'autres réellement d'autres moments mise à parti peut-être le séminaire accompagnement mémoire.

TD : Oui, typiquement, ça devrait être à ce moment-là quoi aussi. Un problème enfin, la particularité du séminaire d'accompagnement mémoire, c'est des profs qui s'en occupent. Il y en a certains qui ont fait appel à nous pour qu'on intervienne et d'autres pas du tout. Donc les étudiants découvrent tout seuls.

SDS : Les profs découvrent des choses aussi faut dire. Au bout de je ne sais pas combien de temps.

TD : Alors que clairement ça devrait être fait en coconstruction avec eux (Personnel Bibliothèque + profs), c'est quand même une part de la littérature.

GD : Donc, il y a un réel problème de communication au niveaux des ressources et des services proposés.

GD : Au niveau du prêt de livres, est-ce que donc pour vous vous êtes satisfait à fois des chiffres à la fois, du "processus" ? Est-ce que c'est trop long, trop rapide ? Est-ce que pour vous il doit y avoir une simplification de la procédure ? À l'inverse, rajouter des étapes dans cette procédure ?

TD : Non on a aucun souci par rapport à ça et c'est même super facile.

SDS : Vous connaissez automates de prêt, on utilise la petite machine, au pire il y a la personne au comptoir d'accueil, donc ça, c'est un processus qui est très au point. Maintenant, c'est comment, comment faire pour qu'ils y aient plus d'étudiants qui empruntent plus de livres à la

bibliothèque ? Et pas forcément uniquement pour les cours et les travaux, mais même pour l'intérêt général.

TD : Il faut savoir aussi que le nombre de prêts dans toutes les bibliothèques universitaires à tendance à baisser avec le temps.

[…] Disgression

SDS : Parfois les profs le savent qu'un bouquin va être beaucoup utilisé et donc ils demandent qu'un exemplaire soit bloqué en rayon comme ça tout le monde peut continuer à le consulter et comme ça, si vous voulez photocopier, il est toujours là.

WC : Est-ce qu'il y a un stock de plusieurs livres ici ou tout se trouve en rayon ?

TD : Ah si y en a plusieurs, ils sont rayon d'accord on n'a pas de stock caché.

WC : Et en parlant de stock, je pensais que les archives se fait aussi partie de votre responsabilité.

TD : Alors conserver le patrimoine universitaire ce n'est pas notre responsabilité aujourd'hui. Ce n'est pas dans notre périmètre, en fait, il y a un service d'archives qui est censé faire ce travail. Par contre, nous sommes garant de la conservation des mémoires des thèses et de certaines publications de recherche, les doctorants qui font leur thèse ici aussi. Après maintenant, tous se fait en ligne.

SDS Avant au moins, ils étaient censés envoyer un exemplaire de leur thèse effectivement en écrit et nous avions beaucoup de demandes de consultation pour ça. Mais encore une fois, c'est vous qui faites le travail c'est vous qui scannez pour les mettre sur dial.

GD : Donc d'un côté pratique en fait, vous n'avez quasiment plus rien à faire à part juste stocker en bas quoi donc ?

TD : Oui mais par contre, la plateforme dial est gérée par les bibliothèques ! Mais alors oui, il y a une équipe informatique qui s'occupe du logiciel des bibliothèques de dial.

WC : Pour revenir sur un élément discuté plus tôt, vous parliez du fait que des profs réalisent des recherches et qu'à l'UCL, on réalise beaucoup de recherche. Est-ce que vous voudriez une sorte de promotion de ces recherches ? Que les étudiants soient au courant de celles-ci ? "Il y a ce professeur-là qui a sorti un article ou d'autres des doctorants. Comment on appelle ça des chercheurs, tout simplement".

TD : C'est un peu l'idée, mais sous quelle forme ? Mais avec moyen. Pour l'instant, ça demande juste une idée quoi. Pour ça, c'est très intéressant par contre, mais c'est en partie l'objectif de de l'axe valorisation de culture et campus quoi, et valoriser l'activité qui se fait ici.

[…] Discussion autour d'un 5ème axe potentiel (sur le tableau de bord) + disgression

GD : Passons à l'axe usager ou utilisateurs, il y a 2 grand types d'usagers : Il y a les étudiants et les chercheurs c'est ça ?

TD : Alors, il y a les étudiants, les membres du personnel, il y a des extérieurs qui sont soit des habitants de la région qui veulent utiliser une bibliothèque universitaire, une ici ou alors les étudiants des hautes écoles et del'UMONS qui viennent aussi.

SDS : Et par membres du personnel, il ne faut pas uniquement entendre chercheur hein. Il y a aussi personnel administratif.

GD : Les gens de l'UMONS ils viennent pourquoi ici ?

SDS : Pour trouver des livres qu'ils n'ont pas ailleurs.

GD : Et donc au niveau usagé, je pense pour l'instant pour vous c'est d'augmenter le nombre de personnes qui viennent à la bibliothèque ? Je suppose que c'est une des préoccupations pour vous ?

TD : Non c'est plus de pouvoir répondre à la demande à des étudiants. En fait, il faut savoir, c'est que depuis qu'on est ici en mode Learning Center (travaux de groupe et de l'informatique). On fait 3 fois plus de gens qu'avant, quand on était juste une bibliothèque. Mais ce n'est pas 3 fois plus de de gens qui ont besoin de bouquins en fait les gens pour qu'ils viennent pour les salles.

SDS : voilà ils vont imprimer leurs travaux, passe juste par là parce c'est obligé et qu'ils doivent le faire en vitesse parce qu'ils sont à la bourre et qu'ils doivent le prendre pour dans 5 Min.

TD : Par la force des choses, On est un peu devenu la salle informatique principale du campus et pour les salles de groupe, oui, le jour où on a ouvert ça, il n'a pas fallu 2 semaines pour que ce soit pris d'assaut et remplis.

WC : Vous le mesurez ou c'est juste vous qui le constatez au quotidien, vous le mesurez précisément avec certaines choses déjà mise en place ou c'est juste vous qui le voyez au quotidien ?

TD : On a l’accès au nombre de réservations des salles qui sont faites dans l’Affluence (logiciel de réservation), mais maintenant on le constate visuellement aussi et ce n’est pas compliqué de le voir qu’elles sont quasiment tout le temps plein.

GD : Mais c'était ça un peu notre fait, nous, ce qui nous fait peur pour la 2e partie, qui sera vraiment le cas ? Enfin, trouver des objectifs, des indicateurs pertinents pour chaque objectif. C'est que pour chaque auteur faut des chiffres entre assez détaillés que pour permettre de les utiliser et donc par exemple, ici, on suppose que vous avez tous les gens, le nombre de personnes qui rentrent dans la bibliothèque, après combien de gens vont chercher un livre ? Combien de gens enfin à l'informatique, on sait le voir avec. Peut-être les connexions, mais les salles en bas, donc y a à la limite y a encore moins de faire une différence. Par exemple quelqu'un qui vient et cherche.

TD : Oui, maintenant moi, enfin moi je peux donner le nombre de réservations qu'il y a eu, mais la réservation ça peut être pour un étudiant ou pour 5,6 donc c'est vraiment dur de donner précisément la proportion c'est compliqué ça.

GD : La partie calcul de l'indicateur ça risque d'être marrant pour trouver des données.

TD : Maintenant ce qu'on pourrait imaginer, c'est de rajouter des capteurs de passage à l'entrée de la salle informatique et à l'entrée du couloir en bas. Si c'est vraiment un jour, on se dit, on a besoin de savoir exactement là il y en a déjà par exemple à l'entrée du restaurant.

WC : Parce que on se demandait comment on allait mesurer le nombre de personnes qui rentrent dans le restaurant des heures de table et en fait bien il y a ça.

GD : ça je n'ai pas remarqué qu'il y avait ça

SDS : si, si mais c’est le service technique qui a accès à ça

TD : Non, on y a aussi accès dans affluences

SDS : Aussi pour la.

TD : pour le resto oui

SDS : ah ça je ne savais pas

WC : C'est intéressant.

GD : Bah ça, ça facilite beaucoup de choses. Enfin après c'est facile.

WC : Et donc ouais, ce serait peut-être intéressant de faire ça aussi pour encore une fois pour les PC connexion et pour les salles ce serait.

GD : Mais du coup ici là-dessus on est bon, maintenant usager.

WC : Typiquement pour la satisfaction des utilisateurs des usagers. Donc vous dites ce serait bien de faire peut-être un jour de sondage ou correctement y a il n'y a pas il n'y a pas ça, il n'y a pas par exemple fin d'année comme les profs, ils font que leur cours par exemple où ils envoient à chaque fois à chaque fois afin de leur cours. Est-ce que ça vous satisfait ? Ce qui a amélioré et cetera. Les profs, ils envoient ça à chaque fois et ce que vous envoyez ça peut être en fin d'année académique.

SDS : Et puis vous croyez qu'ils vont répondre ?

GD : Bah même si on a que 20 sur je ne sais pas combien il y a d'étudiants ici qui répondent, ça fait toujours 20 avis, c'est toujours mieux que 0.

TD : Il vaut mieux peu de réponses de peut-être quelques remarques un peu pertinentes ou de de sans répondre.

GD : Oui, c'est ça, c'est ça et.

SDS : Général, les gens qui répondent c’est pour râler

TD : Oui, mais ce n'est pas grave, faut voir enfin ça.

WC : Mais ça peut, ça peut être, ça peut sinon et ça, ça s'est fait. Par contre si même s'il y a peu de gens, il y a peu de gens qui répondent, ça va être des gens qui ont quelque chose à dire

SDS : si c’est quelque chose d’intelligent mais des fois c’est vraiment râler pour rien

GD : De façon, ça ne sera pas peu statistiquement représentatif mais au moins ça permet quand même d'avoir, parce que même les gens qui râlent d'un autre côté ça permet mais de mettre le doigt sur vraiment les problèmes sauf si c’est vraiment râler pour aller y en a des champions pour ça

TD : Oui, mais c'est, il faut.

GD : Mais ça permet de mettre le vraiment le doigt sur les points un peu sensibles.

TD : De toute façon, sur notre campus, on ne sait faire que du qualitatif et que ce n’est pas un campus de 20 000 étudiants Et j'imagine que les profs sont la même chose quand ils font leur

petite enquête, ils. Ils sont peut-être plus de de réponses et c'est dans le cadre d'un coup. Et encore ce n’est pas obligatoire j’imagine

WC : ce n’est pas obligatoire, mais il nous pousse à répondre quand tout le temps, chaque cours ils nous le disent.

GD : parce que Je pense que s'il y a, je pense moins d'un quart de répondant, ils n’ont pas droit à avoir les résultats ou un truc du genre

WC : on va demander à Madame Provost ça

SDS : Peut-être qu'elle le sait.

WC : Donc ça serait intéressant, donc un.

TD : Ça je pense et.

GD : on avait pensé à un truc qu'on avait vu, mettre une boîte à suggestions à au Bureau de enfin en face. Est-ce qu'il y aura des réponses en non ? Maintenant on prendra ça/

TD : est-ce qu’on fait encore en 2023 ce genre de choses ? sur papier alors ?

SDS : Suggestions. Pourquoi tout n'importe quoi ?

GD : Je dirais peut-être que 3 Personnes qui répondront par an, mais.

WC : Bah après ça c'est la question, est-ce que tu fais physique ou en ligne en ligne après ce que les gens voient les checker en ligne sur le site encore une fois de bibliothèque ? Ah, je peux mettre mon idée où ? Est-ce qu'ils vont directement voir la boîte à je sais.

GD : l'avantage de mettre une boîte à idée, c'est que les tous les utilisateurs réguliers vont la voir. Souvent, elles sont plus enclines à répondre alors que quelqu'un qui ne vient jamais, qui reçoit juste le mail et pas nécessairement clair répondre mais y a enfin au moins ça assure que c'est des gens qui utilisent le plus qui sont plus susceptibles de répondre.

TD : Oui, maintenant, toucher ceux qui ne viennent pas régulièrement ça peut sauver ? En fait, les 2 sont intéressants dans l’absolu.

GD : Donc satisfaction usagers peut être Augmenter le. Vous vous disiez que le nombre de enfin de gens qui repartent, le livre étant en chute libre, enfin en chute libre, diminuent fortement.

TD : C'est long, une baisse lente.

GD : Augmenter le taux de. Enfin le nombre d'emprunts.

TD : Non, non, ce n'est pas un objectif, il dit ça, pas besoin, n'y a pas besoin, mais. Avoir un grand nombre d'emprunts, ce n'est pas pertinent en soit, ce n'est pas un objectif en soi

WC : Il y a aussi tout là l'aspect finalement du soutien pédagogique donc c'est aussi pour les étudiants et il y a quoi de de mis en place pour un soutien pédagogique ? Est-ce qu'il y a une sorte De formation ou, où.

GD : Ça, ça, on deviendra après. Ouais, là on fait juste la bibliothèque comme telle, mais donc vraiment le parce que là pour l'instant on a comme ça. L'objectif c'est la satisfaction des usagers,

WC : Ah oui, pardon. Ah ouais bon excuse-moi bah je.

GD : oui mais donc vraiment la satisfaction c'est vraiment le seul objectif que vous voyez dans pour la bibliothèque en tant que telle où. Pour vous y a d'autres objectifs que vous pouvez voir vraiment au niveau pour les usagers, une métrique propre aux usagers que vous aimerez voir améliorer.

TD : Les objectifs directs, c'est dur à dire.

SDS : Bah ouais.

GD : Après ici, ça va être entre guillemets un premier jet, après on va, on va un peu le retravailler, le remettre un peu bien, on va vous le renvoyer et il y a encore moyen de revenir dessus, ce n'est pas fixé ici après cet entretien quoi.

WC : Mais donc ouais, ça faudra peut-être qu'on parce qu'avoir un seul. UN seul objectif qui est la satisfaction des usagers. Je ouais, faut essayer d'en trouver un 2e.

TD : Pour la partie bibliothèque ? Vous voyez, je pense avoir des collections pertinentes, actualisées. C'est un objectif aussi. Pour nous en tout cas

GD : Tout cas, mais ça, c'est vraiment au niveau structurel, c'est pour, c'est un objectif ou c'est entre guillemets quelque chose qu'on calcule sur l'aspect structurel, donc le. Les collections, c'est purement. Enfin je me répète, mais c'est purement structurel. L'aspect client, c'est par exemple la satisfaction des clients, le nombre de fois qu'ils viennent le, en moyenne combien de fois vient un étudiant par semaine. Enfin c'est vraiment des tout ce qui touche purement aux étudiants et pas. En fait tout l'aspect processus interne, donc par exemple la collection

pertinente, c'est quelque chose qui va permettre d'aller chercher des choses pour les clients, entre en l'occurrence satisfaire le client par exemple.

GD : [Réplication des différentes perspectives]

TD : Ouais, ou bien c'est par rapport aux espaces, voir que le taux d'occupation, monter le taux d'occupation des espaces ne dépasse pas un certain seuil enfin ceux qui permettraient de dire qu'il y a trop de monde et qu'on on n'a pas assez de places qu'on propose quoi.

GD : Donc pareil, elles sont passées dans l'autre sens et mais ça encore une fois ça serait plutôt le niveau. Processus interne et avoir davantage de salles, donc elle faut.

TD : Parce que oui, pour savoir si notre nombre de salles est suffisant, il faudrait pouvoir mesurer j'imagine Si par exemple, sur une année La moitié du temps et il n'y a pas enfin c'est trop rempli quoi, il n'y a pas assez de place disponible je ne sais pas comment le matérialiser ?

WC : Ouais, j'ai peut-être quelque chose en tête en termes de même, vu que c'est qu'on en bibliothèque a une certaine façon d'être de Ben, de de se comporter et ce qu'il y a quelque chose qu'on peut imaginer en termes de comportement. Est-ce qu'il y a eu déjà des soucis ou déjà dû faire des remontrances, mais enfin je ne sais pas, je pense à un truc comme ça où y a situation avec de la clientèle, mais ça dit est-ce que les étudiants se sont-ils bien comportés ? je ne sais pas, peut-être quelque chose à explorer par Là je ne sais pas.

TD : Si au niveau comportement, on N'a pas de gros souci.

SDS : leur demander de se taire quand il parle trop fort et qu'il s'imagine qu'ils sont seuls au monde.

WC : par exemple, je ne sais pas ce que par exemple imaginez-vous parlez du de 26 personnes qui viennent pour un bouquin et qu'il y a déjà des groupes où ils viennent ? Ils s'installent dans une près d'une table entière et puis ils font plein de bruit. Tout.

SDS : Oui à la photocopie aussi.

GD : Plutôt sensibiliser aux bons comportements dans une bibliothèque,

WC : même si je pense qu'il y a déjà des affiches un peu partout

SDS : mais ça c'est partout, hein ? Le problème ce n'est pas chez nous

WC : Nous, mais ce n'est pas il n'y a pas de problème spécial ici quoi, c'est juste.

GD : Je note toujours. On verra ce qu'on peut en faire.

SDS : C'est difficile à je dis par exemple les étudiants qui enlèvent leurs chaussures Moi après je ne comprends pas ça par exemple, bon je n'ose pas faire de remarques parce que je me dis enfin voilà quoi, voilà et truc comme ça il y en a plein. On pourrait vous en citer, mais bon, la société qui change et.

GD : C'est difficilement quantifiable ce que à moins prenez une feuille que vous Notez, Notez une barre à chaque fois que.

SDS : Ouais, c'est ouais, c'est ça Ouais, nonce qu'on peut voire c'est Le bruit. Il y en qui ne comprennent pas, voilà ils sont super excités, ils arrivent tous en même temps et ils ne se rendent pas compte d'où ils sont et voilà, ça me discute encore dans le couloir., Ceux qui remonte de des salles en bas.

GD : Ça, ça, ça pourrait être un.

SDS : ils ne se rendent pas compte comment ça résonne sont toujours les experts en train de parler comme disait étaient dans la salle aux travaux de groupe tout seul.

GD : après améliorer le silence dans cette partie ci qui est celle de La partie studieuse.

SDS : Ce n'est pas possible puisqu'on ouvre et on rentre et on rentre et on sort combien de fois ? Par minute, je n'ai rien que le bruit de la porte, moi je vous avoue, des fois ça m'énerve. Toutes les 5 secondes là pour qui sauvent qui se qui se qui se ferment et les gens qui rentrent, on ne sait rien faire.

GD : Mettre une porte automatique, ou l'insonoriser

TD : Une solution, c'est de faire une 2e entrée par la salle informatique

WC : Bah y a mais le on peut déjà rentrer par là en plus. Enfin on ne peut pas mais en soit mais La porte existe déjà en soit

TD : Oui, oui, tout à fait, les portes sont là. Mais le souci, c'est par rapport à nos bouquins. Comment s'assurer que si les gens sortent par la salle informatique ? Ils devraient encoder leurs prêts, enfin.

WC : Comme les magasins mettre des bips

SDS : Il faut courir après, hein, il faut rattraper.

WC : Oui, ça c'est ça, c'est le problème.

TD : si on doit en mettre un c'est avant l'escalier qui descend vers la salle info en fait

GD : Et ce qui serait par exemple envisageable de mettre un je ne sais pas comment on appelle ça un décibel mètre dans la bibliothèque et ça pourrait être un indicateur. C'est.

SDS : pour le bruit ?

TD : ça existe ça hein

GD : bien près des aéroports, ils en ont en.

SDS : surtout qu'avec Caroline vous avez prévu en plus les décibels par zones.

GD : Diminuer là les nuisances sonores. Ça peut être un objectif

TD : maîtriser, ouais,

GD : Maîtriser les nuisances sonores. Même si c'est peut-être plus du processus interne, mais ce n'est pas grave.

GD : et maintenant l'axe financier. Concrètement, vous avez quel pouvoir, entre guillemets, sur vos budgets ?

TD : un pouvoir d'utilisation,

WC : nous on vous le donne ?

TD : En fait, il y a un budget global pour toutes les bibliothèques et nous on a un pourcentage pour le campus de Mons ici Et là on là, on l'utilise entre guillemets comme on veut.

GD : Et ce que vous avez, une compte analytique détaillée de enfin de plutôt analytique, mais comme une comptabilité détaillée de tous les postes auxquels part ce budget.

TD : On a la liste complète de tout ce qu'on achète avec, mais il n'y a pas de traitement qui est fait

GD : vous ne savez pas par exemple a eu autant de l'argent sur des livres, autant d'argent pour enfin vous êtes payé par l'université directement je suppose, mais y a pas par exemple, y a eu autant pour les lits, il y a eu autant pour ça, il y a eu autant pour ça en général c'est juste une Liste de dépenses et, et.

TD : Maintenant c'est des, c'est des livres en a un plus grand-chose de différent

SDS : on des acquisitions récurrentes et acquisition non récurrente.

GD : Donc tout ce qui est périodique et tout ce qui est livres

SDS : Ouais, voilà, voilà.

TD : C'est les 2 grosses lignes. Mais On n'a pas besoin, entre guillemets, d'autres choses.

SDS : Après c'est vous et on sait vous dire les amandes les cartes de photocopies des choses comme ça, mais je ne sais pas si ça sert à Quelque chose, voilà.

Gd : Je ne pense pas que ce soit vraiment pertinent.

SDS : L'électricité, les lecteurs extérieurs qui rentrent et qui payent pour, qui n'ont pas de carte d'accès

WC : Et mais il n'y a pas de d'objectif de recettes, par exemple, sur une semaine on veut. Qu'il y ait.

TD : Non, non, non, non, non, non. On ne nous demande pas de faire autant.

Gd : Et vous touchez des subventions ?

TD : Non, pas du tout, non, non.

WC : Il n'y a pas de on a vu ça aussi des mécènes qui donnent parfois.

SDS : Des livres, des dons de livres

TD : mais il y a des fois des gens qui financent vraiment les bibliothèques. Mais nous ?

GD : comme au Rolex.

TD : Ouais là je sais que c'est L'UC Louvain Recherche de mécènes, pas que pour la bibliothèque. D'ailleurs, tout un tas de choses

GD : Et sinon du coup, à part vraiment là, les livres et les on va dire les one-shots et les acquisitions récurrentes. Il y a y A quoi vraiment dans les derniers pourcents qui a ? C'est vraiment tout, tout où.

TD : en frais anecdotique, elle est les frais pour le prêt Inter bibliothèque qu'on doit verser au système interuniversitaire qui qui gère tout ça ? Euh, une cotisation pour une association professionnelle et c'est Tout, je pense

GD : Je suis en train, du coup je ne vois pas vraiment ce qu'on pourrait parce que même dans les indicateurs qu'on vous avait qu'on avait trouvés, c'était par exemple. Que le budget soit alloué de manière rentable, tout est tout est réinjecté directement dans des livres. Rentabilité de l'argent dépensé pour les ressources de la bibliothèque, n'y a pas vraiment d'il n'y a pas, on ne paie pas pour les prêts donc ça n'a pas d'augmenter. Revenus provenant de sources universitaires, on y a répondu maximisation l'utilisation des actifs.

TD : En fait, les enjeux financiers se trouvent à Louvain-la-Neuve, parce que par exemple l'achat des ressources électroniques, donc les accès aux revues scientifiques en ligne, ça c'est des montants faramineux. Ouais donc, mais ça s'est typiquement géré à Louvain-la neuve

WC : Donc en soit l'acte financier, il est presque inexistant mis à part sinon.

TD : Mais c'est ce que j'allais vous dire, c'est peut-être si vous recontactez Madame Provost pour faire un peu le topo ici et lui demander si le financier il est pertinent dans ce travail ici.

GD : Ouais, mais ça. On, on sait très bien que c'est.

WC : Euh ouais, c'est typiquement on disait, Si on refait le la porte pour éviter le bruit et l'objectif, c'est investir.

TD : en Vrai, c'est tout ce qui est de notre équipement informatique et multimédia, c'est le service informatique qui finance, mais y a un cout Pour, on pourrait demander comment ? Enfin, comme indicateur, c'est de voir le budget qui est dépensé chaque année pour du matériel informatique, ici pour des travaux d'aménagement du mobilier. Ce genre de choses.

Gd : Ouais, le problème c'est que même ça c'est l'argent investi dans vraiment les infrastructures, c'est du process interne. Donc on va laisser l'axe financier pour l'instant on va en parler avec Madame Provost parce que.

GD : Je propose qu'on fasse l'aspect soutien pédagogique.

TD : Ok,

GD : au niveau c'est donc un soutien pédagogique, c'est vraiment encore que vous qui gérez ça au niveau personnel ou il y a d'autres personnes qui rentrent ?

TD : Mais il y a 2 choses qui sont prises dans ce domaine dénomination, c'est d'une part les formations qu'on peut donner nous au niveau de la bibliothèque pour l'utilisation de nos

ressources ou pour le référencement bibliographique. L'utilisation des logiciels comme Zotero ou ce genre de choses.

Gd : C'est le logiciel de gestion de bibliothèque ?

TD : Non, non, c'est le. Un logiciel est pour gérer les références bibliographiques pour votre mémoire, c'est utiliser le Zotero. Vous encodez au fur et à mesure les références et à la fin de votre mémoire, vous y a moyen de copier-coller tout d'un seul coup dans le bon format à respecter hein ?

SDS : Ce qu'il faudrait faire, c'est, mais c'est toujours la même chose, c'est. Il faudrait peut-être trouver un moyen en ligne de permettre aux personnes de connaître ça et de pouvoir s'inscrire à de proposer des dates et qui s'inscrivent à ces formations là c'est ça, vous voulez dire ?

GD : oui mais au vraiment au niveau du personnel.

SDS : Mais dans les autres bibliothèques, il y a des personnes qui s'occupent que de ça, hein ? Que des Formations, les personnes à temps plein qui qui s'occupent que de ça, qui proposent des plages horaires qui accueillent les personnes ou individuelles ou par groupes ou des choses comme ça

TD : Oui, donc c'est vraiment une attribution très claire quoi. Nous ici, on fait tout un Peu tout. Enfin voilà, c'est dans se répartit tout ça

WC : encore une fois on revient au même problème du personnel

GD : Donc, pour processus interne. Du coup maintenant ça serait mettre en place du coup toutes ces formations peut être ?

TD : Il y en a déjà toute une série qui existe, en STUD. Des choses qu'on enfin une intervention là-dedans. Euh. Bon, j'interviens aussi pour les étudiants en horaires décalés à la demande, certaines petites formations, mais aussi avec Jean-Luc Depotte derrière Pour l'utilisation des ressources documentaires ou le référencement. On fait parfois Des choses à la demande pour des étudiants, que ce soit à l'accueil ou Pour ceux qui osent demander.

GD : Donc ouais, donc mettre y a l'aspect mettre en avant une nouvelle formation. Du coup n’y a pas réellement à faire mais c'est surtout les mettre en avant

TD : Oui, je pense. Pour les Masters, il faudrait trouver un moyen de faire Je pense un petit peu plus. Parce que je ne suis pas convaincu que tous les masters sachent ce qui est disponible pour

eux quand ils doivent faire leur mémoire. Bon typiquement en fait, vous en parliez, y a le séminaire d'accompagnement au mémoire mais voilà, ça dépend du prof.

[Digression au sujet de la semaine SMART]

TD : Et donc ça, c'est pour des soutiens pédagogiques. D'une part, ces formations-là. Mais il y a aussi pour accueillir des activités. Organisé par le SASE. On typiquement du allez du mentorat entre en entre étudiants par exemple.

SDS : Le recrutement extérieur. Quand elle fait venir les classes d'ailleurs, ouais.

TD : Oui, l'activité de promotion auprès du secondaire et aussi non, mais je pensais ce que Claire Tonglet fait, boost my mémoire

GD : oui c'est ça

TD : Et donc elle propose au mois d'août et aussi même d'autres moments dans l'année je pense oui c'est des sessions, un peu de motivation pour les étudiants qui doivent remettre leur mémoire

WC : et ça se fait ici dans la bibliothèque ?

TD : Non, mais une fois qu'on aura l'autre partie du long Center, ça. Va se passer la

WC : D'accord, ouais, d'accord.

TD : et le SASE à l'air demandeur

GD : Bah c'est peut-être plus pratique pour eux que à chaque fois, prendre un auditoire ou une classe.

TD : Ouais, voilà, c'est ça.

SDS : c'est des salles prévues pour effectivement.

GD : Donc au niveau usagé, je suppose que ça va être utilisation enfin de de ces formations. Enfin plutôt suivi de ces formations et satisfaction générale.

TD : oui c'est ça

GD : Je ne sais pas si vous avez autre chose à ajouter sur Soutien pédagogique en général. Là, on a recruté nouveau une personnelle, mettre en œuvre une formation et puis les activités du

SAS, ça, c'est les usagers et augmenter le taux d'utilisation. Enfin j'ai, on formulera ça bien, mais

TD : Maintenant comme indicateur, se peut le nombre de formations, le nombre de. Participants, genre de choses,

GD : ouais, c'est ça. Mais pour les indicateurs, on viendra après, on va d'abord remettre ça au propre et puis à chaque fois, pour chaque objectif, mettre des indicateurs pertinents et on verra avec vous ce qu'il faisait ou ce qui n'est pas. Si y a des par exemple des indicateurs de veille qui ne qui ne se rattachent pas nécessairement un objet qui font particulier, mais juste que vous aimerez bien suivre, c'est aussi des choses qui sont faisables, enfin.

TD : Et donc le tableau est constitué des, des objectifs et des indicateurs.

GD : en fait, il y a le tableau avec tous les indicateurs, les tous les objectifs répartis selon les axes et à toutes ces indicateurs, on va venir greffer des indicateurs

WC : Et aussi on pourra trouver une cible, donc une cible à atteindre en fonction d'une part, et des initiatives, ça, c'est l'aspect très théorique, mais qu'on demande de faire aussi, c'est donc avoir une cible. Et si au cas où on interpelle la cible, avoir une initiative qui pourrait la corriger ou réduire cette cible ? Enfin, toutes les choses aussi.

TD : Ok.

WC : Donc ça, ce serait le tableau au complet, ce serait ça. Et ensuite à priori des cartes stratégiques pour montrer les liens de causalité entre chaque objectif.

[Digression autour d'un exemple de carte stratégique]

WC : C'est je pense la première fois qu'on a une réunion pour parler un peu de du mémoire Je crois que c'était Madame Provost ou Madame Ducarroz qui avait dit au final, si le travail est vraiment bien fait, c'est le tableau. Il marche bien, ça peut être importé même à Louvain

TD : oui c'est sûr que si le résultat est bon Ça, je peux le relayer dans les autres bibliothèques. Mais surtout que ce je pense, ça n'a jamais été fait, donc c'est aussi un petit peu je pense. Vos difficultés c'est qu'Ah oui, y a des expériences aux États-Unis mais en Europe, ce genre de travail pour les universitaires il ne doit pas y avoir beaucoup.

GD : du coup maintenant on va attaquer la partie détente. Comment je ne sais pas si vous avez vraiment beaucoup de travail à ce niveau-là pour la partie détente ?

TD : Non, non. Sauf que.

SDS : J'aimerais bien une salle pour faire la sieste

TD : Bah si on part de la salle où il y a les bandes Dessinées, les romans sans aucune ? Je veux dire ça, on ne sait pas.

SDS : on ne peut pas faire la sieste, là ce n'est pas possible

TD : La boîte à livres vient Un peu toute seule, mais enfin entendre aucun.

SDS : Pas terrible dans la boîte à livres. Ne se passe pas grand-chose hein ?

WC : Une sorte, vous voudriez une sorte d'isoloir ou juste on s'endort un petit peu.

SDS : J'ai vu qu'il y avait des trucs comme ça cette Espèce de petit ouais.

GD : Des bulles, oui.

TD : Mais pas pour le personnel

SDS : SI !

[Digression autour de google et des vaches qu'il y avait avant à la FUCaM]

GD : Mais du coup au niveau purement enfin c'est l'organisationnel je ne sais pas s'il y a beaucoup. Mais donc si on reprend les 4 axes pour. La, l'activité, le, le secteur détente, pas forcément évident. Bah apprentissage, je ne vois pas grand-chose. Après prise interne il y a la mise à disposition de tous les Enfin augmenter le nombre de salles, je ne sais pas si c'est un objectif de enfin d'espaces de détente. En tout cas, en tout cas, tant mieux les signaliser.

SDS : pourquoi faire ? C'est bien en augmenter, mais pourquoi faire si c'est juste pour mettre des poufs et puis rien d'autre ? Je me dis.

TD : Et oui, Ben ce que vous venez de dire, Signaliser ça c'est aussi un des objectifs qu'on doit atteindre dans pas trop longtemps, c'est de d'améliorer la signalétique aussi de Du Learning Center pour que les gens sachent ce qu'on propose. Surtout là-bas en haut, il y aura d'autres salles, tout le monde n'a pas donc ça un projet génétique qui Qui doit être réalisé on a Les plans et tout, donc c'est dans les cartons. On a un Learning center, enfin, c'est bien d'avoir différents espaces, mais il faut-il faut la signalétique qui va être enfin dès l'entrée que les étudiants sachent que y a telle zone, telle zone à.

WC : Ouais, c'est ça, c'est clair. J'ai vu vous gardez le même ton de couleur je crois. Enfin le Learning Center à son ton de couleur et.

TD : Ouais mais le projet, il y a des y a des couleurs effectivement en fonction des zones et un pictogramme en fonction de ce qu'on fait dans la zone en question.

GD : Comme objectif qu'on a du coup c'est mieux et signaliser et ensuite augmenter le taux d'utilisation des par augmenter le nombre de personnes qui qui vont. Est-ce qu'il y a Il y a d'autres objectifs pour les espaces détente.

TD : Offrir plus d'espace et plus de mobilier je pense. Parce que le problème de cette la salle détente actuelle c'est qu'elle est squattée en permanence par des étudiants car il n'y a plus de place dans les vraies salles de travail. Faudrait presque la supprimer Et déplacer les son contenu ailleurs Et en faire une salle de travail Ça mon avis, on y viendra un jour.

GD Ouais, du coup on a mieux signalisé plus d'espace, plus de mobilier et puis plus d'utilisation. Et les espaces détente réellement pour la détente, mais ça ce n'est pas trop quantifiable.

Gd : Et du coup reste la partie Culturelle, on a bientôt fini. Donc ça vous disiez-vous pouvez me rappeler le nom du Monsieur qui s'occupe ?

TD : Jean-Luc de pote, Jean-Luc de pote avec 2p.

WC : Donc je gère la particule et donc il gère que le puits de lumière il gère.

TD : En fait, il est coordinateur UCL culture pour le campus de Mons. Et les ateliers, donc c'est beaucoup d'activités aux ateliers de la FUCaM. Et donc l'idée aussi, c'était de d'amener un peu de culture sur le campus ici au finalement, il y a, il y a. Vraiment très peu de choses.

SDS : En fait, c'est un prolongement des expositions qu'il y a dans le Cloître des ateliers.

TD : C'est un petit avant-goût pour donner envie, enfin dire que voilà une expo d'atelier pour l'instant. Sur tel thème, avoir 2 3 photos déjà ici.

WC : Et ça, c'est communiqué Quand on va en dessous ou pas.

SDS Non, non, de nouveau, C'est, il voudrait plus lui aussi, il a, il a plein d'idées et il voudrait faire beaucoup de choses. Il a essayé de le mettre plein de trucs, mais de nouveau. Il n'y a personne pour. Pour les l'épauler

TD : Oui, c'est manque de ressources humaines et de manque de communication l'un plus l'autre ça n'aide pas

GD : Donc recruter signaliser. Je suppose que là aussi du coup-là peut être moyen de mettre des comptes personnes pour descendre dans le de lumière ?

WC : Mais bizarrement, enfin, c'est une question vraiment toute bête, mais je me dis parfois, enfin moi, la première fois je suis arrivé, je me dis ce que je peux aller en bas Je ne sais même pas si je peux aller en bas et je pense y a beaucoup de gens parce que j'étais dans la situation et.

GD : il faudrait signaliser oui, compter le nombre de visiteurs peut-être augmenter La fin satisfaction des visiteurs, peut-être avec une boîte à idées ou il pourrait aussi noter la qualité de l'exposition à chaque fois.

SDS : Un livre d'or.

TD : Ou alors comment là ? Parfois dans Je suis dans des restaurants ou des stations D'autoroute, Tu vois les toilettes ? J'ai les trucs des Petits smileys content moyen. Ah oui, il sera content, on peut juste appuyer en fait, ça compte.

SDS : mais encore il y a toujours ce bel écran à l'accueil Il pourrait signaliser qu'il y a l'expo effectivement là dans le puits de lumière, on verra tous écrit en grand jeu.

WC : Même sur le mur quand on arrive à gauche, il y a un mur. Je crois qu'il est-il est blanc comme ça.

WC : Je me dis par exemple, dans l'objectif financier, est-ce qu'ici donc Monsieur Depotte, il a fait l'exposition là, est-ce que ça, ça fait partie du budget que vous recevez ou c'est un truc indépendant ?

TD : Non, ça non. C'est UCL culture qui finance tout ça. Mais c'est la Particularité, c'est qu'il y A beaucoup de choses qui ne dépendent pas de nous, que ce soit la culture, équipement informatique.

GD : Mais ça, de toute façon, je pense que c'est un point qui fera l'objet du coup d'un point dans le la partie limite recul critique du mémoire, c'est que on met un outil en place, mais il y a beaucoup de points dedans qui est qui n'est pas vous n'avez pas les ou les personnes qui vont l'utiliser vont façon de pas les leviers, donc ça sera un point recul critique à mettre, mais.

TD : Maintenant l'organisation du service là On a la main dessus aussi, enfin., ce qui est vraiment concrètement sur le terrain, la manière dont s'est organisé très concrètement, on peut faire enfin certaines latitudes.

GD : Et après vous n'avez pas bref, après vous n'avez pas le levier mais vous ça vous donne aussi entre guillemets les chiffres pour pouvoir arriver et dire c'est un argument de plus qui peut qui peut vous permettre de de gratter un peu de levier justement.

GD : Voilà bah du coup maintenant il reste juste le tableau de bord stratégique donc pour tout. Ça mon avis, on va surtout le faire à 2 en regroupant tout mais on peut peut-être juste en discuter rapidement.

WC : Voilà ce qui est clair, c'est qu'au niveau de du personnel, c'est de on l'a bien compris, c'est d'avoir plus de gens, d'avoir plus de gens peut-être Pour la formation, quand je repense juste niveau accès informatique, et cetera peut. En termes de formation, processus interne, c'est la communication et la signalisation de.

GD : Je vais enfin, je veux avoir mon pas par mot clé et après on fera vraiment des objectifs bien carrés, donc plus de personnel, plus de mise en avant et peut plus. Enfin non, pas plus de service mais plus de ...

WC : mais niveau personnel, on est d'accord, ça vous intéresserait beaucoup de qu'on vous demande votre avis en fin d'année académique par exemple d'une évaluation entre guillemets de.

SDS : Les étudiants pensent de nous, c'est ça ?

GD : Mais ça, c'est usagé, alors.

WC : Non, je ne veux pas ça comme ça, c'est juste par exemple la direction de l'UCL Mons. Elle montre qui demande ce qu'il y a, comment ça se passe. Ça s'est passé sur l'année académique.

TD : oh il n'y a pas de ??? formel que ce Soit j'imagine mal qu'on demande.

SDS : Il y a déjà eu par le passé des études comme ça Sur les services.

TD : On demandait aux membres des services de ?

SDS : Non des. On a interviewé les étudiants et tout ça sur ouais.

TD : Ah oui, pour les étudiants.

SDS : je crois qu’ils l’ont fait pour la bibliothèque aussi Pour la bibliothèque aussi, il me Semble

WC : non, mais par exemple j'y pense, est-ce que le problème de manque de personnel, vous l'avez déjà communiqué où ?

TD : oui non, ça c'est un problème connu. Il y a eu un renfort n'y a pas longtemps, un temporaire. Voilà qui n'était pas forcément plus prévu à la base, mais qui qui était bien.

SDS : Mais c'est notre faute, hein, parce qu'on est trop Fort, on est trop multitâche, on Sait faire trop qui en même temps.

GD : Plus de personnel mis en avant. Enfin, disons tout usager, satisfaction toujours. Je et puis ouais, financier, financier, on verra un pour.

GD : Mais peut-être alors c'est, on pourrait peut-être remplacer l'acte financier par l'axe réussite des étudiants Bah vous voir, je ne sais pas si ce n'est pas très conventionnel je pense seul.

TD : Y a ça d'une part, et puis faire Le lien avec la.

SDS : Est-ce que parce que tu es venu à la bibliothèque imprimée tes travaux de Groupe, t'as réussi mieux ?

TD : Non, maintenant la qualité des mémoires peut être influencée par l'utilisation de la bibliothèque.

GD : Ça, je suppose que vous avez ça il exactement qui vient et on peut recroiser ça avec les résultats. Mais c'est un travail de fourmis. C'est.

SDS : Ouais, pas possible ça.

GD : C'est, on verra. 10.

SDS : Je suis sûr, ce n'est pas parce que t'es emprunté des livres que tu vas réussir mieux

GD : On en parlait au niveau du soutien pédagogique, le fait de suivre peut-être toutes les formations de recherche. De recherches documentaires.

SDS : Est-ce que ça a aidé à la réussite ?

GD : Ça peut en tout cas améliorer la qualité d'un mémoire.

TD : Ou la qualité de la bibliographie bien.

GD : Maintenant c'est on retombe sur du fort subjectif Mais c'est une piste à creuser, on va, on va y réfléchir, peut-être en discuter avec Madame Provost, voir ce qu'elle en pense.

WC : Alors je me je me demande si on a dans le futur encore d'autres entretiens, est-ce que ça ne serait pas bien de d'introduire enfin de de faire ça avec Madame Provos directement aussi quoi ? Voilà.

GD : C'est juste que là vu qu'on parlait vraiment de purement des objectifs et de cerner le truc on mais au moment des indicateurs on peut essayer de voir pour comme un Provost, discussion.

TD : Moi je pense que en tout cas son avis sur votre manière de voir les choses est quand même important pour pas avancer trop loin dans peut-être dans un sens ce ne serait pas tout. Enfin, c'est juste ces conseils et voilà maintenant pour la suite. Nous, on est ici tous les jours à priori. Une partie, mais si jamais vous n'êtes pas sur le campus, il y a aussi ou par mail s'il y a d'autres questions

GD : Mais ça ici, je pense que là on va déjà remettre tout ça un peu au propre. Demandez l'avis de Madame Provost sur l'approche. Et, et c'est de déjà mettre des indicateurs derrière tous les objectifs qu'on a déterminé ici et on va essayer de vous faire un retour assez rapide avec une version déjà un peu plus propre que tout ça. On va. Semaine prochaine je pense, c'est faisable, Mais on va essayer à mon avis, comme donc comme on a fait cette fois-ci mercredi prochain, de vous envoyer une. Ça mais au plus propre possible avec des indicateurs derrière pour que vous puissiez nous dire ce que vous en pensez ou s'il y a des points que vous avez pensé après coup, si ?

TD : Ok.

WC : ça va, merci beaucoup.

GD : Vous n'avez rien d'autre à ajouter ?

TD : non

GD : Merci beaucoup.

WC : Merci pour cet entretien.

7.3) Annexe 3) - Enquête de satisfaction de fin d'année du Centre d'apprentissage universitaire

Cher utilisateur,

Alors que l'année universitaire touche à sa fin, le personnel du Learning Center aimerait recueillir votre avis sur votre expérience au Learning Center Saint-Georges. Vos opinions sont inestimables pour nous, et vos réponses nous aideront à améliorer nos services pour la prochaine année académique à venir. Veuillez prendre quelques instants pour remplir cette enquête de satisfaction de fin d'année.

Section 1 : Informations générales

Veuillez sélectionner votre statut :

Étudiant

Enseignant

Personnel

Visiteur

À quelle fréquence avez-vous fréquenté le Centre d'apprentissage universitaire cette année universitaire ?

1 (Quotidiennement)

2 (Hebdomadairement)

3 (Mensuellement)

4 (Rarement)

5 (C'était ma première visite cette année universitaire)

Section 2 : Bibliothèque

Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la collection de livres et de documents de la bibliothèque ?

1 (Mauvaise)

2 (Inférieure à la moyenne)

3 (Moyenne)

4 (Supérieure à la moyenne)

5 (Excellente)

Comment évalueriez-vous les espaces d'étude et les installations proposés par la bibliothèque ?

1 (Mauvais)

2 (Inférieur à la moyenne)

3 (Moyen)

4 (Supérieur à la moyenne)

5 (Excellent)

Comment évalueriez-vous la disponibilité et l'amabilité du personnel de la bibliothèque ?

1 (Mauvaise)

2 (Inférieure à la moyenne)

3 (Moyenne)

4 (Supérieure à la moyenne)

5 (Excellente)

Avez-vous utilisé les ressources en ligne ou les livres électroniques de la bibliothèque ?

1 (Non)

2 (Oui)

Si non, pour quelle(s) raison(s) ?

Section 3 : Service d'assistance pédagogique

Avez-vous utilisé le service d'assistance pédagogique du Learning Center cette année académique ? (Ex. : tutorat, conseil académique)

1 (Non)

2 (Oui)

Si non, pour quelle(s) raison(s) ?

Si oui, comment évalueriez-vous la satisfaction concernant le service d'assistance pédagogique ?

1 (Mauvaise)

2 (Inférieure à la moyenne)

3 (Moyenne)

4 (Supérieure à la moyenne)

5 (Excellente)

Étiez-vous au courant du service d'assistance pédagogique avant cette année universitaire ?

1 (Non, je n'étais pas au courant)

2 (Oui, j'en étais au courant)

Si "Non," veuillez nous dire comment vous en avez pris connaissance :

Si oui, comment évalueriez-vous votre connaissance des capacités complètes du service d'assistance pédagogique ?

1 (Connaissance limitée)

2 (Connaissance modérée)

3 (Bonne connaissance)

4 (Connaissance approfondie)

5 (Excellente connaissance)

Section 4 : Service culturel

Avez-vous participé à des événements culturels ou à des programmes organisés par le Centre d'apprentissage cette année universitaire ? (ex. : ateliers, conférences, expositions)

1 (Non, je n'ai pas participé)

2 (Oui, j'ai participé)

Si "Non," veuillez nous indiquer la raison :

Comment évalueriez-vous votre satisfaction concernant les offres de service culturel ?

1 (Mauvaise)

2 (Inférieure à la moyenne)

3 (Moyenne)

4 (Supérieure à la moyenne)

5 (Excellente)

Étiez-vous au courant du service culturel avant cette année universitaire ?

1 (Non, je n'étais pas au courant)

2 (Oui, j'en étais au courant)

Si "Non," veuillez nous dire comment vous en avez pris connaissance :

Si oui, comment évalueriez-vous votre connaissance des capacités complètes du service culturel ?

1 (Connaissance limitée)

2 (Connaissance modérée)

3 (Bonne connaissance)

4 (Connaissance approfondie)

5 (Excellente connaissance)

Section 5 : Espaces de détente

Avez-vous utilisé les espaces de détente du Centre d'apprentissage cette année universitaire ?

1 (Non, je ne les ai pas utilisés)

2 (Oui, je les ai utilisés)

Si "Non," veuillez nous indiquer la raison :

Si oui, comment évalueriez-vous votre satisfaction concernant les espaces de détente disponibles ?

1 (Mauvaise)

2 (Inférieure à la moyenne)

3 (Moyenne)

4 (Supérieure à la moyenne)

5 (Excellente)

Section 6: Satisfaction globale

Sur une échelle de 1 à 5, à quel point êtes-vous satisfait du Learning Center dans son ensemble pour cette année universitaire ?

1 (Très insatisfait)

2 (Insatisfait)

3 (Neutre)

4 (Satisfait)

5 (Très satisfait)

Si "Insatisfait" ou "Très insatisfait," veuillez nous dire pourquoi :

Section 7 : Conclusion

Avez-vous des suggestions ou des commentaires pour nous aider à améliorer nos services et nos installations au Learning Center ?

Qu'avez-vous le plus apprécié au Learning Center cette année universitaire ?

Quelles améliorations suggéreriez-vous pour que le Learning Center réponde mieux à vos besoins ?

Merci d'avoir pris le temps de remplir cette enquête de satisfaction de fin d'année. Votre avis est très important pour nous, et il nous aidera à améliorer le Learning Center au profit de tous les utilisateurs. Si vous avez des préoccupations ou des questions immédiates, n'hésitez pas à nous contacter directement.

Nous vous souhaitons une excellente pause académique.

Cordialement, L'équipe du Learning Center

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | **www.uclouvain.be/lsm**