

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures.....	ix
Abréviations	x
1. Introduction.....	1
1.1 Problématique et cadre de travail	1
1.2 Objectifs.....	1
1.3 Méthodologie générale	2
2. Contexte théorique.....	3
2.1 L'innovation : un concept multiforme	3
2.1.1 La différenciation de l'innovation par l'objet.....	4
2.1.2 Les « faux synonymes de l'innovation »	4
2.2 Management et innovation	5
2.3 Les raisons de l'innovation en bibliothèque	5
3. Contexte général de l'étude.....	7
3.1 L'EPFL	7
3.1.1 Missions et positionnement	7
3.1.2 Structure organisationnelle.....	8
3.1.3 Les formations de l'Ecole	9
3.1.4 Les membres de l'Ecole.....	9
3.2 Bibliothèque de l'EPFL	10
3.2.1 Histoire.....	10
3.2.2 Missions.....	10
3.2.3 Axes stratégiques et positionnement.....	11
3.2.4 Organigramme	12
3.2.5 Ressources humaines.....	14
3.2.6 Ressources financières	14
3.2.7 Ressources matérielles	14
3.2.7.1 Les collections	14
3.2.7.2 Les locaux	15
3.3 L'innovation à la Bibliothèque de l'EPFL	16
3.3.1 Entretiens.....	16
3.3.1.1 Déroulement des entretiens	16
3.3.2 Synthèses des entretiens	16
3.3.2.1 Les dispositifs en place	16
3.3.2.2 Les besoins	17

3.3.2.3	Les freins à l'innovation.....	17
3.3.2.4	Les raisons qui poussent la Bibliothèque à innover.....	17
3.3.3	Diagnostic de l'innovation.....	18
4.	Les principes du pilotage de l'innovation en bibliothèque.....	22
4.1	Les choix de management.....	22
4.1.1	Définir une structure.....	22
4.1.2	Choisir les équipes.....	23
4.1.3	Conduire le changement.....	23
4.1.4	Conduire la créativité.....	23
4.1.4.1	Les facteurs favorables.....	23
4.1.4.2	Les freins à l'innovation.....	25
4.2	Les méthodes et les outils pour innover.....	26
4.2.1	Formaliser sa démarche.....	26
4.2.1.1	La stratégie d'innovation : se poser les bonnes questions.....	26
4.2.1.2	Le processus d'innovation.....	27
4.2.2	Design thinking, UX design, veille stratégique, merchandising, gamification : entre créativité et outils d'aide au pilotage.....	31
4.2.2.1	Design thinking.....	31
4.2.2.2	UX design.....	36
4.2.2.3	Veille stratégique.....	37
4.2.2.4	Gamification.....	39
4.2.2.5	Merchandising.....	40
4.2.3	La communication.....	42
4.2.4	L'évaluation.....	42
5.	Enquête : identification des démarches d'innovation.....	43
5.1	Méthodologie.....	43
5.1.1	Contraintes.....	43
5.1.2	Ecriture.....	43
5.1.2.1	Format du questionnaire.....	43
5.1.2.2	Format des questions.....	44
5.1.3	Choix du logiciel.....	44
5.1.4	Diffusion.....	44
5.1.5	Récolte des résultats.....	45
5.2	Analyse des résultats.....	46
5.2.1	Préambule.....	46
5.2.2	Environnement des institutions répondantes.....	46
5.2.3	L'innovation dans les institutions répondantes.....	47
5.2.4	Les moyens de suivi et d'évaluation des démarches d'innovation.....	59
5.2.5	Les conclusions de l'enquête.....	60
6.	Propositions d'actions.....	62
6.1	Vers une stratégie d'innovation : séance de lancement.....	62
6.1.1	Le groupe de travail.....	62
6.1.2	Déroulement de la séance.....	63

6.2	Choix du processus	66
6.2.1	Déterminer les phases du processus	66
6.2.2	Déterminer les tâches de chaque phase	66
6.2.2.1	Surveillance de l'environnement	66
6.2.2.2	Génération d'idées	67
6.2.2.3	Tri des idées et évaluation de ces idées	68
6.2.2.4	Etude de faisabilité	68
6.2.2.5	Mise en œuvre.....	68
6.2.3	Déterminer les résultats attendus pour chaque phase.....	69
6.3	Valorisation des projets	70
6.3.1	Communication interne	70
6.3.2	Communication externe	70
6.4	Vers une pérennisation de la démarche	71
7.	Conclusion	73
	Bibliographie	74
	Annexe 1 : Plan des collections de la Bibliothèque	82
	Annexe 2 : Guide d'entretien semi-structuré	83
	Annexe 3 : Courriel envoyé aux chef-fe-s de secteur	85
	Annexe 4 : Entretien semi-structuré, P. Bouton	86
	Annexe 5 : Entretien semi-structuré, G. Vittoz	89
	Annexe 6 : Entretien semi-structuré, F. Borel	93
	Annexe 7 : Entretien semi-structuré, C. Bosia	95
	Annexe 8 : Courriel envoyé aux bibliothèques académiques	97
	Annexe 9 : Questionnaire	99

Liste des tableaux

Tableau 1 : Effectifs du campus en 2016.....	9
Tableau 2 : Axes stratégiques de la Bibliothèque	11
Tableau 3 : Innovation, actions prioritaires 2017	13
Tableau 4 : ETP de la Bibliothèque de l'EPFL.....	14
Tableau 5 : Typologie des collections imprimées de la Bibliothèque	15
Tableau 6 : Critère d'évaluation de la « roue de l'innovation.....	18
Tableau 7 : Evaluation du potentiel d'innovation de la Bibliothèque.....	19
Tableau 8 : Dix facteurs pour insuffler une culture de l'innovation	24
Tableau 9 : Processus d'innovation de la Bibliothèque l'EPFZ	28
Tableau 10 : Processus créatif du design.....	31
Tableau 11 : Outils de la phase « Inspiration ».....	34
Tableau 12 : Outils de la phase « Idéation ».....	35
Tableau 13 : Outils de la phase « Itération »	35
Tableau 14 : Quels publics desservez-vous ?	47
Tableau 15 : Commentaires des répondants à la question de la figure 12.....	48
Tableau 16 : Quel est / était le but de vos initiatives pour innover ?	49
Tableau 17 : Pouvez-vous lister les principales étapes qui ont permis à votre bibliothèque de réaliser des projets innovants ?	50
Tableau 18 : Quels services offerts à vos usagers sont concernés par vos initiatives pour innover ?	51
Tableau 19 : Quels sont les facteurs / méthodes utilisés par votre bibliothèque pour innover ?	52
Tableau 20 : Qui se charge de piloter les initiatives et les projets innovants au sein de votre bibliothèque ?	53
Tableau 21 : Commentaires des répondants à la question du tableau 20.....	53
Tableau 22 : Quel est le mode de financement de vos projets innovants ?	54
Tableau 23 : Commentaires des répondants à la question du tableau 22.....	54
Tableau 24 : Quel(s) type(s) de difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en œuvre de vos projets d'innovation ?	55

Tableau 25 : Pouvez-vous lister une ou deux méthodes qui vous ont aidé à surmonter ces difficultés ?.....	56
Tableau 26 : Pouvez-vous lister un ou deux moyens de valorisation des résultats de vos projets d'innovation auprès de vos usagers, collaborateurs et de la direction de votre institution ?	57
Tableau 27 : Commentaires des répondants qui ont répondu « Oui » à la question de la figure 14.....	58
Tableau 28 : Commentaires des répondants qui ont répondu « Oui » à la question de la figure 15.....	59
Tableau 29 : Exemple d'un processus d'innovation pour la Bibliothèque de l'EPFL.....	69

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de la direction de l'EPFL	8
Figure 2 : Prise de vue intérieure de la Bibliothèque de l'EPFL	10
Figure 3 : Organigramme de la Bibliothèque de l'EPFL	12
Figure 4 : Diagramme polaire du potentiel d'innovation de la Bibliothèque de l'EPFL..	21
Figure 5 : Exemple positionnement d'une unité de pilotage de l'innovation	22
Figure 6 : Processus d'innovation en bibliothèque n°1	27
Figure 7 : Processus d'innovation en bibliothèque n°2	27
Figure 8 : critères de validation d'une idée	32
Figure 9 : Le processus du design thinking en bibliothèque.....	33
Figure 10 : Les étapes de la veille stratégique.....	38
Figure 11 : Répartition géographique de la provenance des institutions répondantes .	46
Figure 12 : Est-ce que la question de l'innovation (changement, amélioration, originalité) au sein de votre bibliothèque est une problématique sur laquelle vous avez déjà travaillé ou vous êtes en train de travailler	47
Figure 13 : Depuis combien de temps l'innovation est une problématique sur laquelle vous travaillez ?	55
Figure 14 : Avez-vous déjà formalisé une démarche d'innovation dans votre bibliothèque ?	58
Figure 15 : Votre bibliothèque a-t-elle mis en place des moyens pour évaluer votre démarche d'innovation ou vos projets innovants ?	59
Figure 16 : Le réseau d'innovation	65

Abréviations

EPF	Ecole Polytechnique Fédérale
EPFL	Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
EPFZ	Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques

Rapport-Gratuit.Com

1. Introduction

1.1 Problématique et cadre de travail

Les bibliothèques académiques sont désormais dans l'obligation de s'adapter continuellement aux usages ainsi qu'aux besoins de leurs publics¹. Toutefois, les initiatives qu'elles entreprennent pour ce faire ne sont pas toujours formalisées. Bien souvent cela n'est pas défini clairement comme une démarche d'innovation, mais comme une sorte d'état d'esprit général qui les pousse à rester à l'affût de nouveautés et à réfléchir à des moyens d'innover. Elles agissent ainsi souvent par intuition, en s'inspirant de retour d'expériences d'autres bibliothèques académiques plus qu'en se basant sur une réelle stratégie d'innovation formalisée. Bien qu'il existe de nombreux ouvrages et articles sur les processus d'innovation et les politiques que les organisations peuvent mettre en place pour insuffler l'innovation au sein de leurs structures, cela reste généralement une littérature destinée à des services marchands ou à des services non marchands en dehors des bibliothèques. L'enjeu de ce travail est donc d'essayer de voir comment une démarche d'innovation peut être formalisée en bibliothèque académique afin de permettre à ce type d'organisation de réaliser à terme des projets innovants qui soient basés sur une stratégie.

La présente étude est réalisée pour la Bibliothèque de l'EPFL qui place son action parmi les activités de l'EPFL (étude, enseignement, recherche). En 2015, la réorganisation du service a donné naissance à un nouveau secteur : « Soutien au pilotage et à l'innovation ». L'une des principales orientations stratégiques de ce secteur pour l'année 2017 est d'intégrer un processus d'innovation dans le fonctionnement courant de la Bibliothèque afin de répondre aux besoins évolutifs de ses publics. C'est pourquoi ce secteur souhaite s'appuyer sur ce rapport écrit pour formaliser une stratégie d'innovation pour la Bibliothèque de l'EPFL.

1.2 Objectifs

Cette étude répond aux objectifs généraux suivants :

- Définir les principes généraux du pilotage de l'innovation en bibliothèque académique ;
- Définir les principaux outils et méthodes utilisés pour innover en bibliothèque académique ;
- Créer une proposition d'une politique d'innovation pour l'unité « Soutien au pilotage et à l'innovation » de la Bibliothèque de l'EPFL.

¹ Cf. Chapitre 2.3, p. 5

Ces objectifs généraux se décomposent en différents objectifs spécifiques :

- Définir un contexte théorique sur l'innovation ;
- Définir les principaux éléments qui composent une politique d'innovation ;
- Définir les moyens de pérennisation des pratiques innovantes en bibliothèque académique ;
- Effectuer une revue de la littérature ;
- Réaliser une enquête à l'aide d'un questionnaire en ligne sur les pratiques d'innovation.

1.3 Méthodologie générale

La présente étude s'est déroulée en quatre parties distinctes. Après avoir rencontré notre mandante et notre conseillère pédagogique et rédigé un cahier des charges pour clarifier le périmètre du mandat, nous avons débuté cette étude en effectuant des recherches d'informations dans la littérature professionnelle. Cette revue de la littérature a consisté à clarifier la notion d'innovation, à identifier les principes du pilotage de l'innovation dans les services publics et plus spécifiquement en bibliothèque. Nous avons également pu au cours de nos lectures, recenser les outils et méthodes utilisées pour innover et identifier les tendances qui se profilent dans les bibliothèques académiques sur ce point.

La seconde étape de cette étude a été la réalisation d'un état des lieux de la situation actuelle de la Bibliothèque de l'EPFL afin de définir un cadre général. Cette étape a aussi été l'occasion de réaliser des entretiens semi-directifs face à face avec les quatre responsables de secteur de la Bibliothèque. Nous avons alors pu établir un diagnostic de l'innovation grâce à ces données qualitatives.

Parallèlement à ces deux parties de l'étude, nous avons commencé la troisième étape à savoir la réalisation d'une enquête en ligne auprès de 56 bibliothèques académiques similaires à celle de la Bibliothèque de l'EPFL. Ceci a été réalisé dans le but de recueillir des données sur les pratiques en matière de politique d'innovation dans ces bibliothèques académiques.

La quatrième étape et dernière partie de cette étude a consisté à formuler des propositions d'actions à mener afin d'implanter une démarche d'innovation à la Bibliothèque de l'EPFL. Ces propositions se basent sur les informations récoltées lors des principales phases de l'étude.

2. Contexte théorique

Ce chapitre évoque les différentes notions théoriques sur lesquelles nous nous sommes appuyée pour effectuer les recherches d'informations sur la thématique de l'étude. Nous aborderons tout d'abord la notion d'innovation afin d'en donner une définition et une typologie. Nous expliquerons également le concept de management de l'innovation et enfin, nous résumerons les raisons qui poussent les bibliothèques académiques à innover.

2.1 L'innovation : un concept multiforme

Dans les années 40, l'économiste autrichien Joseph Alois Schumpeter a été l'un des premiers à clarifier la notion d'innovation. Lakomski-Laguerre (1) résume son analyse en ces termes :

« [...]l'innovation [se] défini[t] comme l'exécution de nouvelles combinaison productives. Conduite par l'entrepreneur, l'innovation modifie les structures de production existantes, crée la nouveauté en perturbant les équilibres des marchés et change en profondeur l'économie de la société tout entière. » (1)

Autrement dit, dans un système capitaliste en constante évolution et fondé sur la loi de l'offre et de la demande, l'innovation en perturbe le fonctionnement, crée de la nouveauté et modifie la manière dont les activités d'une firme s'organisent. L'innovation est donc « [...] le moteur de l'évolution économique [...] » (2, p. 23). De plus, selon Joseph Alois Schumpeter, l'innovation résulte d'un entrepreneur-innovateur. Il est l'acteur principal de ce processus d'amélioration ou de bouleversement de la routine qu'engendre l'économie capitaliste. (2)

Actuellement, les définitions de l'innovation proposées par l'OCDE sont largement reprises pour faire référence à ce concept. Elle constitue une base commune à de nombreux-ses observateurs-trices. Selon l'OCDE :

« Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. » (3, p. 54)

Cette définition insiste sur le fait qu'une innovation doit être « mise en œuvre » pour être considérée comme telle. C'est-à-dire qu'elle doit être déployée avec succès sur le marché ou dans l'entreprise.

2.1.1 La différenciation de l'innovation par l'objet

Sur la base de leur objet, à savoir du domaine auquel elles s'appliquent, il est possible de catégoriser les innovations (4). L'OCDE distingue quatre grands types d'innovations : (3)

- Les innovations de **produit** : interviennent lorsqu'un bien ou un produit nouveau ou sensiblement amélioré est introduit sur le marché ;
- Les innovations de **procédé** : sont « [...] la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelles ou sensiblement améliorée [...] » ;
- Les innovations de **commercialisation** : comprennent l'implantation d'une « [...] nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement de la promotion ou de la tarification d'un produit [...] » ;
- Les innovations **d'organisation** : sont « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail et les relations extérieures de la firme »

Le degré d'intensité d'une innovation peut aussi être un critère de classement. On différencie deux grandes catégories d'innovations : l'innovation incrémentale et l'innovation de rupture. L'innovation incrémentale survient lorsqu'une amélioration se fait sur l'existant et que celle-ci n'a pas d'incidence sur les conditions d'usages de l'objet tangible ou immatériel (5). Au contraire, le changement radical des usages et des habitudes de consommation est le fait de l'innovation de rupture (6). Apparue en 1995 à la suite d'un article de la revue économique américaine « Harvard Business Review » (7), l'innovation disruptive également appelée l'innovation de rupture, est une approche dont le principe est de créer de nouveaux marchés pour les consommateurs, ce qui peut produire un changement de leurs habitudes et usages (8). Ainsi, l'initiateur de l'innovation va bouleverser le marché et cela va le conduire à devenir une référence à suivre. Une innovation de rupture n'est donc pas systématiquement une innovation technologique car celle-ci ne mène pas forcément à un changement des usages et des habitudes de consommation (6).

2.1.2 Les « faux synonymes de l'innovation »

Gérald Gaglio (9) a regroupé certains termes sous l'appellation « faux synonymes de l'innovation » afin de mettre en évidence les concepts qui sont régulièrement confondus avec la notion d'innovation. Tout d'abord, il existe une confusion entre « innovation » et « invention ». Ce dernier désigne :

« L'acte de produire par ses propres moyens un élément, un objet ou un processus original ; plus généralement, de produire ou de créer en utilisant son imagination [...] par extension, il désigne plus spécialement l'acte d'inventer ou de créer un produit réel. » (10)

Etant donné que l'innovation consiste à mettre en œuvre de façon effective et durable une invention, ce sont deux notions qui s'enchevêtrent plus qu'elles ne signifient la même chose (9). Ensuite, Il est également important de distinguer la notion d'innovation de celles de « nouveauté », « mode » et « tendances » car comme le rappelle Gérard Gaglio (9), dans le premier cas, il n'existe pas beaucoup de nouveautés qui se concrétisent en innovations. Dans le second, contrairement à l'innovation, la mode est par nature passagère tout comme « les tendances ». Enfin, la notion de créativité ne peut pas se substituer au processus d'innovation même si celle-ci fait partie d'une de ses principales composantes.

2.2 Management et innovation

L'innovation est régulièrement associée à la notion de management, puisque les interrogations sur sa gouvernance renvoient irrémédiablement à cette dernière (11). De plus, compte tenu de l'importance que revêt l'innovation en tant que moteur de croissance pour de nombreuses industries à travers le monde, il est normal que sa gestion prenne une place de plus en plus centrale (12).

James March, professeur en Sciences du Management à l'université de Stanford, a été l'un des premiers à identifier le fait que pour survivre, les organisations doivent insuffler de la créativité et de l'innovation dans leur environnement organisationnel. Il s'est donc intéressé, entre autres, aux conditions propices à l'innovation au sein des organisations (2). Ainsi l'importance des rouages organisationnels pour faciliter l'innovation est démontré dans ses travaux (2). Notamment le fait qu'une organisation doit tout autant « exploiter », qu'« explorer ». Autrement dit « il s'agit de mettre en place un management ambidextre [...] » qui fasse cohabiter la liberté nécessaire pour exprimer de la créativité avec la rigueur qu'impose la gestion d'une organisation efficace (13).

Fernez-Walch (14), représente plus précisément ce processus comme étant :

« [...] l'ensemble des actions conduites, des choix effectués et des structures mises en œuvre par une entreprise, en interaction avec son environnement économique et social, pour favoriser l'émergence, décider du lancement et mener à bien ses projets d'innovation. » (14, p. 69)

Piloter l'innovation revient donc à conduire des actions qui favorisent l'émergence et la mise en œuvre de projets innovants.

2.3 Les raisons de l'innovation en bibliothèque

Jusqu'à présent, les bibliothèques académiques étaient des lieux privilégiés pour l'accès à l'information scientifique (15) mais l'émergence du web et plus spécifiquement de l'accès à l'information sur Internet, qui a donné l'illusion aux usagers-ères d'un accès

illimité à l'information (16) ainsi que l'apparition de technologies perturbatrices comme les livres numériques et les tablettes ont contribué à détacher progressivement les enseignant-e-s, chercheurs-ses de certains services offerts. Cela soumet à terme, les bibliothèques académiques à une certaine pression et les obligent à démontrer leur valeur ajoutée. (15, 17, 18).

D'une manière générale, ce contexte de dématérialisation des produits culturels conduit les bibliothèques à s'interroger sur leur cœur de métier. En effet, celui-ci est passé de la conception et mise à disposition des collections aux usagers-ères à la création et mise à disposition de services multiples. Cette logique de service se base sur les besoins des usagers-ères (16) et nécessite de la part des bibliothécaires de sortir de leur rôle de prescripteurs-trices pour inclure l'utilisateur-ère dans les processus de conception de ses services. En effet, selon Raphaël Gilbert (16), « il devient en effet difficile de proposer une offre de masse essentiellement prescriptive à un public de plus en plus habitué à des relations horizontales, participatives et personnalisées. ». Les usagers-ères estiment que leur rôle est aussi de prendre part à l'élaboration des services qui leur sont adressés (19). Dans cette perspective, les bibliothèques peuvent s'ouvrir à des méthodes issues d'autres secteurs économiques pour les aider à concevoir une offre adéquate de services. Cette démarche est déjà utilisée dans le secteur public, car comme le souligne Christelle Di Pietro (19), on assiste actuellement à la diffusion dans le secteur public de méthodes pour innover issues du secteur privé.

Pour revenir au contexte spécifique des bibliothèques académiques, il est à noter que ce sont des institutions intégrées dans des universités, organisations généralement très hiérarchisées et formalisées. Dans ce contexte, elles rencontrent souvent des difficultés à créer des modèles innovants de gestion ainsi que des stratégies novatrices (15). Elaborer des approches d'innovation peut donc se révéler être compliqué. Toutefois, face aux réductions significatives des budgets et des ressources qui leur sont alloués, il apparaît comme étant indispensable aux bibliothèques de faire des choix sur une réduction de l'activité ou sur les services proposés (19). Outre l'évolution des pratiques et des usages du public, la question des contraintes budgétaires se révèle être une justification de l'intégration de démarches d'innovation en bibliothèque.

Maintenant que les bibliothèques savent pourquoi elles se doivent d'innover, la question du « comment faire » s'avère essentielle (20). Il est désormais utile d'avoir une réflexion d'une part au niveau des outils et des méthodes à utiliser et d'autre part au niveau des stratégies et politiques à mettre en place au sein de l'organisation afin de rendre pérenne cette démarche.

3. Contexte général de l'étude

Ce chapitre s'attache à dresser un portrait de la situation actuelle de l'EPFL et de sa Bibliothèque. Une section est ensuite consacrée à l'identification du potentiel d'innovation de la Bibliothèque. Ce diagnostic se base sur les informations précédemment récoltées ainsi que sur des entretiens des quatre chef-fe-s de secteur de la Bibliothèque.

3.1 L'EPFL

L'EPFL a vu le jour en 1969, suite à la reprise de l'Ecole Polytechnique de l'Université de Lausanne par la Confédération Suisse. C'est ainsi qu'elle se dota d'une seconde EPF après celle de Zurich (21). Au fil du temps, L'EPFL a gagné une aura internationale. C'est pourquoi, elle est devenue l'une des universités de sciences et techniques les plus connues et les plus plébiscitées à travers le monde.

L'Ecole fait partie du Domaine des EPF, tout comme l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich (EPFZ). Ce sont les deux écoles polytechniques comprises dans cet organisme. Le Domaine des EPF comprend aussi quatre établissements de recherche et des organes de recours indépendants (22). La loi fédérale du 4 octobre 1991 sur les EPF est la base légale sur laquelle repose cette organisation (23). Grâce à cette loi, la Confédération Suisse a concrétisé « [...] le mandat constitutionnel relatif à la gestion des écoles polytechniques fédérales et fixé les bases légales requises pour la gestion des établissements de recherche [...] » (23).

L'organe stratégique qui dirige le Domaine est le Conseil des EPF. Il le représente auprès de la Confédération et se charge d'une multitude de tâches notamment tout ce qui concerne la stratégie. Il met en œuvre les objectifs stratégiques définis par le Conseil fédéral concernant le Domaine des EPF (24).

3.1.1 Missions et positionnement

L'appartenance de l'EPFL au Domaine des EPF a une grande influence sur son orientation stratégique et son positionnement actuel en tant qu'institution d'enseignement et de recherche. Les missions que lui confère le Domaine des EPF, s'articulent autour de la formation, la recherche et le transfert de technologie (25, 26). L'EPFL se doit de : (26, p. 8)

- « Form[er] les meilleurs talents parmi les jeunes générations grâce à un enseignement innovant basé sur une recherche de pointe et les technologies les plus disruptives développées dans ses laboratoires » ;

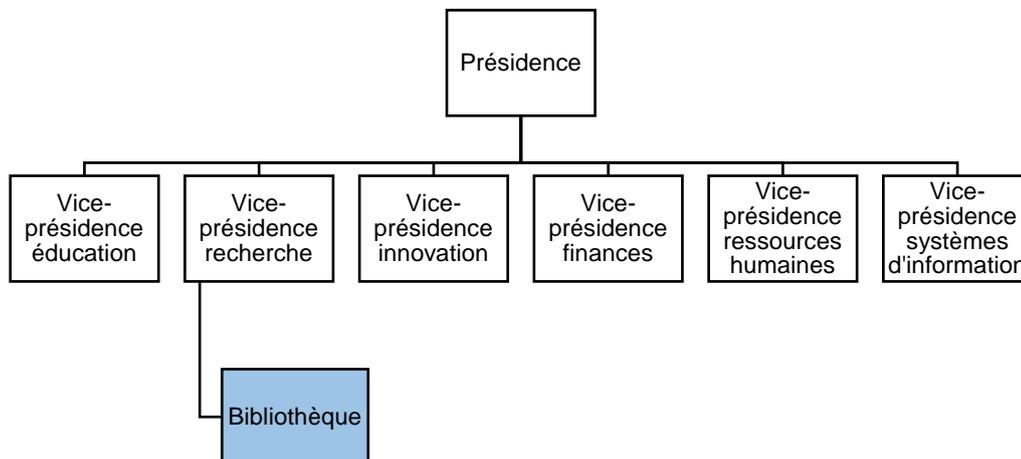
- « Contribu[er] à l'innovation et à l'emploi ainsi qu'à la résolution des grands défis de l'humanité, tout en accélérant le transfert de ces savoirs et des inventions qui en découlent dans l'économie et la société suisse »

Le développement de son « génie propre » qui se caractérise par une « culture corporative » est un des moyens utilisés par l'Ecole pour remplir pleinement ses missions. Cette culture organisationnelle se déploie grâce à une « identité multiformes » qui provient de sa communauté estudiantine internationale, ses partenariats avec des domaines de recherche scientifique divers, son appartenance au Domaine des EPF et sa visibilité en Suisse et dans le reste du monde. Le « management entrepreneurial » est le deuxième facteur qui permet l'émergence de cette culture. Il est dû à la décision de la direction de décloisonner sa structure, de faire un enseignement et une recherche de qualité, de s'ouvrir aux partenariats en Suisse et dans le monde. Enfin, cette « culture corporative » s'exerce aussi grâce à l'ouverture aux opportunités dans différents domaines (26).

3.1.2 Structure organisationnelle

Comme le montre la figure 1, le président de l'EPFL est assisté de six vice-présidents pour les domaines suivants : éducation, recherche, innovation, finances, ressources humaines et opérations, systèmes d'information. La Bibliothèque est rattachée à la vice-présidence recherche.

Figure 1 : Organigramme de la direction de l'EPFL



(Source : Inspiré de 27)

L'organigramme de la figure 1 permet de déceler certains axes stratégiques prioritaires de l'EPFL. Nous pouvons voir que l'innovation est un de ces axes. La vice-présidence

pour l'innovation est en relation avec les « milieux industriels » et s'occupe de la gestion de l'« Innovation Park »² (28).

3.1.3 Les formations de l'Ecole

Les formations de l'EPFL donnent accès à un grand nombre de disciplines de « l'ingénierie, des sciences exactes et de l'architecture ». L'école propose 13 programmes d'études pour le cursus Bachelor et 24 programmes pour le cursus Master, le tout réparti sur cinq facultés et deux collèges : (29–31)

- Environnement naturel, architectural et construit (ENAC)
- Sciences de base (SB)
- Sciences et technique de l'ingénieur (STI)
- Informatique et communication (IC)
- Science de la Vie (SV)
- Collège des humanités (CDH)
- Collège du management (CDM)

L'EPFL donne aussi accès à des programmes pour doctorant-e-s et à une large offre de formations continues pour les personnes en possession d'un Master. Ceci, en partenariat avec l'Université de Lausanne. Des « Massive Open Online Courses » (MOOCs)³ font également partie du panel de formations de l'école (29).

3.1.4 Les membres de l'Ecole

Même si la majorité de ses services, collections et espaces sont à disposition de tous les publics, le public cible de la Bibliothèque de l'EPFL est prioritairement constitué des membres de l'Ecole. Ce public cible se compose d'étudiant-e-s, d'enseignant-e-s, de chercheurs-ses et de collaborateurs-trices administratifs-tives (32). La population estudiantine est très cosmopolite puisque 50% des étudiant-e-s viennent de Suisse et 50% du reste du monde. Plus de 116 nationalités sont répertoriées dans l'Ecole (29, 32).

Tableau 1 : Effectifs du campus en 2016

Effectifs	Total
Etudiant-e-s	10'536
Collaborateurs-trices :	5'873
Total	16'409

(Source : 33, p. 69 : 34, p. 4)

² L'« innovation Park » est un lieu de rencontre entre le monde entrepreneurial et celui de la recherche (83)

³ Un « MOOC » est un cours en ligne accessibles à tous

Le tableau 1 regroupe les données relatives au nombre total d'effectifs d'étudiant-e-s (Bachelor, Master, Doctorat, Post-formation) et de collaborateurs-trices (professeur-e-s, personnel scientifique, post-doctorant-e, assistant-e doctorant-e, collaborateurs-trices administratifs et techniques, autres) pour l'année 2016.

3.2 Bibliothèque de l'EPFL

3.2.1 Histoire

La création de la Bibliothèque de l'EPFL a eu lieu en 2010, lorsque la « Bibliothèque centrale » et des bibliothèques spécialisées se sont réunies pour déménager au Rolex Learning Center (35).

Figure 2 : Prise de vue intérieure de la Bibliothèque de l'EPFL



Source : © EPFL Library

3.2.2 Missions

Le positionnement stratégique de la Bibliothèque est en accord avec la stratégie de l'institution dont elle dépend puisqu'elle place son action parmi ses activités. Cela se traduit par des missions qui rappellent le rôle que la Bibliothèque tient au sein de l'organisation : (25)

- « Etre un centre de compétence et d'expertise en matière d'information scientifique et technique au service de l'enseignement et de la recherche menée à l'EPFL » ;
- « Donner un accès large et aisé à l'information scientifique acquise ou produite à l'EPFL » ;
- « Accompagner ses publics dans l'évaluation, l'usage, la production et la dissémination de l'information scientifique ».

3.2.3 Axes stratégiques et positionnement

Les missions de la Bibliothèque découlent de sa volonté de se mettre en adéquation avec la stratégie de l'EPFL. Selon Jean Michel, consultant indépendant, spécialiste en management stratégique de l'information :

« L'alignement stratégique permet de définir des priorités, de choisir parmi plusieurs voies possibles pour répondre aux missions, de hiérarchiser les activités, ressources et prestations, de développer de la valeur ajoutée dans les produits et services » (36, p. 45)

Les priorités de la Bibliothèque sont l'acquisition des compétences informationnelles des étudiant-e-s, l'aide à la publication scientifique, le soutien à la gestion des données de la recherche et la valorisation des résultats de recherche des enseignant-e-s et chercheurs-ses. La Bibliothèque a formalisé cette démarche en rédigeant des axes stratégiques qui se déclinent en objectifs généraux et opérationnels :

Tableau 2 : Axes stratégiques de la Bibliothèque

Public cible	Objectifs généraux	Objectifs opérationnels
Etudiant-e-s Bachelor / Master / Doctorants	« Fournir aux étudiants des conditions optimales pour la réussite de leur cursus »	« Offrir des espaces d'étude de qualité » ; « Mettre à disposition les ressources documentaires utiles, sur place et à distance » ; « Leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires à la maîtrise de l'information (recherche, gestion, évaluation, utilisation) »
Enseignant-e-s / chercheurs-ses	« Apporter son soutien à une recherche d'excellence internationale »	« Donner accès aux sources d'information dont les chercheurs ont besoin, à distance et sur place » ; « Apporter une aide à la publication scientifique » ; « Apporter un support à la gestion des données de la recherche » ; « Participer au rayonnement de l'EPFL dont elle valorise les résultats de recherche » ;

Tous les publics	« Contribuer à la diffusion et à la conservation de la production pédagogique et scientifique de l'EPFL »	
	« Evaluer régulièrement la qualité de ses services et la satisfaction de ses usagers pour ajuster sa stratégie »	
	« Développer des services innovants pour répondre aux besoins et usages en évolution perpétuelle de ses publics »	

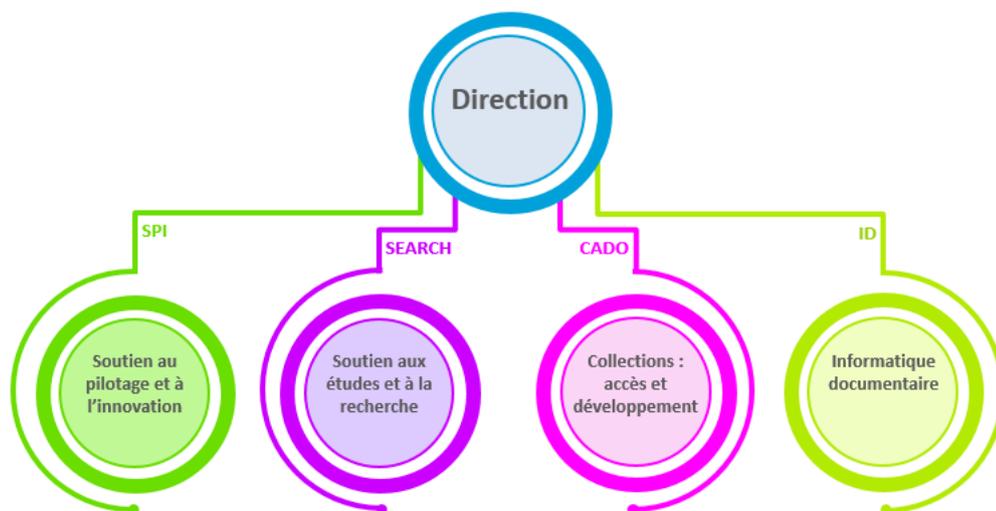
(Source : 37)

L'affirmation d'objectifs, tout comme la mission et la vision, permet de révéler l'intention stratégique d'une organisation (38). Comme le montre le tableau 2, l'intention stratégique de la Bibliothèque concernant l'innovation est de l'utiliser en tant qu'outil de développement de services qui répondent au mieux à l'évolution des usages et des besoins de tous ses publics.

3.2.4 Organigramme

L'organigramme de la Bibliothèque comprend quatre secteurs supervisés par la direction : « Soutien au pilotage et à l'innovation », « Soutien aux études et à la recherche », « Collections : accès et développement », « Informatique documentaire » :

Figure 3 : Organigramme de la Bibliothèque de l'EPFL



(Source : 39)

Le secteur « Soutien au pilotage et à l'innovation » mène des activités qui s'articulent autour de six axes ayant chacun un objectif distinct : (40)

- **Statistiques et indicateurs** : « coordonner l'activité de production, collecte statistique du service et accompagner l'analyse comme l'utilisation de ces données » ;
- **Production de rapports** : « assurer la coordination de la rédaction des bilans issus du service, contribuer à leur élaboration » ;
- **Veille stratégique** : « définir et mettre en œuvre une politique de veille stratégique au niveau du service, en assurant une cohérence entre les actions de veille menées dans les différents secteurs du service » ;
- **Soutien aux projets** : « organiser et mettre en œuvre le soutien aux secteurs et à la direction du service dans la gestion de projet » ;
- **Communication et événements** : « piloter et mettre en œuvre la politique de communication interne ; renforcer la communication interne en soutenant notamment une bonne communication inter-secteurs ; assurer la planification et la mise en œuvre de la politique événementielle de la Bibliothèque » ;
- **Formation continue interne** : « assurer la mise en œuvre de la politique de formation continue décidée annuellement au niveau du service ».

Le secteur « Soutien aux études et à la recherche » est quant à lui chargé de la liaison avec les facultés, des formations aux publics, du soutien à la publication, de la gestion des données de recherche, du droit d'auteur, citation et plagiat et de l'accueil, renseignement. Le secteur « Collections : accès et développement » s'occupe de l'acquisition des documents scientifiques, de la gestion et mise à disposition des collections, de la valorisation des ressources, des métadonnées et de la gestion des espaces publics. Enfin, le secteur « Informatique documentaire » gère les outils de gestion et d'accès aux collections, le parc informatique destiné au public, les applications métier ainsi que des applications spécifiques pour le public (39).

Concernant plus spécifiquement l'innovation, chacune des unités a rédigé des actions prioritaires à ce sujet pour l'année 2017. Elles sont regroupées dans ce tableau :

Tableau 3 : Innovation, actions prioritaires 2017

Secteurs	Actions prioritaires
Soutien au pilotage et à l'innovation	« Développer des mesures / structures pour encourager / faciliter l'expression de propositions d'innovation et après validation, leur mise en œuvre » ; « Evaluer / valider les propositions d'innovation » ; « Intensifier la dynamique d'innovation par ses propres propositions »

<p>Collections : accès et développement, Informatique documentaire, Soutien aux études et à la recherche</p>	<p>« Mettre en place une veille organisée sur les évolutions à suivre, en collaboration avec [l'unité Soutien au pilotage et à l'innovation] (répartition des domaines de veille) » ;</p> <p>« Utiliser les résultats de cette veille pour lancer des actions innovantes avec le soutien de [l'unité Soutien au pilotage et à l'innovation] »</p>
--	---

(Source : 40–43)

Ce tableau indique clairement que le secteur « Soutien au pilotage et à l'innovation » a une fonction d'encadrement concernant la démarche d'innovation de la Bibliothèque. De plus, il montre aussi que la veille est, selon la Bibliothèque, un moyen de nourrir le processus d'innovation.

3.2.5 Ressources humaines

Au 1^{er} avril 2017, la somme des emplois en équivalents temps plein (ETP) de la Bibliothèque était répartie comme suit :

Tableau 4 : ETP de la Bibliothèque de l'EPFL

Secteurs	Somme d'ETP
Direction	2.4
Soutien au pilotage et à l'innovation	4.1
Soutien aux études et à la recherche	17.1
Collections : accès et développement	13.3
Informatique documentaire	3.4
Total général	40.3

(Source : 44)

3.2.6 Ressources financières

La Bibliothèque dispose d'un budget spécifique pour chaque secteur. Toutefois, le secteur « Soutien au pilotage et à l'innovation » n'a pas de budget attribué pour le pilotage de projets innovants⁴.

3.2.7 Ressources matérielles

3.2.7.1 Les collections

Comme c'est le cas pour les collections physiques, la Bibliothèque de l'EPFL acquiert des documents électroniques qui couvrent l'étendue des domaines de recherche et

⁴ Information transmise par Madame Caroline Bosia, cheffe de ce secteur

d'enseignement de l'institution dont elle dépend. L'ensemble de ces collections « [...] se composent de plus de [18'000] titres de revues, [90'000] [livres numériques] et [40] bases de données en ligne » (45). Ces collections incluent les archives de revues appelées « back files », ainsi que les archives de livres électroniques, acquises elles en fonction de certains besoins de ses publics. Il faut également ajouter à cela, Infoscience, qui est l'archive institutionnelle de l'EPFL. Cette plateforme référence tous les travaux ainsi que les publications réalisées à l'EPFL, dont une partie est également accessible en texte intégral (45).

En ce qui concerne les collections imprimées disponibles à la Bibliothèque, celles-ci se subdivisent en trois parties et marquent l'histoire de l'institution :

Tableau 5 : Typologie des collections imprimées de la Bibliothèque

Collection d'enseignement	Collection de recherche	Collection spécifiques
« Ensemble de documents recommandés par les enseignants du campus à leurs étudiants de niveau Bachelor ou Master »	« Sélection pertinente de documents sur les sujets de recherche de l'EPFL »	<ul style="list-style-type: none"> • Sciences et Société • Sciences criminelles • Fonds anciens, rares et précieux

(source : 45)

3.2.7.2 Les locaux

La Bibliothèque est située dans un bâtiment emblématique, le Rolex Learning Center. Etalé sur un espace de 20'200 m², il intègre la Bibliothèque, des espaces sociaux et d'études, des laboratoires de recherche, une librairie, le centre de carrière et l'association Alumni (46). Les collections physiques de la Bibliothèque sont réparties sur deux étages, un étage courant et le sous-sol. Le plan des collections⁵ de l'étage courant met en évidence six espaces principaux en front office et un espace d'administration de la Bibliothèque en back office.

Les usagers-ères de la Bibliothèque disposent de 860 places de travail, d'un mobilier moderne, conçu en fonction de l'architecture de l'espace. Ils-elles ont également à leur disposition des postes informatiques pour la consultation du « catalogue de la Bibliothèque », des « bases de données » ainsi que des « documents numériques » Il leur est aussi possible d'effectuer divers travaux et de réaliser des impressions (47).

⁵ Plan des collections de la Bibliothèque. Annexe 1

3.3 L'innovation à la Bibliothèque de l'EPFL

3.3.1 Entretiens

Nous avons réalisé des entretiens qualitatifs dans le but de récolter des informations qui puissent nous permettre de se faire une première idée des pratiques de la Bibliothèque en matière d'innovation. Il s'agissait également de faire émerger les besoins des quatre secteurs de la Bibliothèque en ce qui concerne la thématique de l'étude.

Même s'il eut été intéressant d'interroger l'ensemble des collaborateurs-trices de la Bibliothèque, les contraintes de délai nous ont incitée à questionner uniquement les quatre chef-fe-s de secteur de l'organisation. Nous avons choisi pour ce faire de réaliser des entretiens semi-directifs face à face au cours desquels un ensemble de thématiques ont été abordées.

3.3.1.1 Déroulement des entretiens

Sur la base d'un guide d'entretien⁶ trois chef-fe-s de secteur ont été interrogés sur leur lieu de travail, dans une salle fermée, utilisée d'ordinaire pour des séances de travail en groupe. Ces entretiens avaient trois buts : identifier les dispositifs en place qui incitent les collaborateurs-trices à innover, faire émerger les besoins des trois secteurs et identifier des freins à l'innovation existants. Le quatrième entretien qui a eu lieu avec notre mandante, a été réalisé quelques semaines plus tard dans les mêmes conditions que les précédents. Il nous a permis d'en savoir plus sur les raisons qui poussent la Bibliothèque à innover et sur ce qui a déjà été réalisé à cette fin. Nous n'avons donc pas utilisé le guide d'entretien précédemment cité. La durée moyenne de chaque entretien était de 21 minutes⁷.

3.3.2 Synthèses des entretiens

3.3.2.1 Les dispositifs en place

Tout d'abord, notons que tous les collaborateurs-trices de la Bibliothèque se retrouvent 4 à 5 fois par an pour une séance plénière. Chaque secteur organise des séances mensuelles qui permettent d'échanger sur les projets du secteur ainsi que sur les projets de la Bibliothèque. De plus, une consigne interne incite les chef-fe-s de secteur à faire la promotion de la formation continue auprès des collaborateurs-trices. Comme le souligne Madame Vittoz⁸, « l'idée de la formation continue, c'est d'aller échanger avec d'autres professionnels, d'autres institutions, d'autres pays, etc. ». C'est donc un facteur qui peut inciter par l'échange, les collaborateurs-trices à innover. Ensuite, il existe une

⁶ Guide d'entretien semi-structuré. Annexe 2

⁷ La totalité de ces entrevues se trouve dans les annexes 4, 5, 6 et 7

⁸ Entretien avec G. Vittoz, cheffe du secteur « Soutien aux études et à la recherche » de la Bibliothèque de l'EPFL. Annexe 5

initiative intitulée l'« heure de l'apéro ». Elle permet aux collaborateurs-trices qui le souhaitent de se retrouver un midi pour discuter d'une thématique qui touche les domaines d'activités de la Bibliothèque, selon un programme défini par l'équipe de direction. Ceci favorise l'échange et le transfert de connaissances entre collègues. Enfin, la Bibliothèque réalise beaucoup de projets transversaux entre secteurs. Au sein de tous les secteurs, on pratique la veille même si cette activité n'est pas encore bien gérée et pourrait être mieux harmonisée.

3.3.2.2 Les besoins

Les entretiens ont permis d'identifier les besoins et recommandations suivantes :

- La nécessité d'une surveillance accrue de l'environnement (vision prospective sur l'évolution des missions, des compétences à maintenir, du comportement et des besoins des usagers-ères) ;
- Réflexions autour des facteurs propices à l'innovation (gestion de projets inter-secteurs, transparence, échanges). Peut-être faudrait-il quelqu'un qui soit garant de cela ;
- Il faudrait mieux organiser le processus de veille, choisir les outils adéquats, démontrer la valeur ajoutée de l'activité.

3.3.2.3 Les freins à l'innovation

Les principaux freins identifiés par les responsables de secteur sont le manque de temps à disposition à consacrer aux activités du processus d'innovation ainsi que le manque de compétences ; la résistance au changement par peur de ne plus avoir de repères, de perdre ses habitudes ; la difficulté à changer de technologie car cela prend du temps pour en maîtriser une autre.

3.3.2.4 Les raisons qui poussent la Bibliothèque à innover

Tel que mentionné précédemment, l'entrevue avec notre mandante nous a permis de mieux comprendre les raisons qui poussent la Bibliothèque à innover. Dans le cadre de la nouvelle organisation du service, il était important pour la Bibliothèque d'intégrer le concept d'innovation dans son fonctionnement, car elle se veut être une structure évolutive et flexible. Le secteur « Soutien au pilotage et à l'innovation », dont notre mandante est la responsable a été mis en place notamment dans le but d'aider les collaborateurs-trices à imaginer de nouveaux services et de nouveaux projets innovants. Le secteur souhaiterait établir un système de gestion des propositions ou des idées d'innovation des collaborateurs-trices ou des usagers-ères et voir comment ces propositions et idées peuvent être concrétisées et mises en œuvre. Pour ce faire, le secteur a formalisé un axe stratégique en ce sens. Selon notre mandante, cette mesure montre la volonté du service d'instaurer le concept de l'innovation dans son fonctionnement. Au niveau des démarches plus concrètes, notre mandante nous a

indiqué que cela est assez difficile à définir au vu de l'aspect implicite que peut prendre l'innovation. Selon notre mandante⁹ « La dernière chose innovante un peu visible qui ait été faite, c'est la mise en place de l'application Affluence, qui était vraiment une nouveauté : donner la possibilité aux utilisateurs de savoir à distance s'il y a de la place ou pas dans la Bibliothèque ».

3.3.3 Diagnostic de l'innovation

A présent, nous disposons de suffisamment d'informations sur la situation de la Bibliothèque ainsi que sur ses pratiques en matière d'innovation. Il est maintenant possible de déterminer son potentiel d'innovation afin de voir ce qui pourrait être amélioré et qui n'a pas été exprimé dans les besoins des chef-fe-s de secteur. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser la « roue de l'innovation » (48). C'est un outil de diagnostic dont le but est de déterminer le « potentiel d'innovation » d'une organisation, d'un secteur ou d'une équipe en évaluant certaines spécificités humaines et organisationnelles (48). Cette évaluation est réalisée selon six critères que nous avons décidés de décliner sous forme de questions :

Tableau 6 : Critère d'évaluation de la « roue de l'innovation

Critères	Questions
Ouverture d'esprit : permet d'évaluer si dans l'organisation, il existe un intérêt pour la nouveauté, si les collaborateurs-trices sont capables de travailler dans une certaine incertitude	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les collaborateurs-trices sont curieux ? • Ont-ils un intérêt pour la nouveauté et les nouvelles technologies ? • Quelle est leur capacité à travailler dans l'incertitude et à prendre des risques ?
Alignement stratégique : Evalue si un axe de la stratégie globale de l'organisation est donné à l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que la stratégie globale de la Bibliothèque est déclinée en axes d'investigation sur les thèmes de l'innovation ?
Processus d'innovation : Détermine s'il existe un processus d'innovation au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un processus d'innovation structuré ? • Si oui, est-il connu des collaborateurs-trices ? • La Bibliothèque a-t-elle mis en place un réseau de partenariats en interne et en externe ?
Créativité : Concerne l'évaluation de l'existence de dispositifs dans	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un système de récompense de l'innovation ?

⁹ Entretien avec C. Bosia, cheffe du secteur « Soutien au pilotage et à l'innovation » de la Bibliothèque de l'EPFL. Annexe 7

l'organisation qui incitent les collaborateurs-trices à innover	<ul style="list-style-type: none"> • Des présentations régulières des idées innovantes sont-elles faites ? • Y a-t-il des séances de créativité ?
Management de projet : Evalue l'existence de dispositifs utiles au succès du pilotage de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs, budget alloué aux activités d'innovation sont-ils clarifiés ? • Les rôles et responsabilité des différents acteurs ont-ils été définis ? • Existe-t-il des jalons qui structurent le processus d'innovation ?
Analyse du marché : Evalue l'existence d'analyse de la concurrence et l'évolution des besoins et d'un marché	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une analyse des besoins des usagers-ères ? • Y-a-t-il une analyse sur l'évolution des concurrents ?

(Source : 48, p. 13)

Au moins deux « repères concrets » doivent être utilisés pour évaluer chaque critère. Autrement dit, pour chaque critère, la personne en charge doit pouvoir se poser au moins deux questions en rapport avec le critère qu'elle souhaite évaluer. Les critères s'évaluent sur une échelle de 1 à 3. L'échelle 3 correspond à un niveau élevé du critère sur le terrain, l'échelle 2 à une existence partielle et à l'échelle 1, le critère est inexistant (48). Sur la base des informations que nous avons pu recueillir et en fonction de nos réponses aux questions du tableau 6, nous avons pu établir le diagnostic suivant :

Tableau 7 : Evaluation du potentiel d'innovation de la Bibliothèque

Critères	Valeurs
Ouverture d'esprit	3
Alignement stratégique	3
Processus d'innovation	1
Créativité	2
Management de projet	1
Analyse du marché	3

Concernant les données qui se trouvent dans le tableau 7, nous constatons tout d'abord que le critère intitulé « Ouverture d'esprit » est l'un des critères ayant la valeur la plus élevée. Les entretiens ont permis de démontrer qu'il existe une bonne dynamique au sein de l'institution pour inciter les collaborateurs-trices à échanger avec d'autres professionnels ou entre eux, à surveiller les tendances qui se profilent dans leur domaine

d'activité ainsi qu'à faire preuve de curiosité¹⁰. Nous avons également attribué une valeur élevée au critère « alignement stratégique », car comme exposé précédemment¹¹, l'innovation fait partie des axes stratégiques de la Bibliothèque et tous les responsables sont chargés de l'insuffler dans leur secteur respectif¹². Une valeur élevée est aussi attribuée au critère « Analyse du marché » car la Bibliothèque est au plus près des utilisateurs avec les liens étroits qu'entretiennent les bibliothécaires de liaison et autres services avec les usagers-ères. La Bibliothèque connaît donc bien les besoins de son public cible¹³.

Ensuite, la Bibliothèque ne dispose pas de système de récompense de l'innovation ou de présentation des idées innovantes. Toutefois, lors des entrevues, les responsables nous ont indiquée qu'ils sont toujours ouverts à des propositions d'idées venant des collaborateurs-trices. C'est pour cette raison qu'une valeur moyenne a été assignée au critère « Créativité ».

Enfin, on peut voir que les critères « Management de projet » et « Processus d'innovation » ont la valeur la plus basse. Concernant le premier critère, la Bibliothèque ne dispose pas de budget alloué à l'innovation, des objectifs concernant cet axe stratégique n'ont pas été formalisés. Le deuxième critère a une valeur de 1 car la Bibliothèque n'a pas encore formalisé un processus d'innovation.

Le diagramme polaire du potentiel d'innovation de la Bibliothèque (voir figure 4) est la représentation graphique des données du tableau 7.

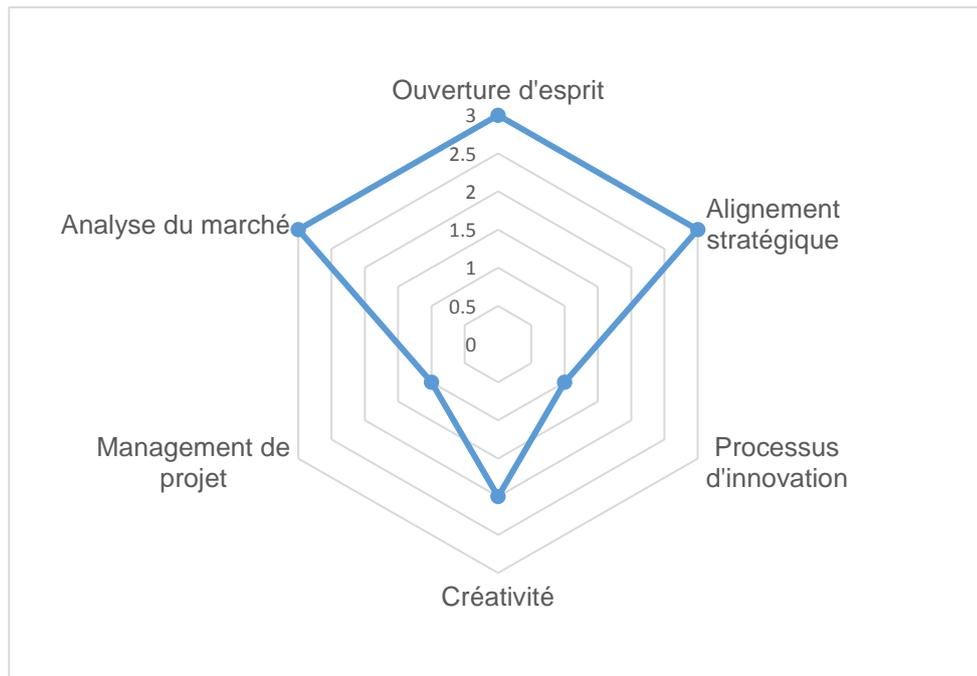
¹⁰ Cf. Chapitre 3.3.2.1 p. 17

¹¹ Cf. Chapitre 3.2.3 p. 11

¹² Cf. Chapitre 3.2.4 p. 14

¹³ Cf. Chapitre 3.2.4 p. 13

Figure 4 : Diagramme polaire du potentiel d'innovation de la Bibliothèque de l'EPFL



(Inspiré de 48, p. 13)

Le diagramme nous montre donc que la Bibliothèque est déjà très tournée vers l'innovation puisque 4 critères sur 6 ont une valeur supérieure ou égale à 2 sur une échelle de 1 à 3. Il y a une très forte volonté de la direction de formaliser cette démarche comme le montre le critère « Alignement stratégique ». La Bibliothèque connaît également très bien les besoins de ces usagers-ères, en témoigne la valeur élevée attribuée au critère « Analyse de marché ». Une partie des collaborateurs-trices est réceptive aux échanges avec d'autres professionnels et au sein de l'organisation, même si, selon les responsables de secteur, la peur du changement peut parfois se manifester. Cependant, le diagramme et les informations récoltées lors des entretiens nous montrent aussi qu'il n'y a pas suffisamment de dispositifs concrets qui incitent les collaborateurs-trices à proposer des idées et qui les valorisent. La Bibliothèque peut donc améliorer ce point et approfondir la réflexion sur le management de ces projets innovants et sur son processus d'innovation.

4. Les principes du pilotage de l'innovation en bibliothèque

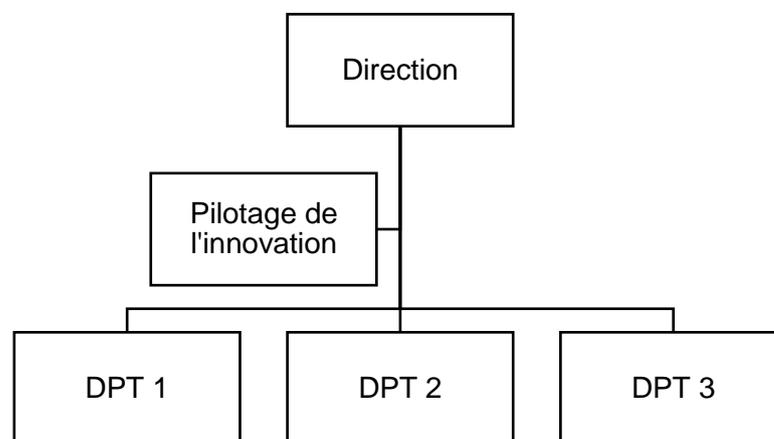
Dans ce chapitre, nous réalisons une revue de la littérature sur les principes du pilotage de l'innovation notamment en ce qui concerne les choix de management à faire ainsi que les méthodes et outils à disposition pour formaliser la démarche d'innovation et pour innover.

4.1 Les choix de management

4.1.1 Définir une structure

La gestion du processus d'innovation revient à la personne ou l'équipe responsable de l'innovation. Plusieurs modèles de structures existent pour positionner le secteur en charge du pilotage de l'innovation (49). Ainsi, pour signaler sa volonté de mettre en place une démarche d'innovation, la direction peut créer une place de travail qui fasse le pont entre elle et les autres secteurs de la bibliothèque. Ce positionnement permet à l'unité nouvellement créée de disposer d'une vision très transversale de l'institution ce qui est un grand avantage pour le management de l'innovation. C'est l'un des positionnements les plus utilisés, il a été choisi par la Bibliothèque nationale de France (BNF) (50) et par la Bibliothèque de l'EPFZ (49) :

Figure 5 : Exemple positionnement d'une unité de pilotage de l'innovation



(Source : Inspiré de 49, p. 373)

Il a l'avantage d'apporter au département une légitimité forte au sein de l'organisation. Ce qui peut s'avérer être une bonne chose, étant donné que les collaborateurs-trices peuvent ne pas adhérer à la volonté de la direction de formaliser une démarche d'innovation (49). Afin de montrer la « dynamique d'évolution » qui a lieu au sein de l'université, la direction des bibliothèques universitaires Paris Descartes (SCD), a créé un département transversal intitulé « Recherche & Développement » (51). Ce

département est sous la responsabilité d'un conservateur de bibliothèque et ses missions s'articulent autour de quatre axes : (51)

- « **Innovation et prospective : veille sur les évolutions des métiers et des outils en bibliothèques. Analyse des services innovants qui pourrait être implantés. Accompagnement de l'innovation pédagogique** » ;
- « Recherche : gestion des thèses et mémoires » ;
- « Audiovisuel : gestion des collections de documents sonores, audiovisuels et multimédia. Développement et valorisation de la médiation documentaire » ;
- « Formation du personnel et accueil des nouveaux agents »

Cet autre exemple permet de se rendre compte de la multiplicité des formes que peut prendre le positionnement de la démarche d'innovation dans les bibliothèques académiques et nationales.

4.1.2 Choisir les équipes

L'implication de l'ensemble de l'équipe dans la démarche d'innovation est un élément très important pour l'ancrage de l'innovation au centre du fonctionnement du service (16). En effet, la capacité d'une organisation est proportionnelle au « capital humain » dont elle dispose (48). La constitution d'un réseau d'innovation est aussi un aspect important de la stratégie d'innovation. Les équipes qui composent ce réseau sont le résultat d'un choix judicieux et chaque membre doit avoir des tâches et des rôles clairs (52). Selon Marielle De Miribel, chargée de mission qualité au bureau des bibliothèques de la ville de Paris, « un bibliothécaire innovant se distingue des autres car il fait preuve d'une démarche d'ouverture et d'un attrait pour l'apprentissage » (53). L'association de ses deux caractéristiques conduit souvent le bibliothécaire à faire preuve de créativité (53).

4.1.3 Conduire le changement

Les changements de pratiques professionnelles des bibliothécaires ainsi que des pratiques et usages culturels, engendrent l'adoption d'une nouvelle posture et d'une conduite du changement réussie. Cela suppose « [...] de clarifier le sens de l'action, de partager des valeurs communes, de préciser les objectifs stratégiques et opérationnels [...] de mettre en exergue la valeur du facteur humain comme moteur essentiel de toute évolution, et celle du travail collaboratif et collectif » (54, p. 145)

4.1.4 Conduire la créativité

4.1.4.1 Les facteurs favorables

Selon, Jennifer Rowley (52) professeure d'information et de communication à la « Manchester Metropolitan University », il est prouvé qu'il existe des organisations qui innoveraient mieux que d'autres. Dans ces organisations, l'innovation est ancrée dans la

culture car elle y est sans cesse encouragée. De plus, dans ces institutions, il n’y a pas de résistances systématiques aux changements de la part des collaborateurs-trices. Ces organisations réussissent à innover de manière optimale grâce à une culture organisationnelle propice à l’émergence de la créativité (52). Molaro (55), auteur d’un guide sur l’innovation en bibliothèque académique a recensé dix facteurs importants pour insuffler une culture de l’innovation dans ce type d’organisation :

Tableau 8 : Dix facteurs pour insuffler une culture de l’innovation

Facteurs	Descriptions
Communication	Une bonne stratégie de communication est essentielle aux organisations et aux individus qui souhaitent innover. Les canaux de communication choisis doivent être ouverts pour encourager l’échange entre les individus.
Transparence	La transparence nécessite une communication claire de la part de la direction ainsi que la création d’un environnement où les collaborateurs-trices peuvent librement échanger et donner leurs avis.
Ecoute	La direction ne doit pas essayer d’imposer ses choix. Au contraire, elle se doit d’être à l’écoute des propositions de solutions et d’idées venant des employés.
Mise en récit	Afin que tous les individus utilisent un langage commun, le terme « innovation » doit être clairement défini. La vision, les missions et les objectifs doivent être clairement communiqués à tous les collaborateurs-trices dans le but qu’ils soient inspirés par un « socle commun »
Perception	Les individus ne doivent pas être trop attachés à ce qui a déjà été fait. Cela aide à rester à l’affût, et à essayer continuellement de nouvelles choses, à partager et à collaborer librement.
Diversité des points de vue	Ce facteur signifie, qu’il est important d’être ouvert d’esprit, de voir ce qui se fait ailleurs, de recruter des collaborateurs-trices qui viennent de différents horizons et de prendre en compte l’avis des usagers-ères.
Actions	Quelques actions peuvent être entreprises dans le but d’inciter des

	changements de postures, de mentalités et d'attitudes de la part des bibliothécaires.
Collaboration	Pour stimuler la créativité et l'innovation, il est nécessaire d'encourager la collaboration, que ce soit entre les équipes, les secteurs ou avec les usagers-ères.
Patience et calme	Dans une grande institution, le changement de culture peut parfois s'avérer être compliqué et prendre du temps. Il est à cet effet, important de garder à l'esprit que le changement se fait toujours plus lentement que ce qui est prévu. La personne en charge de l'innovation doit donc être patiente et garder en tête les objectifs fixés.
Ouverture et acceptation	Etre ouvert et accepter les réalités de l'organisation telles qu'elles sont, permet de travailler dans une réalité, d'avoir un regard critique sur les événements mais aussi de déceler des opportunités.

(Source : 55)

4.1.4.2 Les freins à l'innovation

Deiss (56), a souhaité savoir quels étaient les obstacles qui empêchent les bibliothèques académiques d'innover au quotidien. Partant du constat qu'une bibliothèque est un service non marchand qui prend difficilement des risques pour expérimenter et créer de l'innovation, il a examiné la littérature professionnelle et il a identifié cinq facteurs qui peuvent être considérés comme étant des obstacles à l'innovation dans des bibliothèques académiques. Le premier obstacle identifié est le fait que les bibliothèques académiques sont des institutions difficiles à changer. La bureaucratie, les décisions politiques et les procédures participent à la normalisation des pratiques. Dans ce contexte, les nouvelles idées sont souvent vues comme étant des perturbations dans le fonctionnement courant du service. Le deuxième obstacle concerne les normes et méthodes de gestion de connaissances et informationnels. Celles-ci peuvent entraver une démarche d'innovation. De plus, les bibliothécaires se positionnent généralement comme des experts dans leur domaine afin de valoriser leurs compétences ainsi que leur profession. Cela peut parfois les empêcher d'exploiter leur intelligence créative. Le quatrième obstacle concerne le fait que les bibliothèques académiques se basent sur leurs expertises et sont axées sur le développement de services. Elles mettent ainsi en place une culture organisationnelle « axée sur la performance » et n'ont pas le temps de développer une pratique basée sur l'expérimentation. Le dernier obstacle est la peur du

risque. Il ne faut en effet, pas hésiter à dire aux gens de prendre des risques, d'expérimenter et que commettre des erreurs n'est pas une fin en soi.

Eveline Schmidt et Maëlle Surdez (57) ont réalisé une étude sur l'innovation en bibliothèque. D'après celle-ci, les plus grands freins à l'innovation en bibliothèque sont problèmes rencontrés avec « la structure de l'organisation », « les attitudes des collaborateurs » et les « moyens alloués ». Selon, Christelle Di Pietro, auteure d'une thèse sur le pilotage de l'innovation en bibliothèque, la « peur du changement » est un des principaux freins à l'innovation tout comme « l'acculturation de l'innovation » car l'innovation souffre d'une confusion : elle est souvent vue comme pouvant être uniquement un grand changement technologique (19).

4.2 Les méthodes et les outils pour innover

4.2.1 Formaliser sa démarche

4.2.1.1 La stratégie d'innovation : se poser les bonnes questions

La stratégie d'innovation d'une bibliothèque devrait être alignée sur celle de sa stratégie générale. Pour réaliser une stratégie d'innovation, les bibliothèques peuvent dans une phase en amont, identifier les forces et les faiblesses ainsi que les menaces et opportunités qui pèsent sur leur organisation par le biais d'une analyse SWOT¹⁴. Les résultats de cette analyse peuvent ainsi orienter les choix stratégiques concernant la démarche d'innovation. Par la suite, il convient de se poser différentes questions pour bien cerner le périmètre de la stratégie d'innovation : (49)¹⁵

- « Comment la bibliothèque définit-elle l'innovation ? » ;
- « Quelle importance la bibliothèque veut-elle donner à l'innovation ? » ;
- « Quels sont les objectifs de la bibliothèque concernant l'innovation et son pilotage ? » ;
- « Quelles sont les tâches nécessaires à la gestion de l'innovation ? » ;
- « Est-ce que la bibliothèque souhaite susciter des innovations de ruptures ou incrémentales ? » ;
- « Au près de quel service offert ou activité la bibliothèque souhaite-t-elle innover ? » ;
- « Quels apports les employés et les usagers-ères peuvent-ils amener à l'innovation ? » ;
- « Comment inclure les collaborateurs dans le processus d'innovation ? » ;
- « Comment mesurer le succès d'une innovation ? »

¹⁴ L'analyse SWOT est un outil d'analyse permettant de déterminer les options stratégiques envisageables pour un domaine d'activité

¹⁵ Notre traduction de l'allemand

4.2.1.2 Le processus d'innovation

Certains auteurs identifient l'innovation comme étant un processus, c'est-à-dire « [...] un ensemble de phénomènes actifs ou moins actifs plus ou moins organisés qui s'échelonnent dans le temps » (58) Jennifer Rowley (52) a formalisé un processus d'innovation pour les bibliothèques académiques qui nécessitent le pilotage de trois activités distinctes. Le premier est la gestion des idées. Le second domaine d'activités inclut la sélection de l'idée, sa transformation en un concept de produit ou de service et son développement. Cette étape nécessite la réalisation d'une étude de faisabilité pour s'assurer de la viabilité de l'idée. Le dernier domaine d'activités est la mise œuvre du produit ou du service. Les principales activités de ce dernier domaine sont la gestion du projet d'innovation ainsi que son lancement (52).

Figure 6 : Processus d'innovation en bibliothèque n°1



(Inspiré de : 52)

Fingerle et Mumenthaler (12), auteurs d'un ouvrage sur le management de l'innovation en bibliothèque, ont détaillé ce processus. Selon eux, le processus d'innovation en bibliothèque commence tout d'abord par la surveillance de son environnement dans le but de déterminer les risques et les opportunités. Cela doit même être au-delà du processus d'innovation puisque cette pratique fait partie de la gestion stratégique d'une bibliothèque. Au cours de cette étape, certaines tendances peuvent en même temps être décelées et donc contribuer à faire émerger de nouvelles idées. Il convient ensuite de gérer et trier ces idées, de les évaluer, d'étudier leurs faisabilités et ensuite de développer le projet et de le mettre œuvre :

Figure 7 : Processus d'innovation en bibliothèque n°2



(Source : 12, p. 78)

Enfin, ils notent qu'un processus d'innovation structuré assure la transparence et l'engagement au sein de l'équipe (12). La Bibliothèque de l'EPFZ a quant à elle défini les phases suivantes comme étant importantes pour son processus d'innovation :

Tableau 9 : Processus d'innovation de la Bibliothèque l'EPFZ¹⁶

Phase	Exemple de tâche	Exemple de résultat
« Surveillance du marché (études de marché) »	« Evaluer les publications, Assister à des conférences, prendre connaissance des commentaires des usagers »	« Actes de conférences, rapports de réunions »
« Générer des idées / Proposer des idées »	« Les employés soumettent des idées par le biais d'un groupe d'idées »	Les idées sont partagées sur une plateforme (blog, intranet)
« Trier les idées »	« La personne responsable de l'innovation structure les idées et les évalue selon des critères »	« Liste des idées de produits ou services »
« Evaluation de la direction »	« La direction évalue les idées sélectionnées, transmet des commentaires aux employés »	« Décision relative à la mise en étude de faisabilité ou la mise en œuvre d'une idée de service ou produit »
« Développer les idées »	« Vérifier la faisabilité, tests, projet préliminaire »	« Rapport de faisabilité »
« Décision Go – No GO »	« La direction décide ou pas de la mise en œuvre du projet »	« Décision officielle de la direction – démarrage du projet »
« Développement du projet »	« Mise en œuvre du projet en utilisant la méthode de gestion de projet »	« Intégration dans le portefeuille de projets »
« Suivi et contrôle des projets »	« Contrôle de gestion dans le cadre du management des projets »	« Rapport trimestriel »
« Acceptation du projet »	« Acceptation du résultat du projet »	« Inclusion dans le portefeuille des services »

(Source : 49)

¹⁶ Notre traduction de l'allemand

Les trois exemples de processus d'innovation ci-dessus font ressortir cinq phases principales : la surveillance de l'environnement, la génération des idées, l'évaluation et le tri des idées, la réalisation d'une étude de faisabilité et la mise en œuvre.

4.2.1.2.1 Surveillance de l'environnement

La surveillance de l'environnement consiste à surveiller de façon systématique l'évolution du marché et des développements en cours, il peut s'agir de surveiller les technologies de l'information et de ses applications (12). En bibliothèque cette phase est généralement synonyme de pratique de veille. La veille permet aux responsables de connaître de façon approfondie leur environnement (54). Selon Géraldine Benoit-Cervantes, la veille « [...] permet de surveiller de façon globale et intelligente l'environnement dans le but d'identifier des informations factuelles utiles pour préparer l'avenir » (48, p. 36). Toutefois comme le montre le processus d'innovation imaginé par la Bibliothèque de l'EPFZ cette surveillance de l'environnement ne se limite pas uniquement à la pratique de la veille. Il peut aussi s'agir de récolter des retours d'expériences des usagers-ères ou encore d'assister à des conférences internes ou externes. En définitive il s'agit de recueillir des informations de diverses sources pour comprendre au mieux son environnement, ce qui peut être une aide à la décision mais également une source de génération d'idées nouvelles. De plus, selon Jennifer Rowley (52), la surveillance de l'environnement peut amener une bibliothèque à identifier une « fenêtre d'opportunité » soit une période pendant laquelle des conditions environnementales sont favorables à une innovation.

4.2.1.2.2 Génération des idées

Comme nous venons de le voir, la surveillance de l'environnement peut être source d'idées nouvelles mais les bibliothèques académiques peuvent utiliser des méthodes telles que le « design thinking » ou des méthodes créatives multiples pour leur permettre de générer des idées créatives. Dans le cadre de l'innovation, la créativité désigne une action ou une phase dont l'intention est d'occasionner de la nouveauté dans un domaine ou secteur d'activités (59). Faire de la créativité en innovation implique trois éléments distincts : « être capable d'avoir une bonne vision sur l'existant », « transférer des solutions éprouvées dans un secteur d'activité vers un autre », « être capable de produire des idées totalement nouvelles » (59). Concernant le dernier point, il existe des techniques divers tels que le brainstorming, les techniques projectives et analogiques, les techniques de déformation, les techniques de rencontres forcées, les méthodes de génération d'idées à base rationnelle, les méthodes de créativité ouverte et collective (60).

4.2.1.2.3 *Evaluation et tri des idées*

Suite à la phase de génération des idées, les parties prenantes du processus d'innovation peuvent parfois être confrontées à une profusion des idées formulées ainsi qu'à une difficulté à évaluer « la valeur d'une idée ». On peut donc trier pour « éclairer », pour « donner un corps aux idées », pour « amener de la maturité » (60). Selon Jennifer Rowley, l'évaluation et le tri des idées lors du processus d'innovation passe par leur conversion en de potentielles opportunités (52). Des critères de conversion peuvent être établis pour repérer les opportunités des idées. Il peut s'agir de déterminer si l'idée peut satisfaire un besoin existant ou potentiel « où il est à la fois possible et souhaitable d'innover », ainsi que de déterminer si une idée peut aider à la résolution d'un problème (52). Si une idée n'est pas convertible, cela signifie qu'elle n'a pas de valeur et qu'il ne sert à rien de la retenir pour la suite du processus.

4.2.1.2.4 *Etude de la faisabilité*

Une étude de faisabilité est nécessaire pour déterminer si une idée peut être transformée en projet. Une étude de faisabilité est, une « étude portant à la fois sur les possibilités techniques d'exécution et sur les rentabilités d'un projet »¹⁷ autrement dit, celle-ci permet à une organisation de s'interroger sur l'intérêt et la viabilité d'un projet. Grâce à cette étude, une bibliothèque peut déterminer si elle a réellement la capacité et la possibilité de réaliser un projet d'innovation (61). L'étude de faisabilité se traduit par trois conclusions possibles : « la poursuite du projet », « l'arrêt du projet », « son report ». L'étude de faisabilité analyse la viabilité d'un projet sous de nombreux angles : « techniques », « économiques », « juridiques », « financiers ». L'étude de faisabilité est à considérer comme une phase en amont de la rédaction d'un cahier des charges (19).

4.2.1.2.5 *Mise en œuvre*

La mise en œuvre désigne le processus même d'élaboration du projet. Comme le suggère le processus d'innovation formalisé par la Bibliothèque de l'EPFZ, lors de cette phase, les bibliothèques académiques peuvent utiliser la méthodologie de gestion de projet. Ce qui laisse supposer « [...] un pilotage soutenu avec des phases, des jalons, des points de validation intermédiaires, la mise en place d'un comité de pilotage et des livrables précis » (48, p. 168).

¹⁷ ACADEMIE DES SCIENCES COMMERCIALES, 2017. (84)

4.2.2 Design thinking, UX design, veille stratégique, merchandising, gamification : entre créativité et outils d'aide au pilotage

4.2.2.1 Design thinking

Le « design thinking » ou littéralement la « pensée design » est un terme pouvant parfois prendre d'autres formes notamment « co-design » et « co-construction ». En 1999, il apparaît dans le domaine des entreprises grâce à une émission de télévision dans laquelle le fondateur de l'agence de design IDEO (62), David Kelley, soulignait que ses équipes utilisent ce processus pour innover et qu'il est applicable à n'importe quel service et structure. Puis, c'est en 2004 que le terme refait une apparition remarquée. Cette fois, ce sera dans la presse, puisque c'est dans un article publié dans la revue « Business week », que David Kelley et le nouveau président directeur général (PDG) de son agence de design y partagent l'ambition d'utiliser le processus de « design thinking » ayant à la fois une portée artistique et économique (63). Car, même s'il est souvent vu par le prisme de l'objet et de l'esthétisme, le cœur de la notion de design est la conception, donc son processus. Le rôle du designer est d'engager un processus créatif qui correspond à cinq phases distinctes qui ont chacune un objectif précis et dont la résultante est un produit visuel (64) :

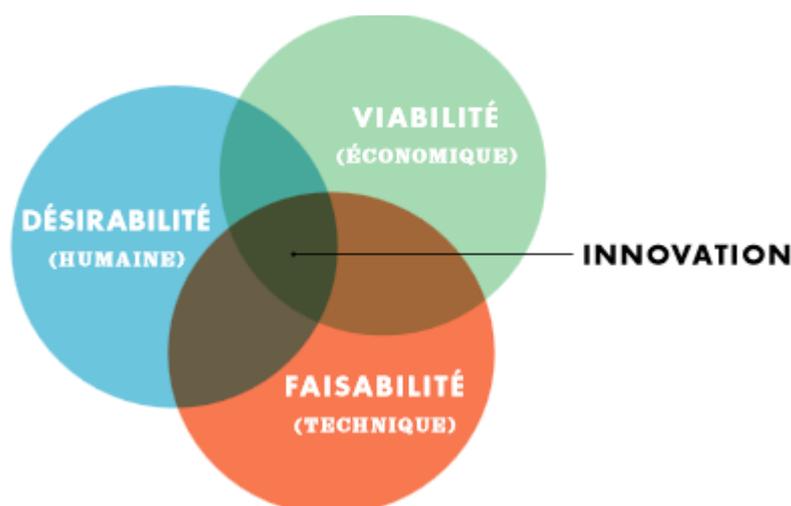
Tableau 10 : Processus créatif du design

Phases du processus	Objectif	Produits visuels
0 Investigation	Idée	Brief ou cahier des charges
1 Recherche	Concept	Concept visuel
2 Exploration	Choix du style	Pré-esquisses Roughs de présentation Maquette échelle réduite
3 Développement	Prototype Détail	Tracés techniques Maquette de validation
4 Réalisation	Test	Document d'exécution Prototypes
5 Evaluation	Production	Illustration du produit

(64, p. 14)

Selon Tim Brown, autre fondateur de l'agence IDEO, le « design thinking est une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique » (63, p. 17): (voir figure 8)

Figure 8 : critères de validation d'une idée



(Source : 65, p. 6)

En mettant en correspondance les trois critères qui permettent de valider une idée : « désirabilité », « faisabilité » et « viabilité », le « design thinking » s'inspire largement du processus créatif du design (66). En 2005, David Kelley poursuit sa démarche de démocratisation de la « pensée design » en s'associant avec Hasso Plattner¹⁸ pour créer la « D. School » à Stanford dans le but d'enseigner la méthodologie du « design thinking ». Son ambition est alors de diffuser une « philosophie de l'action, de l'expérimentation, teinté de valeurs humanistes, une capacité de réflexion, une volonté de mettre en place un écosystème ouvert et collectif ainsi qu'une confiance créative basée sur l'observation des gens et de ses propres capacités de réalisation » (63, p. 15 -16). La formalisation du processus de « design thinking » en trois phases itératives survient en 2008. Il y a tout d'abord une phase d'« inspiration », d'« idéation » et une phase d'« itération ». L'individu est au cœur du processus puisqu'il est la source d'inspiration première tout au long de celui-ci. C'est notamment grâce à l'article de Richard Buchanan où le « design thinking » est présenté comme un concept transposable à tous les domaines (66), que cette méthodologie va progressivement être utilisée dans différents secteurs tels que le commerce, l'éducation, la santé ou encore l'économie solidaire (65) et devenir un enjeu stratégique majeur pour faire face aux défis futurs et innover avec justesse (63).

4.2.2.1.1 Le processus du design thinking

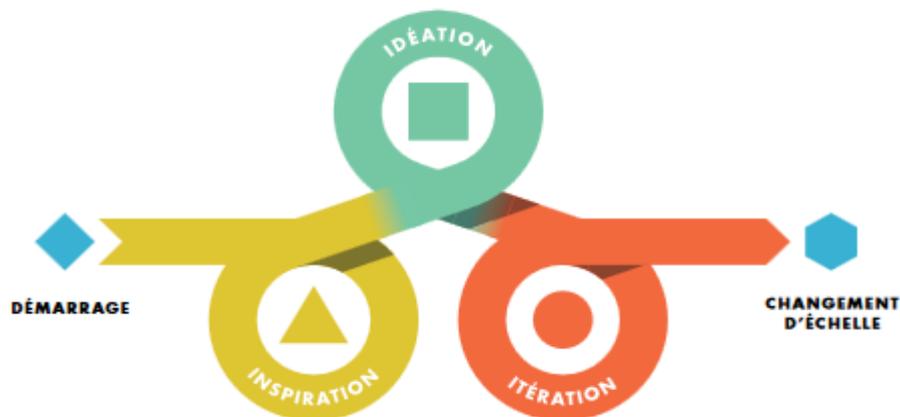
Il existe plus d'une douzaine de processus en « design thinking », soit au niveau universitaire, soit au niveau des entreprises elles-mêmes (63). Celui que nous avons

¹⁸ Hasso Plattner est un chef d'entreprise allemand

choisi de développer provient de la version française du « Design Thinking For Libraries : a toolkit for patron-centered design », conçue par l'agence IDEO. Pour le concevoir, la société a réalisé un partenariat avec la Bibliothèque publique de Chicago aux Etats-Unis ainsi qu'avec la Bibliothèque d'Aarhus au Danemark (65). Il a récemment été traduit en français par des bibliothécaires volontaires et est disponible gratuitement sur Internet.

Selon ce manuel, le « design thinking » est un processus cyclique et itératif. Cela signifie qu'il est parfois nécessaire de revenir au début du cycle. Il est constitué de trois phases essentielles que sont l'inspiration, l'idéation et l'itération (65) :

Figure 9 : Le processus du design thinking en bibliothèque



(Source : 65, p. 8)

La phase de démarrage équivaut comme son nom l'indique à la mise en route du projet d'innovation (65). L'inspiration est le moment où les équipes définissent une problématique et recherchent des approches originales pour traiter de celle-ci ou du sujet (65). Pour ce faire, des outils utilisés en ethnographie comme des entretiens qualitatifs, l'observation ou l'immersion peuvent être utilisés dans le but de mieux comprendre les usagers-ères d'un service (67). La phase d'idéation consiste à produire de nouvelles idées et à les concrétiser (65). Le brainstorming est la méthode la plus couramment utilisée en « design thinking » pour produire des idées sur la base des observations ou des entretiens réalisés lors de la phase d'inspiration (67). L'itération est la phase où l'équipe élabore une série d'expérimentations en se basant sur l'avis des usagers-ères (65). Enfin, la phase de changement d'échelle équivaut à l'implantation et à la mise en œuvre d'un projet issu de ce processus (65). Il est important de noter que le processus de « design thinking » doit être adapté au contexte pour lequel il s'applique. Ce n'est donc pas un processus figé ; au contraire des dispositions spécifiques peuvent être prises en fonction du contexte.

4.2.2.1.2 Les outils du design thinking en bibliothèque

Dans chacune des phases essentielles du processus du « design thinking » en bibliothèque, les équipes ont la possibilité d'utiliser des outils spécifiques. Lors de la phase d'inspiration, les équipes peuvent utiliser les outils suivants : (65)

Tableau 11 : Outils de la phase « Inspiration »

Inspiration	
Outils	Descriptions
« Les entretiens avec des usagers »	« Ils doivent être réalisés dans le but de comprendre les besoins, les valeurs et les croyances d'un public cible qui peut être inscrit ou non à la bibliothèque. »
« Les entretiens avec des experts »	« Ils permettent de faire appel à des chercheurs ou des organisations ayant un point de vue sur la problématique afin d'obtenir beaucoup d'informations. »
« L'observation »	« Cette méthode a pour but de détecter les réels besoins des usagers car elle permet d'établir une différence entre les besoins exprimés et ce qu'il en est réellement sur le terrain. »
« L'immersion »	« Les équipes essaient de se mettre à la place des usagers afin de mieux comprendre leurs motivations, leurs sentiments par rapport à un service ou un produit. »
« Les situations analogues »	« Elles permettent en fonction de l'objectif, de s'inspirer de situations comparables. »
« Le carnet de bord »	« Les usagers utilisent cet outil pour donner leurs avis sur un événement ou une thématique. »
« Le reportage photo »	« Dans le but d'obtenir une représentation visuelle de ce qui est important pour les usagers, il est possible de leur confier une photo et une liste de ce qu'ils doivent photographier »
« Le parcours usagers »	« Représentation de l'expérience des usagers »
« Le tri des cartes »	« S'utilise pour que l'utilisateur hiérarchise des idées ou pour identifier les constantes dans leurs jugements de valeur »
« Le test de concept »	« On présente à un usager le croquis d'un projet accompagné d'explications afin d'avoir leur opinion avant de développer un projet. »

(Source : 65)

La phase d'idéation rassemble l'équipe du projet innovant autour des « constats », « anecdotes » et « expériences » vécues lors de la précédente phase. Le but est de commencer cette phase avec « une matière première dense et concrète pour élaborer un projet ». Avec cela, il faut ensuite dégager des thématiques, définir des sujets de

brainstorming, produire des idées et créer des prototypes. Pour ce faire, il est possible d'utiliser les méthodes suivantes (65) :

Tableau 12 : Outils de la phase « Idéation »

Idéation	
Outils	Description
« Schémas heuristiques »	« Exploration et approfondissement des pistes d'actions élaborées. Les schémas heuristiques sont des représentations graphiques qui vont permettre d'organiser les informations. Ils peuvent être de toute sorte car cela dépend fortement des pistes d'actions à résoudre : parcours d'utilisateur, matrice 2x2, diagramme de Venn, carte relationnelle ».
« Brainstorming »	« Cette méthode permet de produire des idées en se posant des questions sur le comment faire. Pour que la méthode porte ses fruits, il faut que l'équipe soit composée par un ensemble de personnes différentes qui soit aussi extérieur au groupe de projet. »
« Le test des papillons »	« Il s'agit simplement de proposer aux participants du brainstorming de déposer une gommette sur leur idée préférée afin d'en faire le tri. »
« Carte conceptuelle »	« Dans le but de trouver comment s'y prendre pour concrétiser une idée à développer. Il faut donc décomposer l'idée et replacer les éléments clés sur une carte conceptuelle. »
« Prototype »	« Il est maintenant possible de créer un prototype. Il existe de nombreuses sortes de prototypes : la maquette d'interface, le dépliant, le jeu de rôle, l'espace réaménagé. Il est aussi possible d'organiser des marathons créatifs »

(Source : 65)

Lors de la phase d'itération, il est possible de faire évoluer le projet grâce à l'avis des usagers-ères : (65)

Tableau 13 : Outils de la phase « Itération »

Itération	
Outils	Description
« Test utilisateur »	« Il permet de faire tester le prototype à un groupe d'utilisateurs dans le but d'avoir leur feedback afin de pouvoir l'améliorer en fonction de leurs remarques. »
« Mini-pilote »	« C'est un test grandeur nature qui permet de rendre le prototypage accessible à l'ensemble des usagers. C'est l'étape intermédiaire entre le prototypage et l'implantation. »

(Source : 65)

4.2.2.2 UX design

C'est par la plume de Donald A. Norman que l'« UX design », également appelé « design d'expérience utilisateur » a été introduit. En effet, cette approche va être popularisée dans son livre intitulé « The design of Everyday things » et publié en 1998 aux Etats(68). L'« UX design » est la combinaison du mot UX pour « User eXperience » ou « expérience utilisateur » ainsi que de celui de design (69). Ainsi, l'« UX design » pourrait se définir « [...] comme une méthode qui permet de concevoir une expérience en mettant l'utilisateur au cœur de la démarche » (69). Cette approche est donc essentiellement tournée vers les utilisateurs du produit ou du service final. Le but est non pas de contraindre l'utilisateur à changer de comportement pour s'adapter au produit ou au service, mais bien de le mettre au cœur de la démarche de conception en définissant un produit ou un service en fonction de ses besoins et attentes (68). Actuellement, la méthodologie de l'« UX design » est surtout utilisée pour le design d'interface web. Toutefois, quelques principes de bases de cette méthode s'utilisent fréquemment pour d'autres activités. En bibliothèque, elle est souvent combinée avec la méthodologie du « design thinking » (c'est l'un de ses outils) mais elle peut aussi être utilisée seule, comme outil de réflexion lors de la conception de nouveaux projets ou outils innovants.

4.2.2.2.1 L'UX design appliqué aux bibliothèques

Dans une bibliothèque, les interactions entre l'usager-ère et le service proposé sont légion. Elles sont appelées des « points de contact » (70). Chaque service proposé par une bibliothèque peut représenter un nombre important de points de contacts qu'il faut prendre en compte (71). En définitive, la somme des points de contacts auxquels devra faire face l'usager-ère façonne « [...] l'expérience de l'utilisateur, qui peut être bonne, mauvaise ou neutre » (70). C'est pourquoi, les trois « piliers » du design UX que sont l'utilité, l'utilisabilité et la désirabilité peuvent participer à la réflexion sur le vécu de l'usager-ère ainsi que lui permettre de s'impliquer dans l'expérience (70).

L'utilité d'un produit ou d'un service désigne le fait que celui-ci doit résoudre un problème ou satisfaire le besoin de l'usager-ère. C'est un concept important pour les bibliothèques, car si elles ne sont pas utiles à leur communauté, elles ne peuvent pas avoir d'importance à leurs yeux. La frustration engendrée par un produit ou un service qui est impossible à utiliser, est ce à quoi doit faire barrière le concept d'utilisabilité. Par exemple un catalogue en ligne (OPAC) contiendra des informations utiles à l'usager-ère mais parfois certains catalogues ne sont pas simples d'utilisation. La désirabilité désigne le fait qu'un produit ou un service doit donner envie à l'usager-ère de l'utiliser. Ces trois concepts (utilité, utilisabilité, désirabilité) sont très liés et tout ce qui se trouve dans la bibliothèque doit être adapté à ces trois critères (70).

4.2.2.3 Veille stratégique

Si nous nous référons à la définition de l'intelligence économique et surtout de la veille, l'un des principaux buts est de détecter les informations qui puissent être utiles à une organisation. Cette maîtrise de l'information amène tout naturellement des conditions propices au développement de connaissances et à l'innovation. Le développement de connaissances va de pair avec l'innovation, mais « pour développer nos connaissances et produire des innovations, nous avons besoin d'informations multiples, variées convergentes. » (72, p. 235). Autrement dit, pour innover, les organisations ont besoin d'augmenter leur connaissance dans différents domaines et pour ce faire, elles ont besoin d'informations « variées » et « convergentes ». Cette prérogative suppose de contrôler l'information sur trois niveaux : (72, p. 235-236)

- « La fiabilité estimée de l'information d'origine » ;
- « La faisabilité d'une telle démarche » ;
- « Le délai maximal disponible en évaluant le compromis : risque d'erreur /temps ».

Une information pertinente est en effet la pierre angulaire de la stimulation de la connaissance qui conduit ensuite à l'innovation. C'est pourquoi l'intelligence économique peut être considérée comme une méthode pour innover. De plus, si son processus est bien maîtrisé par l'organisation, elle constitue une « barrière à l'entrée » pour les organisations concurrentes. Le rôle du responsable de l'innovation est donc de favoriser cette démarche afin de d'accéder à de nouvelles connaissances (72).

Les pratiques de l'intelligence économique sont variables. Toutefois, dans la plupart des définitions disponibles sur le sujet, il est souvent mentionné que cette discipline se résume à la veille (73). En bibliothèque, la veille stratégique sert très souvent à surveiller l'environnement de l'institution et à décider des évolutions futures (54).

La veille est une activité collective qui nécessite un fort engagement de toute l'équipe car plus que les compétences en matière de veille, il est important de mettre en place « une culture de la veille » pour que chaque collaborateur-trice prenne conscience de l'utilité d'identifier de bonnes informations (72). De plus, la pratique de la veille suppose d'employer des axes de veille adaptés ainsi que de réduire le volume d'informations recherchées afin de faciliter le repérage d'informations ainsi que la prise rapide de décisions (72).

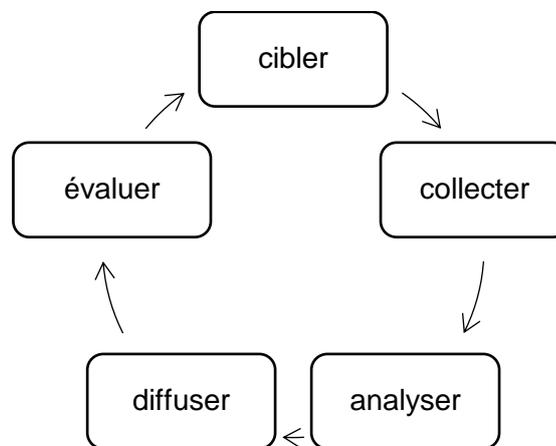
Dans le cadre d'une veille orientée vers l'innovation, le but n'est pas obligatoirement de détecter une information décisive mais des informations qui peuvent être « le début de quelque chose » (72, p. 143-144). Il peut par exemple s'agir d'une information qui

permettra d'établir un début de réflexion sur un sujet précis. Une veille tournée vers l'innovation sera une veille qui consistera à détecter des signaux plus qu'à trouver des informations décisives. La pratique de la veille est en grande partie itérative puisque d'une part, les principales actions qui composent son processus peuvent être optimisées et réorientés, d'autre part son processus peut également être cyclique et donc répété jusqu'à ce que des conditions particulières soient remplies. Elle peut être de différentes natures : « Concurrentielle, technologique, commerciale et réglementaire » (48, p. 40).

4.2.2.3.1 Le processus de veille stratégique

Le processus s'articule autour de cinq étapes :

Figure 10 : Les étapes de la veille stratégique



(Source : 54, p. 42)

Cibler

Il est important que l'activité de veille cible un périmètre adapté au profil de la bibliothèque. Cela aide à convaincre et permet l'adhésion de l'équipe. Le contour de la veille correspond « [...] à la somme des besoins exprimés pour chaque service de veille ». Cibler suppose aussi d'identifier les forces et faiblesses ainsi que les menaces et opportunités qui jalonnent l'environnement de la bibliothèque afin de faire ressortir des priorités d'actions. Concrètement, le périmètre de la veille se traduit par la formalisation d'objectifs alignés sur les objectifs stratégiques de la bibliothèque (54).

Collecter

Répartir de manière juste la collecte d'informations au sein de l'équipe, suppose de bien connaître les types de veilleurs actifs dans l'institution. Les "veilleurs actifs" vont diffuser leur veille via des canaux de communication interne ou externe. Les veilleurs silencieux vont quant à eux développer la veille uniquement à des fins de formation, ils ne vont donc pas diffuser les résultats de leur veille. Certains membres de l'équipe vont sans en

prendre conscience, collecter des informations utiles à la bibliothèque sans pour autant se dire qu'ils font de la veille. Ils sont appelés "les veilleurs qui s'ignorent". Enfin, les personnes de l'équipe qui ne pratiquent aucune veille peuvent aussi être intégrées au dispositif de veille, notamment pour leurs compétences et leur profil (54).

Analyser

La mise en perspective des informations recueillies lors de la pratique de la veille permet de déceler des tendances. Pour ce faire, il est utile de synthétiser les informations récoltées. Il est également possible d'analyser les résultats de la veille en groupe par exemple lors de séances avec les membres de l'équipe ou en utilisant des outils de « social learning ¹⁹» ou les « réseaux sociaux » (54).

Diffuser

La stratégie de communication interne doit permettre la diffusion des résultats de la veille. Les personnes en charge de la veille doivent donc bien connaître les outils de communication interne et externe (54). Toutefois, il existe certaines prérogatives à respecter : pour chaque unité participant à la veille, une ligne de diffusion spécifique doit être mise en place afin de ne pas engorger les canaux de diffusion internes par les résultats de la veille (54).

Evaluer et recommencer

Les informations diffusées lors du processus de veille doivent idéalement être commentées, si ce n'est pas le cas, il convient qu'un-e coordinateur-trice de la veille de réaliser l'évaluation du dispositif (54).

4.2.2.4 Gamification

Gamifier, consiste à utiliser des techniques qui rendent les jeux vidéo attractifs dans le but de modifier le comportement d'une personne ou alors d'un groupe de personnes. De nos jours, la gamification est vue comme un moyen efficace d'engager les publics et de les rendre plus attentifs aux services qui leur sont fournis (74). C'est dans le milieu des années 2000, suite à l'effervescence pour les jeux vidéo ainsi qu'à l'accroissement d'Internet que la gamification a été propulsée dans une nouvelle ère. En effet, on s'est aperçu que les jeux vidéo suscitent un degré d'investissement très important auprès des joueurs-ses (74), c'est pourquoi les techniques utilisées par les games designers²⁰ ont eu un écho important dans d'autres domaines. Actuellement, la gamification est utilisée

¹⁹ Mode d'apprentissage qui permet de collaborer via des outils collaboratifs

²⁰ Il-elle élabore le concept, la mécanique et l'univers d'un jeu.

aussi bien dans le domaine du marketing et de la communication, que dans l'éducation et la formation ainsi que dans la gestion des ressources humaines.

4.2.2.4.1 *La gamification en bibliothèque*

Les mécaniques du jeu utilisées par la gamification sont multiples. On peut citer par exemple la barre de compétition, les challenges, les niveaux. Ces mécaniques sont conçues pour inviter les joueurs à s'engager de manière proactive dans une activité. La gamification peut donc être un outil de changement d'usages et d'habitudes des utilisateurs (74). En bibliothèque, la gamification peut servir à la formation des usagers mais elle peut aussi servir à innover dans le cadre de la promotion de services et de ressources documentaires (75). Dans cette perspective, l'utilisation des techniques de jeu, est une sorte de « produit d'appel » ou de « levier de communication » avec le public.

La mise en œuvre d'un programme gamifié pour la promotion des services et des ressources de la bibliothèque peut être due à différents facteurs. Il peut s'agir d'une volonté de la bibliothèque d'attirer un nouveau public, de présenter la bibliothèque sous un jour différent, de développer un nouveau type de médiation pour les usagers-ères. Les objectifs de la mise en œuvre peuvent aussi être divers : « Fidélisation des publics, enjeux d'image, réponse immédiate à une sollicitation politique, volonté de formaliser les activités de découverte ludique des ressources et services de la bibliothèque ». (76).

4.2.2.5 **Merchandising**

Le merchandising se définit comme « l'optimisation de l'espace de vente avec le bon produit, au bon endroit, au bon moment, au bon prix, en bonne quantité, avec la bonne information » (77). L'association de ce principe marketing qui a pour principal objectif de vendre plus avec une institution telle que la bibliothèque peut surprendre (78). Mais depuis l'émergence de la notion de troisième lieu²¹, l'aménagement de l'espace est devenu une source d'innovation ainsi qu'un sujet de prédilection en bibliothèque. L'intérêt du merchandising pour les bibliothèques est de disposer de méthodes permettant la mise en avant de produits dans l'espace de la bibliothèque. La plupart des recommandations du merchandising s'articulent autour d'une idée principale : l'aménagement d'un espace, l'éveil de la curiosité, la valorisation d'un produit ou encore la création d'interactions vertueuses ne se font pas sur la base de la logique mais sur la base d'éléments de physiologie, d'anatomie ou de psychologie (79). Bien que « [...] le cœur du métier des bibliothécaires est passé de la gestion et de la mise en valeur de

²¹ Ce terme désigne une nouvelle génération de bibliothèques qui se veulent attrayantes et accessibles.

collections à la production de services adaptés aux usagers-ères, il reste pertinent de maintenir l'attractivité des collections, dans ce contexte, l'application des techniques de merchandising est une voie à explorer [...] » (77, p. 1). Toutefois, toutes les techniques proposées en merchandising ne sont pas transposables en bibliothèques. Elles permettent surtout de réfléchir à une réorganisation de l'espace pour une meilleure mise en valeur du mobilier et des collections qu'elles présentent (78).

4.2.2.5.1 *Les techniques du merchandising transposables aux bibliothèques*

Selon un article publié sur le blog « Le bélandre bibliophilophile » (78), la circulation, le comportement d'achat, la signalétique et le design d'environnement sont des techniques de merchandising transposables aux bibliothèques.

La circulation est la désignation des flux des clients entre les collections. Cette circulation peut être optimisée en évitant les rayonnages trop longs et en mettant en place « des passages de transition » entre ceux-ci pour que les usagers-ères puissent en changer facilement. De plus, avoir une réflexion sur la circulation nécessite de réfléchir également au parcours de l'utilisateur. Selon l'auteur de l'article, les bibliothécaires doivent être attentifs aux points suivants : (78)

- « La vitrine [d'une bibliothèque] doit inciter [les usagers-ères] à entrer » ;
- « L'entrée doit contribuer à orienter et à fréquenter les différents espaces [...] » ;
- « Les univers doivent inciter à découvrir » ;
- « Les rayons doivent inviter [les usagers-ères] à manipuler les livres, à les emprunter ou à les consulter sur place ».

Le comportement d'achat peut être désigné pour le monde des bibliothèques comme étant le comportement des usagers-ères. En bibliothèque, chaque comportement correspond à un besoin de l'utilisateur ou du client : (78)

- « Les emprunts d'impulsion » : sans être prévus, ces emprunts se font à la vue du produit culturel
- « Les emprunts de réflexion » : L'utilisateur vient à la bibliothèque dans le but d'effectuer ses emprunts
- « Les emprunts d'obligation » : Ce sont ceux dont l'utilisateur a impérativement besoin pour effectuer une tâche. Il peut s'agir d'un livre recommandé par un enseignant par exemple.

Seul l'utilisateur peut déterminer dans quelle catégorie se situe un document. Toutefois, tous les documents peuvent appartenir à l'ensemble des catégories (78).

Dominique Mouton (80) conseille d'associer les produits d'impulsion aux zones chaudes de la bibliothèque, les produits de réflexion aux zones intermédiaires et les produits d'obligation aux zones froides. Les zones chaudes représentent les espaces qui sont

plus naturellement fréquentés par le plus grand nombre d'usagers-ères. Les zones froides sont celles qui sont, la plupart du temps, les plus éloignées du bureau d'accueil de la bibliothèque. Les zones intermédiaires sont celles qui se trouvent entre les deux zones citées précédemment (80).

La signalétique aide à ce que les collections soient rapidement repérables. Une signalétique devrait être « [...] dans le champ naturel de visualisation des usagers-ères. C'est-à-dire entre la hauteur des yeux et la hauteur des mains ». Quant au design d'environnement, il comprend la réflexion sur le mobilier et les espaces de la bibliothèque. Il peut aussi toucher à l'éclairage, au design sonore ainsi qu'au design olfactif (78).

4.2.3 La communication

Selon Christelle Di Pietro (19), la communication autour d'un projet innovant est essentielle. Avant la mise en œuvre elle est importante dans un souci de respecter une certaine transparence auprès des collaborateurs-trices. Après la mise en œuvre, elle a un fort impact sur l'image de la bibliothèque et participe à la valorisation du travail accompli lors de toutes les phases du processus. Georgy et Mumenthaler (49) abondent dans le même sens puisque selon eux, les innovations sont réussies uniquement si elles ont bénéficié d'une bonne communication interne et externe. Le processus d'innovation pouvant créer de l'anxiété chez les collaborateurs-trices, il est important que toutes les phases du processus aient été communiquées au personnel avant le lancement de l'innovation. Il est également important pour les usagers-ères que la communication se fasse tout au long du processus car cela peut permettre par exemple de prendre en compte leurs remarques (49).

4.2.4 L'évaluation

Comme le rappelle Jean-Christophe Depraetere (81) « Les démarches d'innovation ou de stimulation de l'innovation, souvent déployées de manière large et transversale, font partie de ces initiatives dont il est difficile de mesurer le progrès ». Alors l'évaluation de la réussite des actions inhérentes à la démarche d'innovation s'avère être l'une des voies les plus utilisées pour mesurer son progrès (81). Il est ainsi possible de mesurer les moyens, processus, compétences et qualités utilisés pour parvenir aux résultats ou encore de déterminer si une innovation est ou non réussie. Cette dernière mesure, « [...] passe par une mesure du degré de satisfaction des équipes, des publics, en fonction des objectifs initiaux fixés » (19, p. 101).

5. Enquête : identification des démarches d'innovation

5.1 Méthodologie

Dans le but d'identifier les démarches d'autres bibliothèques académiques de Sciences et Techniques en matière d'innovation et de nous en inspirer, nous avons réalisé une enquête en ligne.

5.1.1 Contraintes

La première contrainte fixée par notre mandante a été de limiter l'enquête à des bibliothèques universitaires de Science et Techniques situées en Suisse, en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Europe du Nord (Pays-Bas, Suède, Danemark, Islande, Finlande, Norvège), aux Etats-Unis et au Canada. Pour ce faire, nous avons choisi de rédiger une liste d'institutions en nous basant sur les résultats du classement mondial des universités QS (World University Ranking) pour l'année 2016 et 2017 dans les catégories « Engineering and Technology degrees », « Chimist », « Physics & astronomy ». Notre choix s'est porté sur ce classement, car il est l'un des plus connus et il est mentionné sur le site Internet de l'EPFL. Nous nous sommes ensuite rendue sur les sites Internet des universités sélectionnées précédemment dans le but de rechercher des informations sur leurs bibliothèques et trouver l'adresse de contact d'un-e responsable ou de la direction de l'institution. C'est ainsi qu'une première liste de bibliothèques a été soumise à notre mandante. Suite à ses remarques et après modifications, les bibliothèques à interroger étaient au nombre de 56, toutes localisées dans les zones géographiques définies auparavant.

Enfin, le questionnaire devait être bilingue (français – anglais), étant donné qu'il s'adressait aussi bien à des bibliothèques situées dans des pays francophones qu'anglophones. Nous avons donc rédigé une version en français que nous avons traduite en anglais avec l'aide d'une tierce personne ainsi que de notre mandante.

5.1.2 Ecriture

5.1.2.1 Format du questionnaire

Tout d'abord, un court texte qui rappelait l'objet de l'étude a été rédigé pour introduire le questionnaire. Ensuite, il était important de grouper les questions par chapitres afin que le formulaire soit plus lisible pour les répondant-e-s et pour faciliter la récolte et l'analyse des données. Ci-dessous les six chapitres du questionnaire :

- 1) Vous répondez au nom de l'institution suivante
- 2) L'innovation dans votre service
- 3) Les moyens de suivi et d'évaluation

- 4) Votre environnement
- 5) Commentaires – remarques
- 6) Remerciements

Le premier chapitre a permis d'identifier l'institution répondante. Des informations sur les démarches ou les initiatives d'innovation des bibliothèques sélectionnées devaient être introduites dans le second chapitre. Le troisième chapitre permettait de déterminer quels étaient les moyens mis en place par les institutions pour évaluer leurs démarches. Les questions d'ordres socio-démographiques ont été regroupées dans le quatrième chapitre « votre environnement », car elles peuvent être une barrière lorsqu'elles sont placées au début du questionnaire. L'avant-dernier chapitre permettait aux répondant-e-s de formuler des commentaires ou des remarques concernant la thématique et le dernier chapitre nous a permis de les remercier de leur participation.

5.1.2.2 Format des questions

Le questionnaire bilingue contenait dix-sept questions rédigées en fonction des thématiques à aborder. Un équilibre a été trouvé entre les questions fermées et les questions ouvertes afin que la durée du questionnaire soit entre 10 et 15 minutes. De plus, il était important de laisser la possibilité aux participant-e-s de formuler eux-mêmes leurs réponses afin de récolter le plus d'informations possibles.

5.1.3 Choix du logiciel

Le logiciel open source *LimeSurvey* a de suite été choisi pour créer le formulaire en ligne. Il permet aux membres de la Haute Ecole de gestion de Genève (HEG-GE) de publier des questionnaires sur le web afin de collecter des informations. Notre choix s'est porté sur cet outil car sa prise en main est facile et il permet de créer un formulaire bilingue (français - anglais) rapidement.

5.1.4 Diffusion

Concernant la diffusion, nous avons choisi de réaliser une enquête en ligne parce que cela donne la possibilité de couvrir des zones géographiques très larges. De plus, la récolte des données avec le logiciel que nous avons sélectionné était simple et rapide.

Concernant le calendrier, des versions du questionnaire en fichier électronique ont été soumises à notre mandante ainsi qu'à notre conseillère. Après avoir pris connaissance de leurs remarques et effectué les modifications nécessaires, le questionnaire a été importé dans le logiciel *LimeSurvey*. La version finale du questionnaire était ainsi prête à être diffusée :

- **Le 06 avril 2016** un pré-test a été effectué à l'Infothèque de la HEG-GE. Une bibliothécaire a rempli le questionnaire et nous a ensuite fait part de ses remarques. Cela nous a permis d'estimer le temps nécessaire pour y répondre et de modifier le degré de précision de certaines questions.
- **Le 12 avril 2017** un premier courriel en français et en anglais a été envoyé à l'ensemble des institutions sélectionnées pour les inviter à répondre au questionnaire avant le 5 mai 2017.
- **Le 24 avril et le 3 mai 2017** un courriel de relance a été envoyé aux institutions qui n'avaient pas encore répondu aux questions. Dans le courriel envoyé le 3 mai 2017, le délai de réponse a été prolongé jusqu'au 17 mai 2017 au vu du nombre insuffisant de répondant-e-s. Des relances par téléphone ont également été effectuées entre le 3 mai et le 19 mai 2017 pour demander s'il leur était possible de répondre au questionnaire en ligne.

5.1.5 Récolte des résultats

Au dernier jour de l'enquête, le nombre total de réponses incomplètes enregistrées étaient de 43. Les réponses incomplètes apparaissent lorsqu'une personne utilise la fonction « sauvegarder le questionnaire en cours » ou lorsqu'elle clique uniquement sur le lien du questionnaire sans le soumettre pour autant. Toutes les réponses incomplètes ont été écartées, car même lorsque le questionnaire était partiellement rempli, il ne s'agissait que du nom de l'institution du répondant. Il nous a semblé qu'il n'était pas pertinent de prendre en compte ces données. Le nombre total de réponses complètes reçues était de 11. Cela signifie que 11 institutions sur 56 ont répondu entièrement au questionnaire en ligne. Ce qui représente un taux de réponse de 19.6 %. Les données ont été traitées dans *Excel*, logiciel tableur de la suite *Microsoft Office*.

5.2 Analyse des résultats

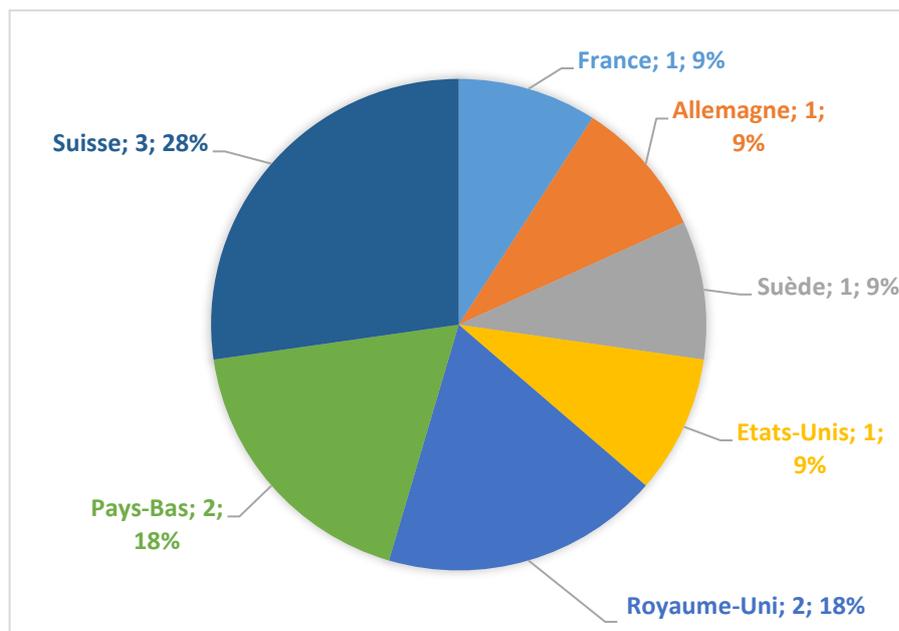
5.2.1 Préambule

Lors de l'analyse des résultats, nous avons volontairement exclu deux questions. La première question portait sur le nombre d'ETP des institutions répondantes. Elle n'a pas été retenue car la majorité des répondant-e-s ne l'ont pas comprise. La seconde question concernait les organigrammes des institutions répondantes. Elle a été exclue parce qu'aucune institution n'a répondu favorablement à cette demande.

5.2.2 Environnement des institutions répondantes

Le graphique de la figure 11 présente la provenance des institutions qui ont répondu au questionnaire. Nous constatons que sur les 11 institutions répondantes, 3 sont situées en Suisse (28 %), 2 au Pays-Bas (18%), 2 au Royaume-Uni (18%), 1 aux Etats-Unis (9%), 1 en Suède (9%), 1 en Allemagne (9%), 1 en France (9%).

Figure 11 : Répartition géographique de la provenance des institutions répondantes



Nous avons ensuite demandé aux institutions répondantes quels sont les publics desservis par leur bibliothèque. Les 11 institutions répondantes (100%) ont indiqué qu'elles desservaient des étudiant-e-s en Bachelor et Master, des enseignant-e-s, chercheurs-ses : (voir tableau 14)

Tableau 14 : Quels publics desservez-vous ?

Publics desservis	Nombre d'occurrences	Pourcentage (100 % = 11)
Etudiants (Bachelor, Master)	11	100%
Doctorants	11	100%
Chercheurs	11	100%
Enseignants	11	100%
Autre	5	45.5%

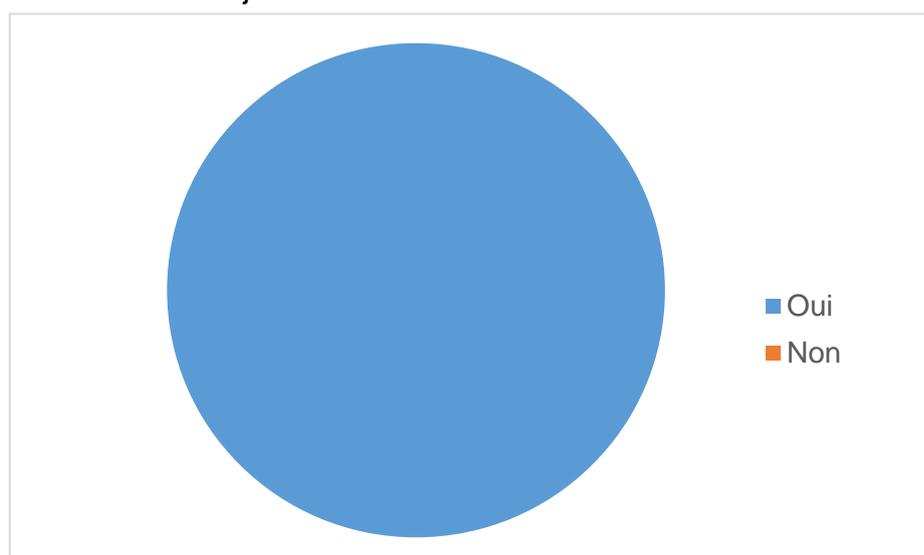
Sur les 11 institutions répondantes, 5 (45.5%) ont coché la case « Autre » pour indiquer qu'elles desservaient aussi les publics suivants :

- « Le grand public » ;
- « Les chercheurs et le personnel clinique » ;
- « Un public international ».

5.2.3 L'innovation dans les institutions répondantes

Pour les institutions répondantes, l'innovation est un sujet sur lequel elles ont déjà travaillé ou sont en train de travailler puisque la totalité des personnes interrogées a répondu « oui » à la question de la figure 12.

Figure 12 : Est-ce que la question de l'innovation (changement, amélioration, originalité) au sein de votre bibliothèque est une problématique sur laquelle vous avez déjà travaillé ou vous êtes en train de travailler ?



L'ajout d'un champ de commentaires a permis à chaque répondant-e de fournir des informations supplémentaires au sujet de sa réponse. Sur les 11 répondant-e-s, 10 (90.9 %) ont expliqué leur choix. Leurs remarques ont été regroupées dans le tableau 15. Elles révèlent que les institutions répondantes ont travaillé ou travaillent sur la problématique

de l'innovation pour des raisons très différentes. Tout d'abord, d'après les commentaires, innover ou réfléchir à la problématique de l'innovation résulte parfois de changements organisationnels ou de l'introduction de nouveaux services tels que la gestion des données de la recherche ou des services liés au numérique. Ensuite, la nécessité de se confronter aux besoins des usagers-ères ainsi qu'à l'évolution rapide des usages est aussi mentionnée comme étant une des raisons d'innover. Enfin, il est intéressant de noter que, pour un-e des répondant-e-s, travailler sur l'innovation peut être un moyen pour l'institution d'atteindre une certaine renommée.

Tableau 15 : Commentaires des répondants à la question de la figure 12

1	« Des changements organisationnels nous ont forcés ou encouragés à développer et à innover nos services »
2	« Pour introduire de nouveaux services comme la numérisation de fonds précieux, améliorer la gestion des données de la recherche, la communication auprès du public, créer une bibliothèque interactive »
3	« Il s'agit de la thématique du Learning center. En tant que responsable du Département Médiations, je traite de l'innovation sous différents angles : - Innovation économique et industrielle (co-élaboration d'une programmation scientifique en lien avec le monde socio-économique) - Innovation de la recherche scientifique (Membre du <i>COS Xperium</i> : espace de valorisation de la recherche scientifique) - Innovation pédagogique (Mise à disposition d'espaces et accompagnement d'usages) - Innovation numérique (applications mobiles, sites web, serious game, ...) »
4	« Conduire l'innovation pour la bibliothèque »
5	« L'innovation est importante pour rester pertinent »
6	« Le monde change rapidement. Et si une bibliothèque comme la nôtre veut rester durable, nous devons changer, améliorer et nous concentrer sur les besoins de nos clients »
7	« [Notre bibliothèque] souhaite être l'une des 10 meilleures bibliothèques universitaires du monde. En tant que fournisseur de services, il est essentiel que l'expérience utilisateur que nous offrons satisfasse ou même dépasse les attentes. Les besoins de la communauté universitaire que la bibliothèque dessert évoluent en permanence, ce qui nécessite une amélioration continue »
8	« L'innovation est essentielle à la culture organisationnelle »
9	« Nous avons un service de coordination (expertise + harmonisation des services et des pratiques pro) dont les experts travaillent sur ces problématiques dans leurs domaines de prédilection. »
10	« [Notre bibliothèque] voulait favoriser une réflexion novatrice, détecter tôt les idées novatrices et professionnaliser le management de l'innovation. Par conséquent, en 2011, un projet a été lancé et le management de l'innovation s'est traduit par la en création d'un poste à 40 % pour un responsable d'innovation »

A la question « Quel est / était le but de vos initiatives pour innover ? » 10 participant-e-s (90.9%) sur 11 ont répondu que cela était fait dans le but de susciter l'innovation au niveau des services offerts aux usagers-ères. De même, 10 participant-e-s (90.9%) ont mentionné que cela était fait dans le but de susciter l'innovation au niveau des technologies employées à la bibliothèque. Les initiatives pour susciter l'innovation au niveau du management des équipes de la bibliothèque sont moins fréquentes, puisque 7 répondant-e-s (63.6 %) ont sélectionné ce choix de réponse. Enfin, 3 participant-e-s (27.3 %) dont 1 (9.1%) qui n'a pas sélectionné les autres réponses, ont coché la case « Autre » en faisant part de leurs remarques via des commentaires :

Tableau 16 : Quel est / était le but de vos initiatives pour innover ?

But des initiatives pour innover	Nombre d'occurrences	Pourcentage (100 % = 11)
Susciter l'innovation au niveau des services offerts aux usagers	10	90.9%
Susciter l'innovation au niveau du management des équipes de la bibliothèque	7	63.6%
Susciter l'innovation au niveau des technologies utilisées à la bibliothèque	10	90.9 %
Autre	4	36.4 %

Les commentaires des répondant-e-s à la question du tableau 16 sont les suivants :

- « Développer de nouveaux espaces d'apprentissages » ;
- « Plus que susciter : refondre, se tenir à la page et innover » ;
- « Innover dans toutes les zones de la bibliothèque ».

Les initiatives pour innover peuvent avoir pour but de penser la bibliothèque en tant que lieu d'apprentissage et par conséquent, de développer les espaces physiques.

Afin d'identifier les principales étapes qui ont permis aux institutions répondantes de réaliser des projets innovants, une question ouverte contenant un champ de commentaire leur a été posée à ce sujet. 7 participant-e-s sur 11 (77%) ont rédigé une réponse : (voir tableau 17)

Tableau 17 : Pouvez-vous lister les principales étapes qui ont permis à votre bibliothèque de réaliser des projets innovants ?

1	1) « Approches par projet » 2) « La coopération entre la bibliothèque et les chercheurs »
2	1) « Créer un groupe qui s'occupe de l'innovation » 2) « Gagner un concours d'innovation étudiante appelé Eureka » 3) « Encourager le personnel à soumettre leurs idées » 4) « Encourager la prise de risque comme faisant partie de notre culture »
3	1) « Produire des idées » 2) « Conceptualisation » 3) « Essais / expérimentation » 4) « Mise en œuvre »
4	1) « Etablir un processus de gestion des idées » 2) « Impliquer tout le personnel dans le processus et plus important dans l'objectif d'améliorer nos espaces et nos produits »
5	1) « Définir des objectifs clairs à long terme dans une stratégie liée à la mission et aux objectifs de l'université » 2) « Adopter une approche de gestion de projet, avec des procédures officielles de gestion du changement, pour assurer efficacement les résultats »
6	1) « Création d'un service de coordination avec des experts de différents domaines lors de la refonte de la Division (2011 ?) » 2) « Partir de nos besoins / envies (plan stratégique ou projets qui s'ajoutent du fait des contextes > veille, benchmark, réflexion, GT, etc. »
7	1) « Il est nécessaire que la direction soit consciente du besoin d'innovation » 2) « Démarrer le projet » 3) « recruter un responsable de l'innovation » 4) « Etablir une structure et un processus définis pour l'innovation »

Sur l'ensemble des commentaires ci-dessus, les étapes qui nous semblent les plus significatives sont les suivantes :

- Adoption des approches de gestion de projet ;
- Etablissement d'un processus qui permette aux équipes de soumettre et de gérer des idées ;
- Définition d'objectifs clairs liés à la stratégie de l'université et aux missions de la bibliothèque ;
- Création de groupes de travail qui s'occupe de l'innovation ;
- Recrutement d'un-e collaborateur-trice en charge de l'innovation.

Nous avons ensuite voulu savoir quels services offerts aux usagers-ères des bibliothèques répondantes sont concernés par leurs initiatives pour innover. La gestion

des données de la recherche et la mise en valeur des espaces de la bibliothèque ont été sélectionnées par 9 participant-e-s (81.8 %) sur 11. La formation aux usagers-ères, a été choisie par 8 participant-e-s (72.7 %) suivi de près par l'informatique et l'aide à la publication, puisque ces services ont été sélectionnés par 7 participant-e-s (63.6 %). La gestion des archives institutionnelles est le service que les répondant-e-s ont jugé le moins concerné par leurs initiatives pour innover puisqu'il a été sélectionné par 5 participant-e-s (45.5 %). De plus, 5 répondant-e-s (45.5 %) dont 1 participant-e (9.1 %) qui n'a pas coché d'autres réponses, ont sélectionné le champ de commentaire « Autre » :

Tableau 18 : Quels services offerts à vos usagers sont concernés par vos initiatives pour innover ?

Services offerts	Nombre d'occurrences	Pourcentage (100 % = 11)
Prêt	6	54.5 %
Collections	6	54.5 %
Informatique	7	63.6 %
Formation des usagers	8	72.7 %
Aide à la publication	7	63.6 %
Gestion des données de la recherche	9	81.8 %
Archives institutionnelles	5	45.5 %
Espace, signalétique de la bibliothèque	9	81.8 %
Autre	5	45.5 %

Les commentaires mentionnés dans le champ « Autre » sont les suivants :

- « Services et accessibilité pour les personnes handicapés » ;
- « Numérisation du fond / collections rares et anciennes » ;
- « Découverte / exploration » ;
- « Presque toutes les sections sont concernées » ;
- « Tous les services ».

A la question « Quels sont les facteurs / méthodes utilisés par votre bibliothèque pour innover ? », la totalité des 11 répondant-e-s (100%) ont sélectionné l'écoute des usagers-ères comme étant un facteur utilisé par leur bibliothèque pour innover. Viennent ensuite la synergie, la stratégie et l'imitation, tous trois sélectionnés par 10 répondant-e-s sur 11 (90.9%). Favoriser certaines attitudes du personnel telles que la curiosité, le

droit à l'échec est la méthode la moins utilisée par les institutions répondantes puisque 7 personnes sur 11 (63.6%) l'ont sélectionnée. Enfin, 2 répondant-e-s sur 11 (18.2 %) ont coché la case « Autre » et ont mentionné d'autres facteurs et méthodes : « établir des coopérations » et « connaître ses clients » :

Tableau 19 : Quels sont les facteurs / méthodes utilisés par votre bibliothèque pour innover ?

Facteurs / méthodes	Nombre d'occurrences	Pourcentage (100 % = 11)
Favoriser certaines attitudes du personnel (Curiosité, droit à l'échec, essayer, oser)	7	63.6 %
Synergie (S'allier avec des forces extérieures, créer des réseaux, échanger...)	10	90.9 %
Stratégie (Se remettre en question, se positionner, définir des objectifs, s'adapter au contexte)	10	90.9 %
Imitation (Benchmarking, visiter d'autres bibliothèques, copier les idées, sortir du monde des bibliothèques)	10	90.9 %
Ecoute des usagers (s'adapter au contexte de l'utilisateur)	11	100.0 %
Autre	2	18.2 %

Dans le but de déterminer si une personne est responsable de piloter des projets ou des actions innovantes au sein des institutions répondantes, nous avons posé une question à ce sujet aux répondant-e-s. Sur les 11 personnes interrogées, 7 personnes (63.6%) ont répondu que tous les secteurs étaient en charge de cela. 5 répondant-e-s (45.5 %) nous ont informée que c'est la direction de l'institution qui s'occupe de cette problématique et 3 participant-e-s (27.3 %) ont répondu que les initiatives et les projets innovants sont gérés par un secteur en particulier et 1 participant-e (9.1%) que cela était géré par une personne en particulier. A noter qu'aucun des participant-e-s n'a signalé que cela était géré par une personne externe par le biais d'un mandat par exemple. 2 répondant-e-s (18.2 %) ont rédigé un commentaire : (voir tableau 20)

Tableau 20 : Qui se charge de piloter les initiatives et les projets innovants au sein de votre bibliothèque ?

Unité / personne	Nombre d'occurrences	Pourcentage (100 % = 11)
La direction	5	45.5%
Tous les secteurs	7	63.6 %
Un secteur en particulier	3	27.3 %
Une personne en particulier	1	9.1 %
Une personne externe	0	0.0%
Autre	2	18.2 %

Il était également demandé aux répondant-e-s de préciser le nom du secteur si leur choix se portait sur « Un secteur en particulier ». S'il se portait sur « Une personne en particulier » et / ou « Une personne externe » les répondant-e-s étaient invités à préciser le statut de la personne. Enfin, si le choix de réponse se portait sur « Autre », les répondants avaient la possibilité de préciser ce choix. Ces précisions et commentaires ont été regroupés ci-dessous :

Tableau 21 : Commentaires des répondants à la question du tableau 20

Un secteur en particulier	
1	« Un département innovation avec tâches supplémentaires comme le contrôle »
2	« Innovation et développement »
3	« Département Innovation et projets »
Une personne en particulier	
4	« Responsable de l'innovation »
Autre	
5	« Nous avons une direction pour l'innovation mais tout le personnel est encouragé à être innovants »
6	« Le département <i>Library Leadership Team</i> crée la stratégie, <i>Customer Service Excellence Steering Group</i> supervise le développement du service à la clientèle, <i>Project Boards</i> sont créés pour les initiatives spécifiques »

A la question « Quel est le mode de financement de vos projets innovants ? », sur 11 répondant-e-s 6 (54.5 %) déclarent que l'innovation est financée grâce au budget annuel de la bibliothèque. Le sponsoring est la méthode de financement utilisée par 36.4 % des répondant-e-s, soit 4 institutions sur 11. L'utilisation d'un budget supplémentaire, la mise

en place de partenariats et d'autres formes de financements ont toutes été sélectionnées à chaque fois par deux répondant-e-s (18.2 %) :

Tableau 22 : Quel est le mode de financement de vos projets innovants ?

Mode de financement	Nombre d'occurrences	Pourcentage (100 % = 11)
Budget annuel de la bibliothèque	6	54.5 %
Budget supplémentaire	2	18.2 %
Sponsor(s)	4	36.4 %
Partenaire(s)	2	18.2 %
Autre	2	18.2 %

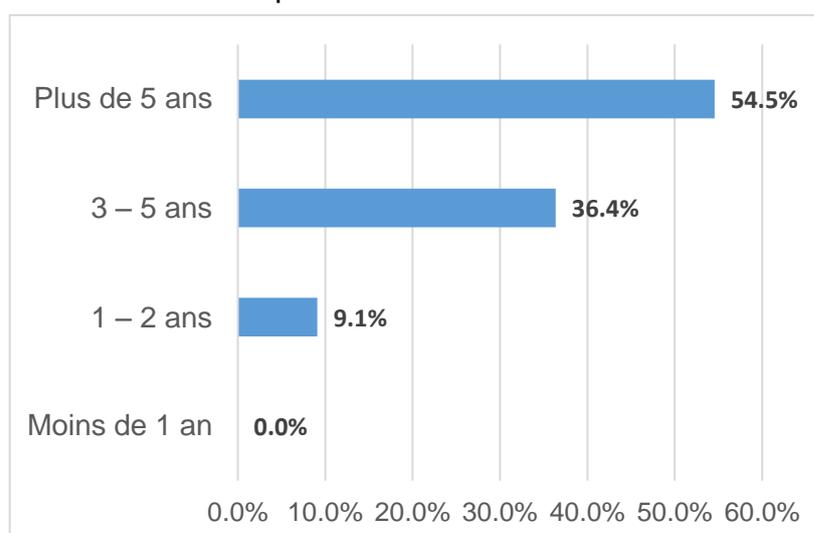
Concernant les répondant-e-s ayant sélectionné la réponse « Budget annuel de la bibliothèque », il leur était demandé de préciser le pourcentage ou la somme de ce budget qui est alloué à l'innovation. 2 répondant-e-s sur 6 ont spécifié le pourcentage. Leurs réponses ainsi que les remarques des répondant-e-s qui ont coché la case « Autre » sont regroupées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 23 : Commentaires des répondants à la question du tableau 22

Budget annuel de la bibliothèque	
1	« 2% »
2	« 15 % »
3	« Je ne peux pas vous le fournir »
4	« Pas de somme attribuée, selon le coût : prévoir un budget entre parties prenantes (fonctionnement bibliothèque, division des bâtiments, Division informatique, etc.) »
5	« Je ne sais pas »
Autre	
6	« Il n'y a pas de budget spécial / unique pour tous les projets innovants »
7	« Chaque année, nous participons à des concours pour obtenir des fonds pour nos actions stratégiques prioritaires »

A la question « Depuis combien de temps l'innovation est une problématique sur laquelle vous travaillez », 54,5 % des répondant-e-s ont indiqué que cela fait depuis plus de 5 ans, 36.4 % depuis 3 - 5 ans et 9.1 % depuis 1-2 ans. Aucun répondant n'a indiqué que cela fait depuis moins d'un an : (voir figure 13)

Figure 13 : Depuis combien de temps l'innovation est une problématique sur laquelle vous travaillez ?



Il semblait important, dans le cadre de cette enquête, d'identifier les difficultés rencontrées par les institutions répondantes lors de la mise en œuvre de projets d'innovation. C'est pourquoi une question à ce sujet leur a été posée. Les difficultés liées aux ressources, notamment les obstacles financiers, ont récolté le plus grand nombre d'occurrences. Cette réponse a en effet été cochée par 10 répondant-e-s (90.9 %) sur 11. 45 % des répondant-e-s ont indiqué avoir rencontré des difficultés liées à leur structure administrative ainsi qu'avec l'attitude des collaborateurs-trices. Les difficultés liées aux compétences et au recrutement n'ont été sélectionnées que par 18.2 % des répondant-e-s. Toutefois, 1 répondant (9.1 %) a coché la case « Autre » en indiquant en commentaire « manque de compétence des collaborateurs » :

Tableau 24 : Quel(s) type(s) de difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en œuvre de vos projets d'innovation ?

Types de Difficultés	Nombre d'occurrences	Pourcentage (100 % = 11)
Les moyens (financiers, ressources)	10	90.9 %
La structure de l'administration	5	45.5 %
Les attitudes (stress, résistance aux changements)	5	45.5 %
Les profils de postes (manque de personnels compétents, difficultés de recrutement)	2	18.2 %
Autre	1	9.1 %

La question suivante interrogeait les répondant-e-s sur les méthodes nécessaires pour surmonter ces difficultés. Sur les 11 participant-e-s, 8 ont indiqué les méthodes qui les ont aidées à faire face aux obstacles rencontrés :

Tableau 25 : Pouvez-vous lister une ou deux méthodes qui vous ont aidé à surmonter ces difficultés ?

1	« De nombreuses initiatives et beaucoup de patience »
2	« Ouverture du Learning center » ; « Appui financier du conseil régional pour développer des projets innovants » ; « Formation professionnelle ».
3	« Changements culturels »
4	« Persévérance, travail acharné, convaincre, obtenir des retours d'expériences des usagers »
5	« Choisissez judicieusement vos projets (<i>concerning strategy and innovation factor</i>) » ; « Impliquer tout le personnel dans le processus et présenter les avantages de la gestion de l'innovation ».
6	« Pour avoir les membres du <i>Library Committee</i> qui sont très connus et compétents qui peuvent faire part de leurs expériences pour le développement de la bibliothèque. La bibliothèque a également un bon réseau de bibliothécaires de liaison qui collaborent avec les facultés. »
7	« [Beaucoup] de mandats pour les projets transversaux (recrutement de profils adéquates) » ; « Partenariats sur les gros projets » ; « Tenir compte de la durée pour la digestion du changement, y aller par étapes, etc. ».
8	« Etablir un processus d'innovation » ; « Créer un processus modéré (low key) de management des idées pour tous les employés ».

Parmi les différents commentaires ci-dessus, notons que les répondant-e-s indiquent qu'il faut faire preuve de patience, rechercher des appuis financiers, choisir judicieusement les projets à développer, impliquer le personnel et les usagers-ères dans le processus d'innovation, réaliser des partenariats et des projets transversaux, créer un processus d'innovation et de management des idées pour l'ensemble des équipes.

A la question « Pouvez-vous lister un ou deux moyens de valorisation des résultats de vos projets d'innovation auprès des usagers, collaborateurs et de la direction de votre institution ? », 9 répondant-e-s sur 11 ont rédigé une réponse : (voir tableau 26)

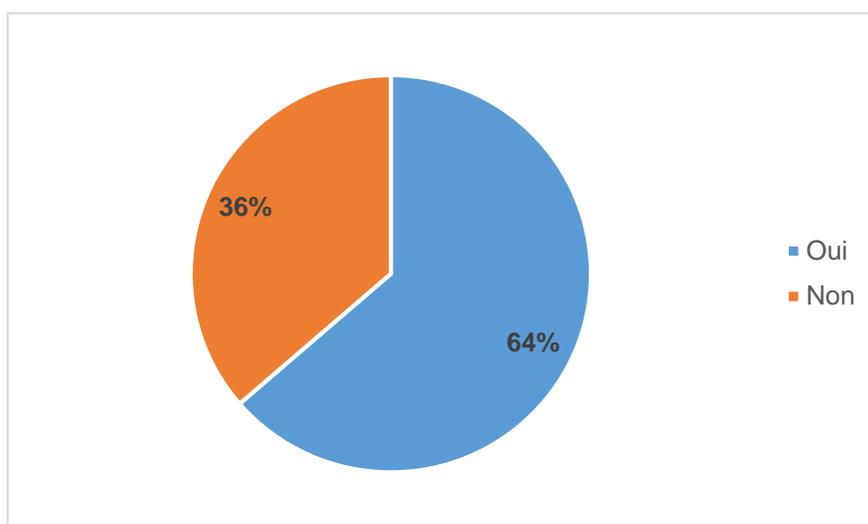
Tableau 26 : Pouvez-vous lister un ou deux moyens de valorisation des résultats de vos projets d'innovation auprès de vos usagers, collaborateurs et de la direction de votre institution ?

1	« Beaucoup de communication et de nombreux partenariats »
2	« Réussite dans l'ouverture des espaces et services proposés par [notre bibliothèque] : - Ecrans connectés sans fil des salles de travail en groupe - Xperium - Inauguration officielle du bâtiment - ... »
3	« Médias sociaux et présentations de conférences »
4	« Valorisation pendant l'innovation : co-crédation, tests (maquettes ou configurations expérimentales) avec des usagers, un groupe de bibliothèques multidisciplinaires » ; « Valorisation des résultats : promotion sur le site Web, les médias sociaux et les communautés, création de dépliant et d'autocollants »
5	« Communication interne : formats spéciaux (séries internes de conférences), Intranet » ; « Communication externe : Médias sociaux, Newsletters, vidéos... »
6	« Voir ci-dessus »
7	« - Site Web (sans mentionner explicitement que l'on innove) - Signalétique - Articles et présentations (colloques et conférences (de plus en plus)) - diffusion listes (étudiants, académiques) - Instances de gouvernance avec les académiques (niveau université, sites) »
8	« Site Internet, panneau de la bibliothèque »
9	« Prix annuel pour les meilleures idées et communication de ces idées via Intranet et lors de l'UB-Forum (un événement interactif pour tous les salariés) »

Les commentaires ci-dessus démontrent qu'il peut y avoir une valorisation pendant le processus d'innovation, notamment en incitant les usagers-ères à participer aux phases du processus. La valorisation des résultats du processus d'innovation peut se faire par le biais des canaux de communication interne (Conférences internes, intranet) ainsi que des canaux de communication externe (Newsletter, vidéos, médias sociaux, conférences, promotion sur le site web, auprès des communautés, dépliant et autocollants).

Nous avons clos ce chapitre du questionnaire en demandant aux répondant-e-s si une démarche d'innovation avait déjà été formalisée au sein de leur institution. Comme le montre la figure 14, 64 % des répondant-e-s ont répondu « Oui » et 36 % « Non ».

Figure 14 : Avez-vous déjà formalisé une démarche d'innovation dans votre bibliothèque ?



Il était demandé aux participant-e-s qui ont répondu « Oui », de préciser en quelques mots les axes clés de cette démarche :

Tableau 27 : Commentaires des répondants qui ont répondu « Oui » à la question de la figure 14

1	« Les changements culturels et un nouvel état d'esprit au sein d'une bibliothèque très traditionnelle ont été atteints au cours d'un très long processus qui a impliqué tous les individus mandates / employés. Cela a pris 5 ans. Je pense que maintenant nous y sommes parvenus, et les conditions pour rendre les innovations plus orientées vers les utilisateurs sont bonnes »
2	« Nous avons un mur d'idées où le personnel peut soumettre des idées, d'autres membres du personnel peuvent alors voter pour la meilleure idée »
3	« Voir ci-dessus, parfois commencer par la définition du problème au lieu de l'idée »
4	« Nous avons plus d'un processus. Ils comprennent principalement : Générer des idées – Concept – Décision – Projet = Amélioration / Nouveau produit »
5	« Oui et non, elle est formalisée dans le plan stratégique notamment. L'adaptation est permanente donc l'innovation est aussi implicite... »

Voici ce qui ressort de ces commentaires :

- Réaliser des changements culturels au sein d'une bibliothèque peut être un processus long ;
- Les phases du processus mentionnées dans le quatrième commentaire sont similaires à celles identifiées dans notre revue de la littérature²² ;
- Bien qu'elle soit formalisée, l'innovation peut aussi être implicite.

²² Cf. Chapitre 4.2.1.2 p. 27

5.2.4 Les moyens de suivi et d'évaluation des démarches d'innovation

La troisième partie du questionnaire a permis d'identifier les moyens de suivi et d'évaluation des démarches d'innovation des institutions répondantes. Pour ce faire, nous avons demandé aux participant-e-s s'ils avaient mis en place des moyens pour évaluer leur démarche. 82 % ont répondu « Oui » à cette question et 18 % « Non » (Voir figure 15). Nous avons demandé aux participant-e-s qui ont répondu « Oui », de préciser quels étaient ces moyens. Leurs remarques sont regroupées dans le tableau 28.

Figure 15 : Votre bibliothèque a-t-elle mis en place des moyens pour évaluer votre démarche d'innovation ou vos projets innovants ?

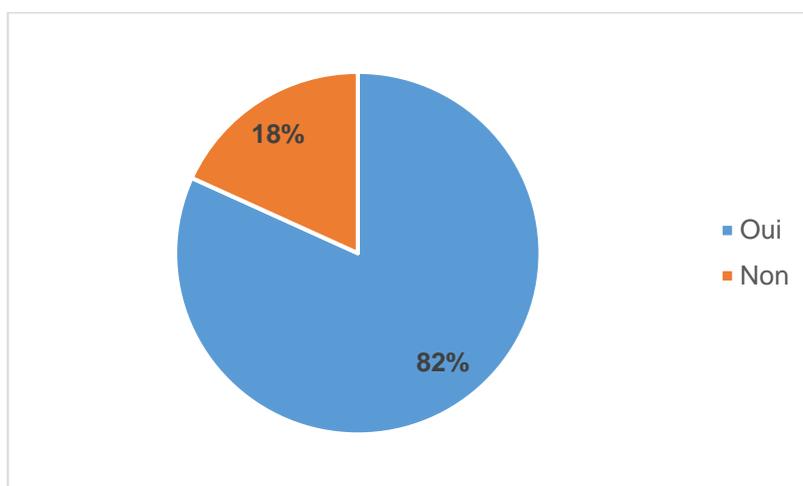


Tableau 28 : Commentaires des répondants qui ont répondu « Oui » à la question de la figure 15

1	« Enquête annuelle auprès des collaborateurs concernant leur environnement de travail et leur satisfaction »
2	« Nous utilisons la méthode du tableau de bord prospectif, qui nous aide beaucoup »
3	« Stagiaires étudiants, enquêtes qualitatives, propositions d'évolution Démarche UX »
4	« Grâce au groupe d'innovation »
5	« Oui et non. Qu'est-ce qu'une action innovante et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Ce n'est pas simple à détecter. Nous surveillons notre management des idées, nous améliorons constamment nos processus, nous essayons d'obtenir des commentaires des utilisateurs et du personnel. »
6	« Leçons tirées post-projets » ; « Evaluation post-occupation pour les espaces d'apprentissages »
9	« Encore trop faible et mêlé à des enquêtes plus larges que les projets spécifiques le plus souvent. Parfois cependant sur les micro-innovations, l'évaluation (observation, etc.) précède l'innovation (test à postériori) »
10	« Le contenu du cahier des charges du responsable de l'innovation a été évalué en 2015 »

Pour évaluer leurs projets d'innovation les institutions répondantes utilisent différentes méthodes : enquête annuelle auprès des collaborateurs-trices, tableau de bord prospectif, démarche UX, enquêtes qualitatives, surveillance du management des idées, amélioration constante des processus, retours d'expériences du personnel et des usagers-ères.

5.2.5 Les conclusions de l'enquête

Les résultats de l'enquête que nous avons effectuée auprès des bibliothèques académiques montrent que la gestion de l'innovation est une activité ancrée dans ces bibliothèques. En effet, les institutions répondant-e-s ont toutes évoqué le fait qu'elles avaient déjà travaillé ou travaillent sur l'innovation et pour une majorité d'entre elles (54.5 %), cela fait plus de cinq ans que ce travail est effectué. Notons que les raisons qui les poussent à innover sont influencées par l'idée de s'adapter aux besoins des usagers-ères et par conséquent introduire de nouveaux services pertinents. Ainsi, prendre en compte les besoins des usagers-ères a été sélectionnée par 100% des répondant-e-s comme étant l'une des méthodes pour innover suivi de près par la synergie, l'élaboration d'une stratégie et l'imitation par le biais, par exemple du benchmark. La nécessité de s'adapter aux besoins des publics fait peut-être partie des raisons pour lesquelles un grand nombre des services offerts par les institutions répondantes sont concernés par leurs initiatives pour innover. Il y a tout d'abord la gestion des données de recherche, la mise en valeur des espaces, la formation aux usagers-ères, l'aide à la publication, ou encore l'accessibilité aux personnes handicapées. Ces services sont tous clairement destinés aux usagers-ères.

Les résultats de l'enquête montrent également que les projets innovants se concrétisent soit en adoptant des approches de gestion de projet ou alors en formalisant un processus d'innovation qui soit lié à la stratégie de l'université et aux missions de la bibliothèque. La création de groupes de travail ainsi que le recrutement d'une personne en charge de l'innovation sont des actions qui peuvent aussi faciliter l'ancrage d'une démarche d'innovation et la réalisation de projets. Dans les institutions répondantes ce sont le plus souvent l'ensemble des secteurs qui sont en charge de l'innovation. En effet, 63.6 % des participant-e-s estiment que tous les secteurs de leur bibliothèque sont en charge de l'innovation. Peu d'entre eux (27.3 %) font part du fait que c'est un secteur en particulier qui s'occupe de la gestion de l'innovation dans le service. A l'évidence, la gestion de l'innovation est une démarche collective qui nécessite l'adhésion de l'ensemble des équipes.

En outre, le financement des projets innovants dans les institutions répondantes se fait soit en puisant dans le budget annuel de la bibliothèque soit en réalisant des demandes de sponsoring mais également en utilisant un budget supplémentaire ou en faisant appel à des partenaires. Sur ce point d'ailleurs, les résultats de l'enquête montrent que les institutions répondantes ont dû faire face, pour la grande majorité d'entre elles, à des difficultés financières. D'autres difficultés rencontrées sont à souligner notamment celles liées à la structure organisationnelle et aux attitudes des collaborateurs-trices vis-à-vis d'une démarche d'innovation. Notons que les solutions les plus couramment évoquées par les répondant-e-s pour surmonter ces difficultés sont de faire preuve de patience, de choisir judicieusement les projets qui doivent être développés, de réaliser des partenariats, de créer un processus d'innovation pour l'ensemble des équipes et qui implique également les usagers-ères.

Pour conclure, afin que les projets innovants soient valorisés auprès des usagers-ères, de la direction et des collaborateurs-trices, les institutions répondantes recommandent d'utiliser à la fois des outils de communication interne et des outils de communication externe (newsletter, vidéos, médias sociaux, conférence, promotion sur le site web, auprès des communautés, dépliants et autocollants). Il en résulte que pour valoriser des projets innovants une campagne de communication conséquente doit être mise en place. Concernant les moyens de suivi et d'évaluation des démarches d'innovation des institutions, les résultats montrent que de multiples outils complémentaires peuvent être utilisés à cet effet. Il est possible de réaliser des enquêtes auprès des collaborateurs-trices, des entretiens qualitatifs des usagers-ères ou encore d'utiliser un tableau de bord prospectif.

6. Propositions d'actions

Maintenant que nous avons réalisé un état des lieux de la situation de l'innovation à la Bibliothèque, une revue de la littérature sur les principes du pilotage de l'innovation et une enquête en ligne pour identifier les démarches d'autres bibliothèques académiques similaires à celle de l'EPFL, ce chapitre propose différentes actions possibles pour l'implantation d'une démarche d'innovation à la Bibliothèque de l'EPFL. Il est composé de quatre parties : élaboration d'une stratégie, création d'un processus d'innovation, valorisation des projets, pérennisation de la démarche. Le but de chaque partie est de proposer des recommandations pertinentes en fonction des informations recueillies dans les chapitres précédents.

6.1 Vers une stratégie d'innovation : séance de lancement

La revue de la littérature effectuée a mis en évidence l'importance pour une bibliothèque d'élaborer une stratégie d'innovation lorsqu'elle souhaite passer de l'innovation comme « état d'esprit » à l'innovation comme outil de conception ou d'amélioration de produits ou de services. Etant donné que la Bibliothèque de l'EPFL souhaite s'orienter vers la deuxième option²³, nous proposons à la direction ainsi qu'à notre mandante, de planifier une réunion de lancement dans l'optique d'adopter une approche de gestion de projet qui facilite la mise en place d'une démarche d'innovation²⁴. Cette réunion permettrait à la Bibliothèque de répondre aux questions qu'il est utile de se poser pour l'élaboration d'une stratégie d'innovation et voir dans quelle mesure cette possible stratégie peut s'aligner sur celle de l'institution et sur celle de l'EPFL.

6.1.1 Le groupe de travail

Tout d'abord, il est important que d'autres personnes que la direction et notre mandante soient présentes à cette réunion. En effet, la collaboration fait partie des dix facteurs proposés par Molaro (55)²⁵ pour insuffler une culture de l'innovation dans une organisation. Elle permet de stimuler entre autres la créativité et l'émergence des idées. Etant donné qu'il s'agit d'une séance de réflexions et de discussions sur la création de dispositifs utiles au pilotage de l'innovation²⁶, nous proposons d'inviter les autres cheffe-s de secteur à cette séance, ainsi que quelques collaborateurs-trices de chaque secteur. Pour ces derniers, notre mandante pourrait, soit inviter des volontaires à assister à la séance, soit inviter les collaborateurs-trices de son choix. En fonction

²³ Cf. Chapitre 3.2.3 p. 11

²⁴ Cf. Chapitre 5.2.3 p. 50

²⁵ Cf. Chapitre 4.1.4.1 p. 24

²⁶ Cf. Chapitre 3.3.3 p. 18, le diagnostic de l'innovation a révélé que ce point pourrait être amélioré

toutefois de leur intérêt pour la thématique ou de leurs compétences. La revue de la littérature²⁷ a montré qu'il était important de choisir, de manière judicieuse, les collaborateurs-trices qui font preuve d'ouverture d'esprit et qui ont un attrait pour l'apprentissage. Par conséquent, nous conseillons à notre mandante d'inviter les collaborateurs-trices de son choix en fonction de ces critères. De plus, les entretiens que nous avons réalisés avec les chef-fe-s de secteur montrent que certains collaborateurs-trices sont parfois plus intéressés que d'autres par cette thématique. Nous avons d'ailleurs pu observer que les membres de l'équipe du secteur « Soutien aux études et à la recherche »²⁸ sont particulièrement actifs concernant la thématique de l'innovation, notamment l'équipe de formation qui doit sans cesse imaginer des moyens d'intéresser les étudiant-e-s et professeur-e-s aux formations qu'elle donne tout au long de l'année. Dans un premier temps, le fait de « sélectionner » les membres des équipes qui participent à la séance permettrait à celle-ci de se dérouler dans une bonne dynamique.

6.1.2 Déroulement de la séance

Tel que mentionné par Georgy et Mumenthaler (49), il est important pour une bibliothèque académique qui souhaite ancrer l'innovation au cœur de ses activités, de se poser les bonnes questions ; ceci dans le but de clarifier ses attentes vis-à-vis de ce concept multiforme. La première partie de la séance pourrait donc être l'occasion pour les personnes présentes d'aborder cette étape essentielle en se posant, par exemple, les questions suivantes²⁹ :

1. Comment la Bibliothèque caractérise-t-elle l'innovation ? ;
2. Comment la Bibliothèque se positionne-t-elle par rapport aux différents degrés d'innovation existants ? ;
3. Quel rôle la Bibliothèque souhaite-t-elle donner à l'innovation ? ;
4. Quels sont les buts de la Bibliothèque par rapport à l'innovation et sa gouvernance ? ;
5. Pour quel(s) service(s) offert(s) ou activité(s) la Bibliothèque souhaite-t-elle innover ?.

Concernant la première question, nous avons vu que l'innovation peut s'appliquer à différents domaines³⁰. C'est pourquoi, il serait utile que les personnes présentes à la séance aient une réflexion sur ce qui, pour eux, relève de l'innovation. Cela permettrait de clarifier le concept et par la suite de faciliter la communication interne sur le sujet.

²⁷ Cf. Chapitre 4.1.2 p. 23

²⁸ Cf. Chapitre 3.2.4 p. 13

²⁹ Ces questions sont librement inspirées de celles proposées au chapitre 4.2.1.1 p. 26

³⁰ Cf. Chapitre 2.1.1 p. 4

La deuxième question interroge l'existence de deux grands types de degrés d'innovation : l'innovation de rupture et l'innovation incrémentale³¹. La Bibliothèque devrait donc se positionner par rapport à ces deux pôles. Une-e répondant-e à notre enquête a mentionné que les raisons pour lesquelles leur bibliothèque innove sont en partie dues au fait qu'elle souhaite augmenter sa renommée³². Ainsi, la troisième question permet de s'interroger sur la fonction de l'innovation dans l'organisation. La quatrième question détermine les objectifs de la Bibliothèque par rapport à la gestion de l'innovation au sein de sa structure.

La cinquième question porte sur le périmètre des services offerts par la Bibliothèque, qui pourraient être concernés par sa stratégie d'innovation. Comme le montrent les résultats de l'enquête que nous avons effectuée, l'innovation peut concerner la majorité des services d'une bibliothèque académique et par conséquent tous les secteurs qui travaillent sur ces services³³. Dans une phase en amont à l'élaboration de la stratégie d'innovation, la Bibliothèque pourrait réaliser une surveillance de son environnement par le biais par exemple d'une analyse SWOT comme le proposent Georgy et Mumenthaler (49)³⁴. Cela permet d'identifier les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités dans le but d'orienter les actions de la Bibliothèque. Elle peut également se référer au plan de développement de l'EPFL pour déterminer vers quels services elle doit concentrer ses efforts d'innovation. La relation privilégiée des bibliothécaires de liaison et des équipes de formation avec les facultés devrait permettre aux usagers-ères d'influencer la Bibliothèque sur la création ou l'amélioration de nouveaux services.

La seconde partie de la séance pourrait être l'occasion pour la Bibliothèque de déterminer son « réseau d'innovation » comme l'a appelé Géraldine Benoît Cervantes. Selon elle, « le réseau d'innovation est un outil définissant les responsabilités des différents acteurs d'une entreprise vis-à-vis de l'innovation » (48, p. 16). Le réseau d'innovation est défini avant le choix du processus. Il peut aussi permettre d'insuffler une culture de l'innovation ainsi que d'accentuer la sensation d'appartenance « [...] autour d'une même vision de l'innovation » (48, p. 16). Appliqué à la Bibliothèque de l'EPFL, cet outil pourrait prendre la forme suivante : (voir figure 16)

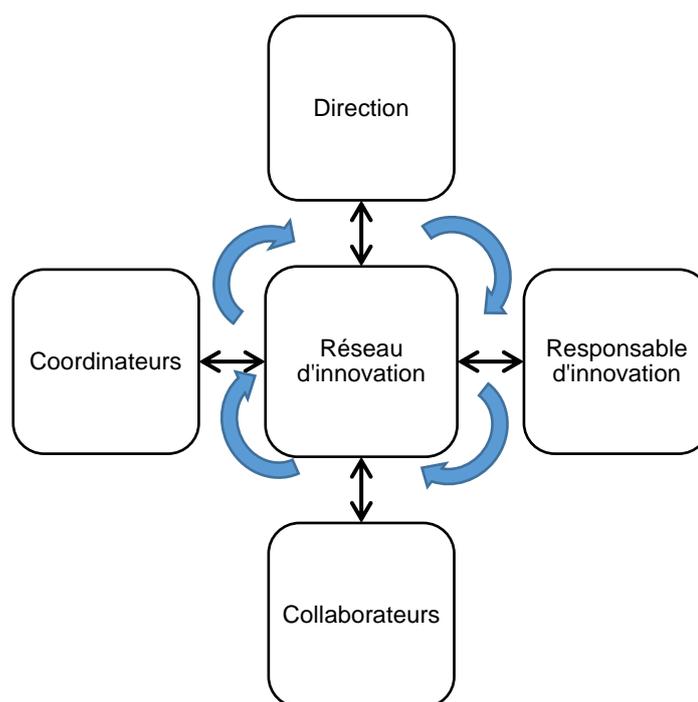
³¹ Cf. Chapitre 2.1.1 p. 4

³² Cf. Chapitre 5.2.3 p. 48

³³ Cf. Chapitre 5.2.3 p. 51

³⁴ Cf. Chapitre 4.2.1.1 p. 26

Figure 16 : Le réseau d'innovation



(Inspiré de 48, p. 16)

Ci-dessous, quelques suggestions de missions pour les parties prenantes du réseau :

La direction

- Valider la stratégie ;
- Evaluer si une idée doit être mise en étude de faisabilité ;
- Décider ou pas de la mise en œuvre d'une idée porteuse d'innovation.

Le / la responsable de l'innovation

- Gérer le processus d'innovation ;
- Trier les idées et les évaluer ;
- Réaliser l'étude de faisabilité d'une idée ;
- Gérer le portefeuille des projets innovants ;
- Etablir des priorités entre plusieurs projets ;
- Formaliser la stratégie d'innovation de la Bibliothèque.

Les coordinateurs - trices

- Stimuler la génération d'idées au sein de chaque secteur ;
- Récolter les idées.

Les collaborateurs-trices

- Surveiller, analyser l'environnement, soumettre des idées

6.2 Choix du processus

6.2.1 Déterminer les phases du processus

Lors de notre entretien avec notre mandante, elle nous a indiqué que l'un des points importants de ce mandat serait de voir quelle est la marche à suivre pour à la fois recenser les différentes idées des collaborateurs-trices mais aussi les évaluer et enfin peut-être les mettre en œuvre³⁵. Cela revient à définir un processus d'innovation au sein de la Bibliothèque. Partant de ce souhait, nous proposons à la Bibliothèque de s'inspirer largement du processus d'innovation formalisé pour la Bibliothèque de l'EPFZ³⁶ qui répond à la même problématique. Ce processus est composé de six phases principales distinctes :

- Surveillance de l'environnement ;
- Génération d'idées ;
- Tri des idées et évaluation de ces idées ;
- Etude de faisabilité ;
- Développement du projet ;
- Mise en œuvre du projet.

Il est semblable aux processus proposés par Jennifer Rowley, Fingerle et Mumenthaler³⁷. De même, une des institutions répondantes à notre enquête a indiqué que leur bibliothèque utilisait un processus similaire pour constituer les principales étapes qui permettent aux équipes de réaliser des projets innovants³⁸. Le processus que nous proposons est en définitive une synthèse des informations que nous avons pu récolter à ce sujet.

6.2.2 Déterminer les tâches de chaque phase

Il convient à présent de déterminer quelles seront les tâches ou les méthodes à utiliser lors de chaque phase de ce processus.

6.2.2.1 Surveillance de l'environnement

Concernant la phase de surveillance de l'environnement, la Bibliothèque réalise déjà une veille stratégique dans chaque secteur, mais celle-ci n'est pas harmonisée³⁹. Nous proposons donc de mettre en place un dispositif de veille comme décrit dans le chapitre 5 de ce rapport. La veille permet, en effet, de surveiller son environnement de manière systématique. Cela a l'avantage d'aider à la prise de décision mais également de voir

³⁵ Entretien semi-structuré, C. Bosia. Annexe 7

³⁶ Cf. Chapitre 4.2.1.2 p. 28

³⁷ Cf. Chapitre 4.2.1.2 p. 27

³⁸ Cf. Chapitre 5.2.3 p. 50

³⁹ Cf. Chapitre 3.3.2.1 p. 16

éclore des tendances et voire même de donner des idées aux personnes qui pratiquent cette veille. Pour rappel les phases de la veille sont les suivantes : cibler, collecter, analyser, diffuser, évaluer. La pratique de la veille est donc un ensemble de phases qu'il est nécessaire d'harmoniser au sein de l'organisation pour que celle-ci génère des informations pertinentes. Cela aura pour conséquence l'accès à de nouvelles connaissances et donc produira de l'innovation. L'obligation de mettre en place ce processus pour que la veille soit utile à l'innovation nécessite de prendre en compte certaines prérogatives à la bonne conduite du processus. La mise en place d'un dispositif de veille s'apparente à une stratégie de management. Ainsi, si la Bibliothèque de l'EPFL veut utiliser cet outil de façon efficace pour produire de l'innovation, elle doit y associer l'ensemble de l'équipe et décider des tâches de chacun-e des membres de l'équipe. De plus, il est important de bien réfléchir aux conséquences qu'implique la mise en place de ce processus notamment en termes de ressources (financières, humaines, temps). Durant nos entretiens, certains chef-fe-s de secteur ont mis en lumière le fait que les collaborateurs-trices ont très peu de temps à consacrer aux activités qui s'intègrent dans le processus d'innovation⁴⁰. C'est pourquoi nous pensons que la mise en place d'un dispositif de veille stratégique pourrait demander à la Bibliothèque des ressources humaines supplémentaires ou alors il faudrait qu'elle trouve une solution pour que les collaborateurs-trices actuels puissent dégager du temps pour cette activité.

6.2.2.2 Génération d'idées

Concernant la phase de génération d'idées, la Bibliothèque a déjà un ensemble d'actions qui permettent à ses collaborateurs-trices de générer des idées⁴¹. Les entretiens avec les chef-fe-s de secteur ont par exemple mis en évidence la tenue de l'initiative l'« heure de l'apéro » qui leur permet de se trouver un midi et de discuter d'une thématique qui touche un domaine d'activité de la Bibliothèque. Il y a également le fait que la Bibliothèque promeuve les formations continues et l'échange avec d'autres professionnels dans les congrès. Toutes ces initiatives et la pratique de la veille stratégique sont une bonne chose. Comme le montre notre enquête⁴², l'imitation (benchmarking, visite d'autres bibliothèques, copier les idées, sortir du monde des bibliothèques) et la synergie (s'allier avec les forces extérieures, créer des réseaux, échanger...) arrivent en tête des moyens et des méthodes les plus utilisés par les institutions répondantes pour innover. La Bibliothèque pourrait par conséquent maintenir et renforcer cette dynamique.

⁴⁰ Cf. Chapitre 3.3.2.3 p. 17

⁴¹ Cf. Chapitre 3.3.2.1 p. 16

⁴² Cf. Chapitre 5.2.3 p. 52

6.2.2.3 Tri des idées et évaluation de ces idées

Le tri des idées consiste à évaluer les idées selon des critères spécifiques en lien avec la stratégie d'innovation de la Bibliothèque⁴³. L'utilisation d'une matrice multicritères pourrait alors être envisagée. Outre l'utilisation de critères d'évaluation, nous suggérons à notre mandante, qui pourrait être amenée à se charger de cette phase, de prévoir quelques séances avec les membres du « réseau d'innovation »⁴⁴ afin d'explorer sous plusieurs angles le potentiel d'une idée qu'elle a déjà estimée être pertinente. Durant cette séance, il est possible d'utiliser un vote pondéré, qui permet de mettre en évidence les idées qui plaisent au plus grand nombre de votants. Concernant les idées qui seraient validées lors de cette séance, la direction pourrait ensuite décider si oui ou non des études de faisabilité seraient envisageables.

6.2.2.4 Etude de faisabilité

Comme son nom l'indique, la phase d'étude de faisabilité consiste à s'interroger sur l'intérêt d'un projet ainsi que sur sa viabilité⁴⁵. C'est donc lors de cette phase que l'idée devient un avant-projet. La méthodologie de l'étude de faisabilité se base sur des techniques classiques de gestion de projet et peut se résumer en quatre étapes : (82)

- L'évaluation des besoins du projet
- L'évaluation du coût du projet
- L'évaluation des différents scénarios possibles
- La sélection du scénario

6.2.2.5 Mise en œuvre

Enfin, la phase de mise en œuvre comprend le développement du projet et son lancement⁴⁶. C'est pourquoi, nous proposons à la Bibliothèque d'utiliser, lors de cette phase, les méthodes de gestion de projet. Cela sous-entend de segmenter le projet en plusieurs phases, de définir des jalons, de faire appel au « réseau de l'innovation » ou à un autre comité de pilotage et de prévoir des livrables. Pour le développement et le lancement de ses projets innovants, la Bibliothèque pourrait également utiliser certaines des méthodes repérées dans la revue de la littérature pour innover⁴⁷. Par exemple, s'il s'agit d'un projet dont le problème détecté est de mieux identifier le parcours de l'utilisateur dans les espaces de la bibliothèque, elle pourrait utiliser la méthodologie du design UX en complément des autres outils de gestion de projet. Si le projet concerne le développement d'une application mobile, elle pourrait utiliser la méthodologie du

⁴³ Cf. Chapitre 4.2.1.2.3 p. 30

⁴⁴ Cf. Chapitre 6.1.2 p. 65

⁴⁵ Cf. Chapitre 4.2.1.2.4 p. 30

⁴⁶ Cf. Chapitre 4.2.1.2.4 p. 30

⁴⁷ Cf. Chapitre 4.2.2 p. 31

« design thinking » qui permet à une bibliothèque d'être pro-active par rapport aux besoins de ses usagers-ères ou encore la méthodologie du design UX. Enfin, si le projet consiste à réfléchir à un nouvel ameublement ou signalétique des espaces de la Bibliothèque, elle pourrait utiliser certaines techniques de merchandising.

6.2.3 Déterminer les résultats attendus pour chaque phase

Chaque tâche effectuée doit permettre de parvenir à un résultat. Par exemple pour l'activité de veille, le résultat pourrait être la création d'un bulletin de veille, la rédaction d'un rapport écrit ou alors un dossier d'information. Les résultats à atteindre fixent un objectif pour chaque étape et permettent de matérialiser les différentes phases du processus. Cela va aussi permettre à toutes les personnes impliquées dans le « réseau d'innovation » de se sentir impliqués.

Ainsi, grâce aux éléments développés précédemment, la Bibliothèque pourrait établir un processus d'innovation sur cette base :

Tableau 29 : Exemple d'un processus d'innovation pour la Bibliothèque de l'EPFL

Phase	Tâche	Résultat
Surveiller l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Veille stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Bulletin de veille • Rapport • Dossier d'information
Générer des idées	<ul style="list-style-type: none"> • Heure de l'apéro • Formation continue • Veille • Méthodes de créativité 	Espace intranet ou blog interne dans lequel se trouveraient toutes les idées générées suite à ces activités
Trier les idées	Le / la responsable de l'innovation se charge d'évaluer les idées selon des critères	Rédaction d'une liste des idées pré-sélectionnées
Evaluation des idées par la direction	Evaluation des idées pré-sélectionnées, puis le / la responsable transmet les commentaires aux personnes qui ont proposé les idées	Décision relative à la mise en étude de faisabilité ou décision relative à l'arrêt de l'idée
Développement des idées	Etude de faisabilité	Rapport écrit
Décision de la direction	La direction décide ou pas de la mise en œuvre du projet	Décision officielle de la direction

Mise en œuvre	Développement et lancement du projet	Inclusion dans le portefeuille de projets et de services
---------------	--------------------------------------	--

Ce modèle de processus d'innovation est bien entendu modifiable et les tâches à effectuer lors de la mise en œuvre dépendent évidemment du type de projet à réaliser.

6.3 Valorisation des projets

Il est essentiel de valoriser les résultats d'une démarche d'innovation⁴⁸. Mais il est aussi important que cette valorisation se fasse en amont. En effet, une bonne communication interne est essentielle à l'acceptation par l'équipe du processus et une bonne communication externe est importante à l'acceptation par les usagers-ères du produit ou du service qui en découle. Nous proposons par conséquent plusieurs actions à ce sujet.

6.3.1 Communication interne

Concernant la communication interne, la Bibliothèque a mis en place une newsletter appelée la « BibNews »⁴⁹. Outre la communication sur l'actualité de la Bibliothèque, elle permet à chaque collaborateur-trice de faire part d'un retour d'expérience ou alors de communiquer une information importante. Il serait intéressant d'utiliser ce canal de communication pour informer sur les différents projets innovants en cours. La Bibliothèque peut également communiquer sur les projets en cours sur son espace intranet ou encore lors de la séance plénière qui réunit toutes ses équipes 4 à 5 fois par an⁵⁰. Toutefois, il est important que cette stratégie de communication ne soit effective que lorsque la direction aura pris la décision de transformer l'idée d'un-e collaborateur-trice en projet. Si la communication à toutes les équipes débute avant cette phase du processus, cela risque de créer de la frustration car il y a très peu d'idées qui se transforment en véritable projet. Bien entendu, lors des phases qui précèdent la mise en projet d'une idée, il est également important de communiquer, mais il s'agira plutôt d'une communication « locale ». Par exemple, lorsqu'un-e collaboratrice transmet une idée que le responsable juge pertinent, il serait utile d'informer la personne qui a soumis l'idée que celle-ci a été sélectionnée pour la suite du processus.

6.3.2 Communication externe

Les canaux de communication externe de la Bibliothèque sont nombreux. Il y a tout d'abord son site internet sur lequel elle pourrait communiquer ses projets innovants. Elle pourrait aussi communiquer ses projets ou nouveaux services sur les réseaux sociaux

⁴⁸ Cf. Chapitre 4.2.3 p. 42

⁴⁹ BESSON, Vanessa, 2017. (85)

⁵⁰ Cf. Chapitre 3.3.2.1 p. 17

sur lesquels elle est présente. On peut citer « Facebook », « Twitter », « Instagram », « Youtube ». Tous les projets ne devraient pas être communiqués sur toutes les plateformes, cela dépendrait du type de projet. Par exemple, si la Bibliothèque met en place un Fablab, il serait intéressant de réaliser une vidéo et de la diffuser sur « Youtube ». Par ailleurs, si elle met en place une innovation concernant la gestion des données de la recherche, il serait important de communiquer cela sur son compte « Twitter » car, comme le signalent les deux personnes en charge de la communication⁵¹, les abonnés de la Bibliothèque sur ce réseau social sont essentiellement composés de professeur-e-s, chercheurs-ses. De plus, la Bibliothèque pourrait s'inspirer de celle de l'EPFZ⁵² en créant un blog directement accessible depuis son site Internet, afin de mettre en valeur tous les projets innovants en cours.

6.4 Vers une pérennisation de la démarche

Lorsqu'une bibliothèque réussit à insuffler une culture de l'innovation, cela participe à la pérennisation de la démarche d'innovation. Pour ce faire, les personnes en charge de l'innovation se doivent de connaître les facteurs favorables à l'innovation comme le recommande Molaro (55)⁵³. Les résultats de notre enquête montrent que les institutions répondant-e-s favorisent moins les facteurs en lien avec les attitudes du personnel tels que l'incitation à la curiosité ou encore le droit à l'échec⁵⁴. Il est également utile de prendre connaissance des freins à l'innovation⁵⁵ et trouver des moyens pour les contrer afin que la démarche soit bien accueillie et intégrée dans les équipes de la Bibliothèque. Parmi ces freins, il y a la résistance aux changements de la part des collaboratrices, qui peut être une source de difficultés⁵⁶. Le/la responsable doit donc trouver des moyens pour contrer cela dans le but de favoriser l'adhésion de tous les collaborateurs-trices qui sont les principaux contributeurs à la démarche. Selon notre enquête⁵⁷, l'une des mesures qui peut être prise pour surmonter cet obstacle est de faire preuve de patience car les changements culturels et de processus en bibliothèque peuvent prendre du temps.

La pérennisation de la démarche, passe aussi par l'évaluation de celle-ci. Etant donné que le pilotage de l'innovation se fait généralement en adoptant des méthodes de gestion de projet, les outils d'évaluation propres à ces méthodes peuvent être employés pour

⁵¹ BESSON, Vanessa, 2017. (85)

⁵² ETH ZURICH, 2017. (86)

⁵³ Cf. Chapitre 4.1.4.1 p. 24

⁵⁴ Cf. Chapitre 5.2.3 p. 52

⁵⁵ Cf. Chapitre 4.1.4.2 p.25

⁵⁶ Cf. Chapitre 5.2.3 p. 55

⁵⁷ Cf. Chapitre 5.2.3 p. 66

évaluer la pertinence des actions du processus. Aussi, la Bibliothèque pourrait évaluer sa démarche à l'aide d'indicateurs qui mesurent la performance des actions menées durant le processus et la réussite d'une innovation. Dans le premier cas, la Bibliothèque pourrait par exemple envisager de recenser le nombre d'idées générées une année après la mise en place de son processus d'innovation ou encore le nombre d'idées retenues pour la phase d'avant-projet. Elle peut aussi calculer le pourcentage de nouveaux projets en comparaison d'une période x. Ces mesures sont plutôt d'ordre quantitatif, mais il est également possible d'appliquer des mesures qualitatives. La Bibliothèque pourrait réaliser des entretiens avec ces usagers-ères pour déterminer leur perception d'un nouveau service, mais également interroger les collaborateurs-trices afin de connaître leurs avis sur le processus et ainsi réaliser les modifications nécessaires⁵⁸.

⁵⁸ Cf. Chapitre 5.2.4 p. 59

7. Conclusion

Cette étude démontre qu'il est possible d'implanter une démarche d'innovation en bibliothèque académique mais que de nombreux facteurs doivent être pris en compte afin que cette formalisation se passe bien.

En effet, l'état de l'art que nous avons effectué révèle notamment que l'implantation d'une démarche d'innovation doit s'inscrire dans une réflexion globale sur le périmètre, les moyens et les ressources qu'une bibliothèque est prête à mettre en place pour formaliser sa démarche. De plus, le processus d'innovation se compose de nombreuses activités qui ne s'inscrivent pas forcément dans celles formulées dans le cahier des charges des collaborateurs-trices. Ce décalage peut alors être la cause de plusieurs freins à l'innovation dans l'organisation. Il convient à l'équipe de réaliser des choix de management qui puissent permettre d'insuffler une culture de l'innovation dans l'organisation. L'implantation d'une démarche d'innovation devient alors un processus complexe qui nécessite une communication claire de la part de la direction.

Les résultats de l'enquête permettent toutefois de pondérer les certitudes envisagées suite aux informations recueillies lors de l'état de l'art. En effet, celles-ci mettent parfois en exergue les différences qu'il peut y avoir entre les éléments théoriques et ce qui est réalisé en pratique notamment en ce qui concerne le financement de la démarche d'innovation. Peu présente dans la littérature professionnelle, la question du coût d'une démarche d'innovation est pourtant essentielle, surtout en ces temps où les bibliothèques subissent des baisses de budget. Les institutions répondantes abondent dans ce sens puisqu'à la question « quel(s) type(s) de difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en œuvre de vos projets d'innovation ? » 10 des 11 (90.9%) institutions répondantes évoquent les moyens, que ce soient les moyens financiers ou de ressources humaines.

Concernant nos propositions d'actions, même si elles sont basées sur une revue de la littérature conséquente et sur les résultats d'une enquête, il serait utile pour les personnes en charge de l'innovation à la Bibliothèque, de prendre contact avec d'autres institutions qui ont formalisé leur démarche afin de recueillir davantage de données qualitatives, de nourrir la réflexion sur le sujet et d'envisager des partenariats. Cela peut être fait avant la mise en place du processus de pilotage de l'innovation ou tout au long du processus. Cette dynamique permet d'être sans cesse dans une logique d'échange et de collaboration, d'ouverture, des éléments nécessaires à l'ancrage d'une démarche d'innovation dans une organisation.

Bibliographie

1. LAKOMSKI-LAGUERRE, Odile, 2007. Introduction à Schumpeter. *Cairn.info* [en ligne]. Janvier 2007. Vol. 29, issue 1, pp.82-98. [Consulté le 18 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2006-1-p-82.html>
2. BURGER-HELMCHEN, Thierry. *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Cormelles-le-Royal : EMS Editions, 2016. ISBN 978-2-84769-812-1.
3. OECD et EUROSTAT, 2005. *Manuel d'Oslo* [en ligne]. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development. [Consulté le 20 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264013124-fr>
4. BAUDET, Cédric, 2014. *Gestion de projet et innovation*. Paris : Éditions l'Harmattan. Conception et dynamique des organisations. ISBN 978-2-343-04326-5.
5. GAIN, Jérémy, 2010. *Management de l'innovation - holisme organisationnel* [en ligne]. Paris : Ecole de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Travail de [Consulté le 23 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.memoireonline.com/12/11/4990/Management-de-linnovation-holisme-organisationnel.html>
6. LEAC, Jean-Pierre, 2015. L'innovation de rupture, c'est quoi ?. *Les cahiers de l'innovation* [en ligne]. 14 septembre 2015. [Consulté le 26 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2015/09/linnovation-de-rupture-cest-quoi/>
7. BOWER, Joseph L. et CHRISTENSEN, Clayton M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review* [en ligne]. 1 janvier 1995. [Consulté le 28 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
8. EMMENEGGER, Steve. Disruption et innovation ou innovation et disruption?. *Le Temps* [en ligne]. février 2017. [Consulté le 15 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/2017/02/23/disruption-innovation-innovation-disruption>
9. GAGLIO, Gérald, 2011. *Sociologie de l'innovation* [en ligne]. Que sais-je. ISBN 978-2-13-058575-6. [Consulté le 3 mars 2017] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/sociologie-de-l-innovation--9782130585756.htm> [accès par abonnement]
10. MOLES, Abraham. INVENTION. *Universalis* [en ligne]. [Consulté le 20 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/invention/#titre-i_13386 [accès par abonnement]
11. DI PIETRO, Christelle. Piloter l'innovation en bibliothèque : pourquoi, comment ? *Revue de l'Association des Bibliothécaires de France*. Octobre 2016. Vol. 86, n° 85, pp. 6-11.
12. FINGERLE, Birgit et MUMENTHALER, Rudolf. *Innovationsmanagement in Bibliotheken*. Berlin : Walter de Gruyter, 2016, 175p. ISBN 978-3-11-033870-6.

13. FRÉRY, Frédéric. Pas d'innovation sans management ! *JDN* [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.journaldunet.com/management/expert/63998/pas-d-innovation-sans-management.shtml>
14. FERNEZ-WALCH, Sandrine. *Management de l'innovation: de la stratégie aux projets*. 3e éd. Paris : Vuibert, 2013. ISBN 978-2-311-01046-6.
15. CARVALHO, Maria Ana Cosmelli, 2010. Innovation as a strategy for academic libraries to survive change. *Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas* [en ligne]. [Consulté le 19 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/170>
16. GILBERT, Raphaële. 2011. Inscrire la démarche d'innovation au cœur du projet de service : faire de la prospective et imaginer un nouveau modèle de médiathèque. In : JACQUINET, Marie-Christine (éd.). *Créer des services innovants : Stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2011. pp. 31-46. La Boîte à outils. [Consulté le 24 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/521>
17. YEH, Shea-Tinn et WALTER, Zhiping. Determinants of Service Innovation in Academic Libraries through the Lens of Disruptive Innovation. *College & Research Libraries* [en ligne]. 11 janvier 2016. Vol. 77, n° 6, pp. 795-804. [Consulté le 24 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/16557/18003>
18. CULÉN, Alma Leora et GASPARINI, Andrea A, 2015. HCI and Design Thinking: Effects on Innovation in the Academic Library. *ResearchGate* [en ligne]. [Consulté le 27 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.duo.uio.no/handle/10852/46216>
19. DI PIETRO, Christelle, 2015. *Impulser et piloter l'innovation en bibliothèque: mode d'emploi* [en ligne]. Lyon : Université de Lyon. Thèse. [Consulté le 25 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65045-impulser-et-piloter-l-innovation-en-bibliotheque-mode-d-emploi.pdf>
20. ISÈRE : LE DÉPARTEMENT. Retour sur la journée de l'innovation - Bibliothèque départementale. *Isère Culture* [en ligne]. [Consulté le 20 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.bdp38.fr/3746-retour-sur-la-journee-de-l-innovation.html>
21. FLEER, Peter et WERNER TOBLER, Hans, 2012. Ecoles polytechniques fédérales (EPF). *HLS-DHS-DSS.CH* [en ligne]. 6 juillet 2012. [Consulté le 11 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F10419.php>
22. CONSEIL DES EPF, 2017. Domaine des EPF : en bref. *Conseil des EPF* [en ligne]. [Consulté le 6 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ethrat.ch/fr/domaine-des-epf/en-bref>
23. CONSEIL DES EPF, 2017. Gouvernance du Domaine des EPF. *Conseil des EPF* [en ligne]. [Consulté le 28 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ethrat.ch/fr/conseil-des-epf/gouvernance-du-domaine>
24. CONSEIL DES EPF, 2017. Tâches du Conseil des EPF. *Conseil des EPF* [en ligne]. [Consulté le 28 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ethrat.ch/fr/conseil-des-epf/t%C3%A2ches-du-conseil-des-epf>

25. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2016. Règlement, mission. *Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. 2016. [Consulté le 7 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://library.epfl.ch/cms/site/library3/lang/fr/mission>
26. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2017. EPFL : Plan de développement 2017-2020. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 20 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : https://documents.epfl.ch/groups/a/ae/ae-unit/www/Consultations/Consultations2017/02-Plan_developpement_2017-2020/EPFL_Plan_de_developpement_2017-2020_F.pdf
27. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2017. Organigrammes de l'EPFL. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 18 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://organigramme.epfl.ch/organigrammes/Direction>
28. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2017. VPI : EPFL. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 18 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://vpi.epfl.ch/>
29. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2016. Futurs étudiants : EPFL. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. 2016. [Consulté le 6 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://futuretudiant.epfl.ch/fr>
30. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2016. Master : EPFL. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. 2016. [Consulté le 6 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://master.epfl.ch/>
31. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2013. EPFL | École polytechnique fédérale de Lausanne. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 6 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.epfl.ch/>
32. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2016. EPFL en chiffres. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. 2016. [Consulté le 6 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://information.epfl.ch/chiffres>
33. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2016. Panorama 016 : rapport d'activité. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 18 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://documents.epfl.ch/groups/e/ep/epfl-unit/www/rapport/EPFL-rapport-annuel-2016.pdf>
34. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2016. Panorama 016 : rapport de situation. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. 2016. [Consulté le 18 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : https://documents.epfl.ch/groups/e/ep/epfl-unit/www/rapport/EPFL_rapport_de_situation_2016.pdf
35. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2016. Histoire de la Bibliothèque : EPFL. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 7 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://library.epfl.ch/cms/site/library3/lang/fr/history>

36. MICHEL, Jean, ROUSSEL GAUCHERAND, Sylvie et DE GOUTTES, Christine. Le positionnement stratégique. *Documentaliste-Sciences de l'Information*. 2008. Vol. 45, n° 1, pp. 44-51. [Consulté le 7 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2008-1-page-44.htm>
37. BIBLIOTHEQUE DE L'EPFL, 2015. *Bibliothèque : mission*. [fichier Microsoft Word]. Document interne à l'organisation
38. VACHICOURAS, Katerina, 2013. Stratégie d'entreprise : Résumé cours. *Gsemcommittee.ch* [en ligne]. [Consulté le 7 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.gsemcommittee.ch/wp-content/uploads/2014/10/Strat%C3%A9gie-dentreprise-2013-2014.pdf>
39. BIBLIOTHEQUE DE L'EPFL, 2017. *Organigramme service*. [fichier Microsoft Word]. Document interne à l'organisation
40. BIBLIOTHEQUE DE L'EPFL, 2017. *SPI : objectifs*. [fichier Microsoft Word]. Document interne à l'organisation
41. BIBLIOTHEQUE DE L'EPFL, 2017. *SEARCH : objectif*. [fichier Microsoft Word].
42. BIBLIOTHÈQUE DE L'EPFL, 2017. *CADO : actions*. [fichier Microsoft Word]. Document interne à l'organisation
43. BIBLIOTHEQUE DE L'EPFL, 2017. *ID : priorités*. [fichier Microsoft Word] Document interne à l'organisation
44. GILLARD, Florian, 2017. *Organigramme et FTE Bibliothèque*. [message électronique].
45. BIBLIOTHEQUE DE L'EPFL, 2016. Charte documentaire : EPFL. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://library.epfl.ch/page-102499-fr.html>
46. ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, 2016. Rolex Learning Center : EPFL. *EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://rolexlearningcenter.epfl.ch/>
47. BIBLIOTHEQUE DE L'EPFL, 2016. Equipements à disposition : EPFL. *Bibliothèque de l'EPFL* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://library.epfl.ch/equipment>
48. BENOIT-CERVANTES, Géraldine. *La boîte à outils de l'innovation : avec 5 vidéos d'approfondissement*. 2e éd. Paris : Dunod, 2016. 190 p. ISBN 978-2-10-075983-5.
49. MUMENTHALER, Rudolf et GEORGY, Ursula, 2016. Praxis : innovationsmanagement. *Rudolf Mumenthaler* [en ligne]. Consulté le 19 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://mrudolf.files.wordpress.com/2012/04/9783110260434-praxishandbuch-bibliotheks-und-informationmarketing-praxis-innovationsmanagement.pdf>
50. BONICEL, Matthieu. Innovation à la BNF : mise en oeuvre de la démarche et premières réalisations. *Revue de l'Association des Bibliothécaires de France*. Octobre 2016. Vol. 86, n° 85, pp. 42-45.

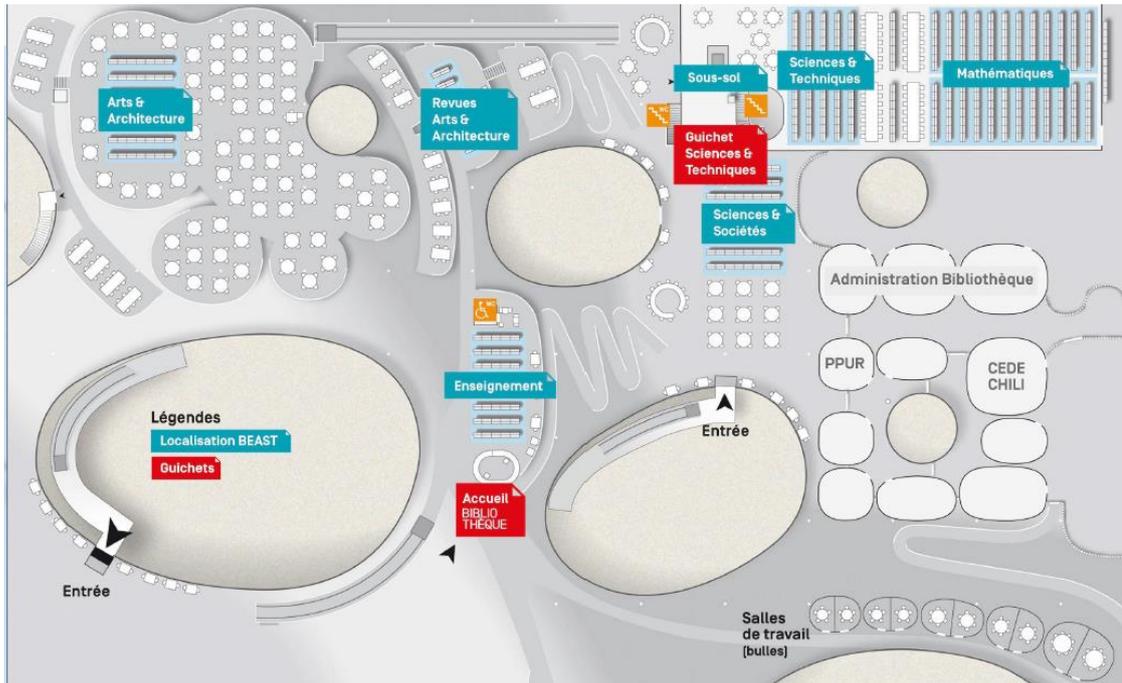
51. LETROUIT, Carole et GUTTA, Antonina. L'innovation au coeur des bibliothèques universitaires : retour sur la création d'un Département recherche et développement au SCD de l'université Paris 8 Vincennes Saint-Denis. *ADBU – Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires* [en ligne]. 25 janvier 2016. [Consulté le 18 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://adbu.fr/linnovation-au-coeur-des-bibliotheques-universitaires-retour-sur-la-creation-dun-departement-recherche-et-developpement-au-scd-de-luniversite-paris-8-vincennes-saint-denis/>
52. ROWLEY, Jennifer. Should your library have an innovation strategy? *Library Management*. 2011. Vol. 32, n° 4/5, pp. 251-265. [Consulté le 25 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01435121111132266> [accès par abonnement]
53. LEMAÎTRE, Cyrille. Sois innovant et tais-toi. *Revue de l'Association des Bibliothécaires de France*. Octobre 2016. Vol. 86, n° 85, pp. 104-105.
54. PÉRALES, Christophe (éd.). *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2015. ISBN 979-10-91281-17-1.
55. MOLARO, Anthony (éd.). *The library innovation toolkit: ideas, strategies, and programs*. Chicago : ALA Editions, an imprint of the American Library Association, 2015. ISBN 978-0-8389-1274-4.
56. DEISS, Kathryn J, 2010. Innovation and strategy : risk and choice in shaping user-centered libraries. *Library trends* [en ligne]. Vol. 53, n° 1, pp. 17-32. [Consulté le 25 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <https://search.proquest.com/openview/90dd3ba152314fd8a24a474c064f3b5c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34778> [accès par abonnement]
57. SCHMIDT, eveline et SURDEZ, Maëlle, 2012. Innovation en bibliothèque publique. *Sistema bibliotecario ticinese* [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.sbt.ti.ch/doc/forum/BIS_Konstanz_2012/Dynamisme_Constance/Maelle_Surdez_Eveline_Schmidt_Edward_Brett_innovation.pdf
58. ASSIELOU, N'Doli Guillaume, 2008. *Evaluation des processus d'innovation* [en ligne]. Nancy : Université de Nancy. Thèse. [Consulté le 24 juin 2017]. Disponible à l'adresse : http://docnum.univ-lorraine.fr/public/INPL/2008_ASSIELOU_N.pdf
59. DEBOIS, François, FABREGUETTES, Vincent et GROFF, Arnaud. *Les créativité* [en ligne]. Paris : AFNOR, 2011. [Consulté le 12 juillet 2017]. ISBN 978-2-12-465280-8. Disponible à l'adresse : <http://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88823628?searchterm=Les%20cr%C3%A9ativit%C3%A9s> [accès par abonnement]
60. DEBOIS, François, 2015. *La boîte à outils de la créativité*. 2e éd. Paris : Dunod, 2015. 191 p. ISBN 978-2-10-072576-2
61. CORRIVEAU, Gilles. *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets* [en ligne]. Québec : Presses Universitaires du Québec, 2012. [Consulté le 12 juillet 2017]. ISBN 978-2-7605-3302-8. Disponible à l'adresse : <http://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88809205?searchterm=%C3%A9tude%20de%20faisabilit%C3%A9> [accès par abonnement]

62. IDEO, 2017. *IDEO* [en ligne]. [Consulté le 9 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ideo.com/eu>
63. HILLEN, Véronique et MATHIEU, Florence, 2016. *Le design thinking par la pratique : De la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors* [en ligne]. 1 éd. Paris : Eyrolles. [Consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88833884> [accès par abonnement]
64. BORJA DE MOZOTA, Brigitte, 2001. *Design management* [en ligne]. Paris : Eyrolles, 12 décembre 2001. [Consulté le 21 juillet 2017]. Editions d'Organisation. ISBN 978-2-7081-2635-0. Disponible à l'adresse : <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/design-management-9782708126350>
65. BEUDON, Nicolas coordinateur, BARBIER, Émilie, BLANPAIN, Coline et CHARTIER, Pascale, 2016. *Le design thinking en bibliothèque : un kit pratique pour la conception de projets centrés sur les usagers. Le recueil factice* [en ligne]. [Consulté le 26 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://lrf-blog.com/wp-content/uploads/2016/01/DTEB-Guide-methodologique-2016.pdf>
66. GAMBA, Tiphaine. D'où vient la « pensée design » ? : Where does « Design Thinking » come from?. *I2D – Information, données & documents*. Vol. me 54, n° 1, pp. 30-32. [Consulté le 5 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-1-p-30> [accès par abonnement]
67. BEUDON, Nicolas. Le design thinking : une méthode pour innover centrée sur les usagers. *Revue de l'Association des Bibliothécaires de France*. Octobre 2016. Vol. 86, n° 85, pp. 69-71.
68. DAUMAL, Sylvie, 2015. *Design d'expérience utilisateur : Principes et méthodes* [en ligne]. Paris : Eyrolles. [Consulté le 2 juillet 2017]. ISBN: 978-2-212-14176-4 Disponible à l'adresse : <http://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88828031?searchterm=Design%20d%27exp%C3%A9rience%20utilisateur> [accès par abonnement]
69. LAIMAY, Carole, 2017. À quoi sert le design UX ? *I2D – Information, données & documents* [en ligne]. Janvier 2017. Vol. me 54, n° 1, pp. 34-34. [Consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <file:///C:/Users/Vanessa%20Besson/AppData/Roaming/Mozilla/Firefox/Profiles/88hm3iog.default/zotero/storage/KBSMNB2M/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-1-page-34.html> [accès par abonnement]
70. SCHMIDT, Aaron et ETCHES, Amanda, 2016. Utile, utilisable, désirable : Useful, usable, desirable : redessiner les bibliothèques pour les utilisateurs. *Enssib* [en ligne]. [Consulté le 2 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.enssib.fr/sites/www/files/documents/presses-enssib/La-numerique/Etches-Schmidt_Utile-utilisable-desirable.pdf
71. BEUDON, Nicolas, 2017. Le vocabulaire du design thinking. *I2D – Information, données & documents* [en ligne]. Vol. 54, n° 1, pp. 32-33. [Consulté le 02 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-1-p-32.html> [accès par abonnement]

72. COUTENCEAU, Christian et BARBARA, François, 2014. *L'intelligence économique au service de l'innovation*. Paris : Eyrolles. Stratégie. ISBN 978-2-212-55773-2.
73. MURÇA MORGADO, Patricia, 2016. *Intelligence économique, terminologie et maturité de la discipline : approche comparée* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de bachelor. [Consulté le 20 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/278101>
74. LANG, Thomas, BERTHOLET, Guilhem et MULETIER, Clément, 2016. *La gamification : Ou l'art d'utiliser les mécaniques du jeu dans votre business* [en ligne]. Paris : Eyrolles. [Consulté le 2 juillet 2017]. ISBN 978-2-212-55844-9. Disponible à l'adresse : <http://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88821098?searchterm=La%20gamification>
75. REICHLER, Fantin, 2016. *Autoformation à l'information literacy par la gamification* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de bachelor. [Consulté le 21 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://doc.rero.ch/record/278089?ln=fr>
76. GORSSE, Myriam et SWIATEK, Cécile. *Place au jeu ! BBF* [en ligne]. 1 janvier 2015. [Consulté le 4 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2015-06-0124-001>
77. MORAND, Christophe, 2014. *Merchandising et mise en place des collections en bibliothèques de lecture publique* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de master. [Consulté le 4 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/232859>
78. LEBELANDREBIBLIOTHECOPHILE. *Le merchandising appliqué aux bibliothèques. Le bélandre bibliothécophile* [en ligne]. 19 février 2016. [Consulté le 4 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://lebelandrebibliothecophile.wordpress.com/2016/02/19/le-merchandising-applique-aux-bibliotheques/>
79. BEUDON, Nicolas, 2017. *Vous ne connaissez rien au merchandising (et vous avez tort !). Le Recueil Factice* [en ligne]. 8 février 2017. [Consulté le 2 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <http://lrf-blog.com/2017/02/09/merchandising/>
80. MOUTON, Dominique, 2012. *Pratique du merchandising* [en ligne]. Paris : Dunod, [Consulté le 21 juillet 2017]. ISBN 978-2-10-057398-1. Disponible à l'adresse : <http://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88806798?searchterm=Pratique%20u%20merchandising> [accès par abonnement]
81. DEPRAETERE, Jean-Christophe. *Mesurer la performance des démarches d'innovation. DMJ Consultants* [en ligne]. [Consulté le 21 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.dmj-consultants.com/mesurer-la-performance-des-demarches-dinnovation/>
82. ETUDES ET ANALYSES, 2015. *Comment mener à bien une étude de faisabilité ? Etudes et Analyses* [en ligne]. [Consulté le 21 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/mener-etude-faisabilite-02-11-2015.html>

83. EPFL INNOVATION PARK, 2017. Epfl innovation park [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://epfl-innovationpark.ch/>
84. ACADEMIE DES SCIENCES COMMERCIALES, 2017. *Académie des sciences commerciales* [en ligne]. [Consulté le 7 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.dictionnaire-commercial.com/>
85. BESSON, Vanessa, 2017. De la communication interne à l'animation de communauté virtuelle : la Bibliothèque de l'EPFL nous présente sa stratégie. *Socialize Magazine* [en ligne]. 01 juillet 2017. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://socialize-magazine.ch/de-communication-interne-a-lanimation-de-communaute-virtuelle-bibliotheque-de-lepfl-presente-strategie/>
86. ETH ZURICH, 2017. *Innovation @ ETH Bibliothek* [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://blogs.ethz.ch/innovethbib/>

Annexe 1 : Plan des collections de la Bibliothèque



Annexe 2 : Guide d'entretien semi-structuré

Texte de présentation

L'entretien se déroulera en fonction de quatre axes. Le premier axe a pour but d'identifier au niveau du management de l'équipe du secteur, les éléments qui pourraient permettre l'ancrage de l'innovation dans la bibliothèque. Pour ce faire, les informations suivantes devront être collectées :

Quel est le modèle de management du secteur

Quel est le niveau de transversalité du secteur

Le deuxième axe a pour but de déterminer si des facteurs favorables à l'innovation existent dans le secteur. Si oui, quels sont-ils ? Et pour quelle finalité :

Services offerts aux usagers-ères

Quel(s) service(s)

Choix de management

Technologies utilisées par le secteur

Le troisième axe déterminera les besoins du secteur en matière d'innovation (de renouvellement, de changement). Le quatrième axe permettra d'identifier les freins à une démarche d'innovation dans le secteur.

Déroulement

Durée de l'entretien : 30 – 40 minutes

Matériel d'enregistrement : enregistreur

Questions Entretiens

Identité des personnes

Nom et prénom :

Responsabilité :

Tâches au quotidien :

Innovation : choix du management

Quel est le modèle de management de votre secteur ?

- Structure du secteur (organisation du travail, organigramme interne, implication de l'équipe dans les projets, droit à l'erreur)
- Compétences (formation continue)
- Transmission des informations (transparence de l'information dans l'équipe)

Quel est le niveau de transversalité du secteur ?

- Taux annuel de projets communs avec les autres secteurs
- Relation avec les autres secteurs, la direction, l'autorité de tutelle...
- Partenariats

Les facteurs favorables à l'innovation

Est-ce qu'il existe des méthodes, moyens, outils pour innover au sein de votre secteur ?

Quelle est la finalité de ce dispositif ?

- Est-ce que c'est pour améliorer / renouveler les services offerts aux usagers-ères ?
 - Si oui pour quel(s) service(s) ?
- Est-ce que c'est pour repenser / améliorer le management de votre secteur ?
- Est-ce que c'est pour améliorer / renouveler les technologies employées par votre secteur ?
 - Si oui pour quelle(s) technologie(s)

Identification des besoins

Quels sont les besoins en matière de renouvellement, amélioration dans votre secteur ?

Les freins à la démarche d'innovation

Selon vous, quels sont les éléments qui pourraient être des freins aux changements, renouvellements dans votre secteur ?

Annexe 3 : Courriel envoyé aux chef-fe-s de secteur

Dans le cadre de l'identification des pratiques en matière d'innovation à la Bibliothèque.

Madame, Monsieur,

Étudiante en Information documentaire à la Haute École de Gestion de Genève, je réalise actuellement mon Travail de Bachelor.

Ce travail porte sur l'étude d'une démarche d'innovation pour votre bibliothèque. Il a pour objectif de répondre à la problématique suivante : comment implanter un processus viable d'innovation dans une bibliothèque académique ?

Je souhaiterais, dans le cadre de ce travail, réaliser des entretiens des différents chef-fe-s de secteur de la Bibliothèque. Le but étant de définir les besoins des secteurs en matière d'innovation et de recenser ce qui a déjà été fait, dans la perspective de pouvoir faire des propositions pertinentes pour votre bibliothèque.

L'entretien se fera si possible en face-à-face et durera au maximum 30 minutes. Les réponses recueillies seront utilisées uniquement dans le cadre de ce Travail de Bachelor. Idéalement, j'aimerais réaliser cette série d'entretiens du 10 au 21 avril 2017. Est-ce que cette période vous conviendrait ? Si oui, quelles seraient vos disponibilités durant ces deux semaines ?

Je vous remercie pour l'attention que vous porterez à ma demande.

Avec mes meilleures salutations,

Vanessa Besson

Annexe 4 : Entretien semi-structuré, P. Bouton

Entretien semi-structuré Madame Bouton, responsable du secteur Collections : accès et développement à la Bibliothèque de l'EPFL, le 12.04.2017.

Management

Nous avons trois équipes, une équipe qui s'occupe spécifiquement de la documentation papier, une équipe qui s'occupe de la documentation électronique et une équipe qui s'occupe de tous qui est fourniture de documents et gestion des espaces dans la Bibliothèque. Chaque équipe a un coordinateur. En terme de management, nous sommes organisés de la manière suivante : le chef de secteur qui est moi, les trois coordinateurs et puis en fonction des sujets, soit ça passe par moi ou les coordinateurs.

Je suis la consigne interne pour la promotion de la formation continue pour mes collègues. Pour moi, cela passe par au moins deux canaux : interne à l'école ou externe. Donc en fonction du cahier des charges des collègues, des objectifs qui leur ont été fixés pour l'année, on regarde quels sont les besoins de formations. Nous regardons ensuite ce qui existe en termes d'offres soit à l'EPFL soit en dehors. En dehors de ce qui est formation continue il y a des choses qui de mon point de vue passe par le transfert de connaissances entre équipes ou entre collaborateurs. Par exemple, cette année il y a certaines équipes qui montent des petits ateliers en interne pour que toute l'équipe progresse sur un sujet. Il y a également le cas de figure où une personne plus compétente que les autres sur un sujet, va essayer de l'expliquer à ses collègues. Après pour moi, cela reste encore à construire, j'aimerais que ce soient des processus en continue et qui seront aussi assumés par chacun de mes collaborateurs

En ce qui concerne la communication, nous avons toutes les trois semaines, une séance de secteur, c'est l'occasion de faire le point sur les projets de la Bibliothèque et spécifiquement sur ceux du secteur. Après nous avons aussi beaucoup de moments où nous allons être 3, 4, 5 à réfléchir, travailler ensemble sur un sujet particulier.

Transversalité

Sur une échelle de 1 à 5, je dirais 3,5 - 4 parce que nous travaillons toujours avec d'autres structures. Nous travaillons beaucoup avec les bibliothécaires de liaison (SEARCH), pour tous qui concerne les acquisitions, mises à disposition, valorisation. Sur la question des espaces publics aussi nous réfléchissons avec les uns et les autres. Nous travaillons aussi beaucoup avec le secteur ID pour tous qui concerne l'informatique documentaire. Je dirais 4 pour la transversalité au sein de l'ensemble du service de la

Bibliothèque. En revanche pour l'externe, nous ne sommes pas vraiment dans des démarches de partenariats. J'espère que cela arrivera prochainement, notamment concernant la question de métadonnées. Pour l'instant, nous sommes plus dans des relations avec des fournisseurs, mais ce n'est pas une transversalité au sens du partenariat.

Facteurs favorables à l'innovation

Il n'existe pas de méthodes ou d'outils pour innover au sein du secteur, c'est une de mes préoccupations. Étant donné que je viens du monde de la documentation où la veille c'est vraiment une des activités de base, je vois qu'il y a énormément à construire ici. Ce n'est pas parce que nos activités se font en back office qu'il n'y a pas à réfléchir sur ces réflexes de veille et de partage d'idées. Nous partons vraiment de loin, c'est un champ qui est ouvert pour moi, mais il y a beaucoup à faire. Je suis très ouverte à des propositions et je serais partie prenante aussi pour faire des choses.

Buts de l'innovation

La finalité des moyens et outils serait les usagers. L'intégration des usagers dans le processus d'acquisition n'est pas une piste à évacuer, pourquoi pas. Ils le sont déjà, car ils ont la possibilité de nous suggérer de nouvelles acquisitions, des nouveaux abonnements, mais je pense que cela pourrait éventuellement aller plus loin. Comme chaque faculté à un représentant dans la commission de la Bibliothèque, cette personne est aussi le porte-parole pour ses collègues, elle est consultée sur des évolutions, des propositions, suggestions.

Besoins

Notre réflexion sur notre positionnement par rapport à nos fournisseurs, dans la négociation des contrats, mérite d'être alimentée un peu en continue. Il faut que nous ayons une position qui soit très construite, très solide donc cela suppose de voir tous qui se fait ailleurs dans le monde, quels sont les choix des grandes bibliothèques, comment est-ce qu'ils négocient, comment ils y vont.

Il y a aussi de gros enjeux autour des collections. Quelle sera l'évolution des collections dans les bibliothèques universitaires dans dix ans, dans vingt ans, cinquante ans. Qu'est-ce que l'on garde, sur quoi on lève un peu le pied, ça c'est un gros enjeu pour moi. Nous voyons que l'électronique a pris le pas sur le papier, mais nous pouvons imaginer que l'utilisateur qui utilise ces ressources électroniques, va être différent dans les

années qui viennent, nous serons moins dans une lecture continue, ce sont des choses qu'il faut avoir en tête.

Je pense aussi qu'il y a la question budgétaire qui a un impact très fort pour nous de deux manières différentes : si jamais les finances diminuent, nous pourrions acheter moins de choses, mais les autres bibliothèques pourront acheter aussi moins de choses, donc cela veut dire que nous risquons d'être davantage sollicités par des utilisateurs d'autres bibliothèques pour accéder à nos ressources. Comment est-ce que nous pouvons organiser cela, comment est-ce que nous pouvons réfléchir à cette problématique.

Il y a tous les enjeux liés à la conservation des documents numériques ainsi que sur les espaces de la Bibliothèque. Notre Bibliothèque n'est pas très vieille mais elle a été construite à un moment où les Learning Center émergeaient. Il n'y a que sept ans qui sont passés, mais il y a tout un tas de trucs qui ne fonctionnent pas, nous aimerions que cela soit autrement, donc voir ce qui se fait ailleurs et nos utilisateurs, quels sont vraiment leurs besoins qui ne sont pas couverts.

Pour au moins 80% des collaborateurs, j'ai volontairement inscrit dans les cahiers des charges la nécessité de faire de la veille sur son domaine. Pour moi, cela relève de la responsabilité de chaque individu d'assumer cette tâche. Par contre, c'est quelque chose, qui est nouveau pour beaucoup d'entre eux, ce n'est pas parce que c'est écrit dans le cahier des charges que cela va être fait. Pour moi, il y a le souci d'organiser ces processus, de vérifier que cela soit fait, mais surtout à partir de l'individuel, d'arriver à un truc qui soit collectif et qui viennent consolider une vision un peu prospective de l'évolution de nos missions, des compétences que l'on doit maintenir à jour, celles vers lesquelles il faudrait aller.

Freins à l'innovation

Selon moi, le plus grand frein il est dans la tête des gens. Il faudrait provoquer un changement de posture des bibliothécaires. Je crois qu'il n'y a pas de frein financier, ni un manque de soutien de la direction.

Annexe 5 : Entretien semi-structuré, G. Vittoz

Entretien réalisé avec Madame Vittoz, responsable du secteur Soutien aux études et à la recherche de la Bibliothèque de l'EPFL, le 07.04.2017.

Management

Une équipe d'environ 16 personnes travaille au secteur soutien aux études et à la recherche. Il y a aussi du personnel qui ne dépend pas de mon secteur, mais qui s'implique dans des domaines qui concernent mon équipe.

Au niveau de l'accueil et du renseignement (guichet, guichet virtuel, etc.), je suis assez impliquée dans les questions d'innovation, de réflexion au niveau du management. Actuellement, nous sommes en train de réfléchir à une réorganisation des guichets physiques, c'est pourquoi nous avons lancé un groupe de travail pour se pencher sur cette problématique. Les réflexions de ce genre fonctionnent plutôt par projet. En fonction des projets, les responsables peuvent changer, ce n'est pas toujours les mêmes personnes qui sont responsables d'un projet.

Au niveau de la gestion des données de la recherche, des bibliothécaires de liaison, de la formation, du soutien à la publication, il existe des coordinateurs. Ce sont des membres de mon équipe, qui sont impliqués dans les tâches courantes du secteur, mais qui dédient une partie de leur temps de travail à la gestion et à l'organisation du travail d'autres membres de l'équipe. Par exemple, dans le domaine de la formation, le coordinateur va me faire des propositions concernant une personne de l'équipe qui pourrait donner une formation, sur le dispositif à mettre en place. Toutefois, cette personne travaille toujours en collaboration avec moi et l'équipe. Nous faisons des « allers-retours ». Les coordinateurs ont aussi un rôle d'expert, dans la mesure où je ne peux pas être experte dans tous les domaines. Par exemple, le domaine des données de la recherche et celui de la formation sont des domaines très spécifiques. J'ai une bonne vision d'ensemble, mais je vais m'appuyer sur leur expertise pour prendre certaines décisions ou pour faire remonter certaines choses auprès de la direction par exemple.

J'aime le management de proximité, je suis assez impliquée, je vais aux séances mensuelles des sous-groupes de mon équipe, si je ne suis pas présente, ce n'est pas grave, mais par contre, j'aime y être pour savoir ce qui se passe, comment les choses évoluent, etc. Nous avons également des séances mensuelles avec toute l'équipe du secteur où l'ordre du jour est complètement libre, les personnes présentes peuvent poser tout type de questions. A chacune de ces séances, nous essayons de faire en sorte

qu'un représentant des autres secteurs de la Bibliothèque soit présent pour transmettre ce qu'elle entend ou pour intervenir à la séance. Ce représentant n'est jamais le chef d'un secteur. Pour moi, il est essentiel de permettre à ses collaborateurs d'être impliqué, de proposer des idées. Je ne peux pas avoir des idées toute seule, il y a beaucoup de choses qui viennent d'eux. Après, il y a aussi les besoins des utilisateurs qu'il faut prendre en compte, car les idées doivent aussi venir de l'extérieur.

Transversalité

Etant donné qu'il est parfois difficile d'effectuer des enquêtes auprès de nos utilisateurs, usagers, nos bibliothécaires de liaison vont faire remonter certains besoins. Ce qui fait que nous allons pouvoir les prendre en compte. Dans ce cas, la transversalité va jouer un grand rôle.

Le taux annuel de projets communs avec les autres secteurs sur une échelle de 1 à 5 est de 5. Nous travaillons beaucoup avec les secteurs Informatique documentaire, Collections : accès et développement et le secteur Soutien au pilotage et à l'innovation pour tous qui concerne la communication. D'autre part, l'équipe de la formation travaille énormément avec le CAP (Centre de pédagogie), les professeurs, les chercheurs. Pour les partenariats externes, il est compliqué de faire la différence entre la notion de partenariat et celle de clientélisme. Par exemple, nous travaillons beaucoup avec le Research Office (gestion des subventions pour la recherche) concernant les données de la recherche et le soutien à la publication dans le cadre des services aux chercheurs. Nous savons que le Research Office a déjà un très gros point d'ancrage auprès des chercheurs donc nous travaillons en collaboration avec eux. Nous allons par exemple, participer à leurs séances et s'il y a des questions qui nous concernent, ils vont envoyer les chercheurs vers nous. Pour tous qui concernent les étudiants, nous travaillons beaucoup avec la VPE (vice-présidence éducation). Lorsque cela devient limite du clientélisme, c'est par exemple, pour des formations que nous donnons, certains professeurs nous demandent d'intervenir dans le cadre de leur cours. Nous travaillons en partenariat avec le professeur, mais d'une certaine manière, nous sommes presque aussi là pour répondre à la demande d'un « client ».

Au niveau du partenariat hors EPFL, c'est souvent très spécifique dans le cadre de gros projets par exemple, ce n'est pas dans le fonctionnement courant du service.

Facteurs favorables à l'innovation

Pour moi, l'échange est très important, idéalement, j'aimerais qu'il y ait des gens d'autres secteurs dans les projets qui dépendent de notre secteur. Je trouve que cela apporte en

idée, en innovation, mais aussi cela aide à porter un projet, car tout le monde se sent plus ou moins concerné. Nous faisons également la promotion de la formation continue, les collaborateurs peuvent nous faire la demande. L'idée de la formation continue, c'est d'aller échanger avec d'autres professionnels, d'autres institutions, d'autres pays, etc. Nous avons aussi mis en place les « heures de l'apéro », ce sont des formations continues données en interne par des collaborateurs sur certains sujets. Chacun peut alors échanger, dire ce qu'il a vu, cela permet d'ouvrir un peu les esprits. Cela se fait entre une fois par mois et tous les deux mois sur un thème différent. Mais il faut trouver le juste équilibre entre suffisamment de nouveautés et ne pas épuiser les gens (les collaborateurs) en créant des choses qui s'éteignent. Sinon les collaborateurs vont avoir l'impression que cela ne sert à rien et ils vont se demander pourquoi est-ce que nous faisons de nouvelles choses... C'est un équilibre subtil à trouver. Il faut également donner des moyens à l'innovation. Si nous n'avons pas l'argent ou les ressources pour créer de l'innovation, il faut être conscient que cela a moins de chance de réussir.

Buts de l'innovation

La finalité de l'innovation, c'est d'être au service des usagers. On se doit de leur proposer ce dont ils ont besoin, et même d'être proactif parce que beaucoup ne savent pas ce dont ils ont besoin, il faut aller au-delà. Concernant les services prioritairement concernés par l'innovation, cela dépend du contexte académique, de la présidence de l'EPFL. En ce moment, nous avons une nouvelle présidence qui est très pro open science donc c'est évident que nous allons être hyperactifs dans la réflexion sur les services liés à cela, que cela soit pour le soutien à la publication ou les données de la recherche. Nos priorités ne viennent pas forcément de nous, elles sont très souvent liées à la stratégie de l'EPFL. Mais parfois, lorsque nous détectons un service ou un projet vraiment innovant et intéressant pour notre structure, nous pouvons envisager de le mettre en place. Cela dépend du temps que cela va prendre pour la mise en place, des capacités RH et budgétaire. Pour le collaborateur la veille et l'innovation permettent de ne pas s'ennuyer, d'être dans une démarche qui lui fait sortir de sa routine, forcément si le collaborateur ne s'ennuie pas le service est meilleur.

Besoins

Pour moi, la veille est inégale au sein de mon équipe. Certains membres de l'équipe diffusent leur veille, d'autres gardent leur veille pour eux, d'autres n'ont pas le temps de la mettre en place, et il y a ceux qui n'en voient pas forcément l'utilité. Mon besoin en veille en tant que cheffe de secteur serait une veille « push » (tri des idées, qui peuvent juste permettre de faire penser à d'autres choses en termes de services...). Nous

aurions besoins d'une veille qui réponde mieux aux besoins de chacun. Il y a aussi des besoins de réflexions concernant la gestion de projets, la transversalité, la transparence, les échanges, Il faudrait peut-être une personne « garante » de cela.

Freins à l'innovation

Le principal frein, c'est le temps, nous n'avons pas forcément de temps à accorder à cela, mais aussi globalement les compétences. Ce sont les deux freins principaux. Après il y a des questions de personnalité, dans mes équipes, j'ai plutôt des personnes intéressées par l'innovation. Beaucoup de personnes ne sont pas conscientes que le processus d'innovation aille avec le processus de changement ou alors elles en sont conscientes et du coup, c'est pour cela qu'ils ne s'y intéressent pas. L'innovation pourrait apporter le changement de certaines habitudes, ce que je considère comme positif, mais que d'autres peuvent peut-être trouver inconfortable. Pour porter l'innovation sur le long terme, il faut avoir un cadre qui soit encourageant et motivant, il faut arriver à faire comprendre aux gens que c'est normal d'échouer pour innover, de refaire certaines choses plusieurs fois avant d'y arriver. Pour beaucoup, le fait de reprendre certaines choses dues aux changements des besoins des usagers, des technologies, c'est ou une perte de temps, ou une façon de dévaloriser ce qui a déjà été fait. Il faudrait que les gens comprennent que le but, c'est d'aller de l'avant et n'ont pas de détruire ce qui a déjà été fait. Le rôle d'un chef de secteur est de soutenir cela, d'être à l'écoute des idées.

Annexe 6 : Entretien semi-structuré, F. Borel

Entretien semi-structuré avec Monsieur Borel, responsable du secteur Informatique documentaire à la Bibliothèque de l'EPFL, le 12.04.2017.

Management

Dans l'organigramme interne, nous sommes cinq. Avec en principe des tâches relativement différentes pour chaque membre de l'équipe. Nous n'avons pas vraiment de projet qui rassemble l'équipe. Si les projets sont pilotés par nous, il y aura peut-être deux personnes qui travailleront ensemble dessus.

J'incite mes collaborateurs à faire des formations continues, à regarder les offres de formations. Comme nous avons tous pas mal de boulot, il est important de réserver du temps pour le collaborateur pour qu'il puisse effectivement suivre la formation. Le problème, c'est que parfois, certains cours sont finalement annulés parce qu'il n'y a pas assez d'inscrits étant donné que nous sommes dans une spécialité un peu plus IT que le reste de la Bibliothèque. De plus en plus de formations se font en ligne. Ces formations en ligne ne proviennent pas des organismes habituels qui sont le service de formation du personnel de l'EPFL, BIS et l'ENSIBB.

La transmission des informations entre les membres de l'équipe n'est pas satisfaisante. L'information ne circule pas efficacement et les gens n'ont pas toujours le temps d'en prendre connaissance. Il y a un équilibre qui est encore à trouver ou à perfectionner.

Transversalité

Nous avons justement beaucoup de projets transversaux à l'interne et à l'externe (EPFL ou en dehors). Il n'y a souvent qu'une seule personne de l'équipe par projet voire deux. La plupart du temps, ces projets sont pilotés par des personnes hors de notre équipe. Sur une échelle de 1 à 5, je dirai que notre taux annuel de projets avec d'autres secteurs ou partenaires est de 4. Nous faisons beaucoup de projets avec les autres secteurs de la bibliothèque et aussi avec d'autres partenaires.

Facteurs favorables à l'innovation

Nous n'avons pas formalisé une démarche d'innovation. Nous n'avons pas encore eu le temps mais c'est dans la liste des choses à faire. Tout le monde fait un peu de veille, mais il n'y a pas vraiment de mécanisme pour que tout le monde connaisse les résultats de chaque veille. Si l'un-e d'entre nous va à une formation, conférence, il-elle est censé-e faire un compte-rendu pour les autres. Mais ça reste rare, une personne fait cela tous

les deux mois. Dans notre domaine, la fréquence n'est pas vraiment la bonne. Je n'ai pas eu le temps de me pencher sur l'identification d'outils ou méthodes pour favoriser l'innovation dans mon secteur. Je serais ouvert à d'autres outils, méthodes que la veille.

Buts de l'innovation

Améliorer la qualité des outils que nous proposons que ce soit pour le public ou la Bibliothèque. Ce n'est peut-être pas les mêmes axes d'améliorations qu'il faut proposer pour ces deux publics.

Besoins

Nous souhaitons mieux identifier les outils de veille, nous avons de la peine à voir la valeur ajoutée des outils qui existent déjà. Nous avons besoin de quelque chose qui fluidifie le travail de veille ou la surveillance d'informations. Quelque chose qui assiste dans ce processus.

Freins à l'innovation

Comme frein, il y a toujours le fait que nous investissons beaucoup de temps à maîtriser la technologie actuelle et il est parfois difficile d'en changer. Suivant les cas, nous pouvons faire des tests, essayer de nouvelles choses. L'autre frein, c'est le manque de temps, pour relever la tête du guidon, pour pouvoir se poser des questions sur ce que nous voulons pour la suite.

Annexe 7 : Entretien semi-structuré, C. Bosia

Entretien semi-structuré avec Madame Bosia, responsable du secteur *Soutien au pilotage et à l'innovation* à la Bibliothèque de l'EPFL, le 08.05.2017. Cet entretien n'avait pas le même but que les entretiens précédents. Il a été réalisé pour mieux comprendre les besoins de la mandante, Madame Caroline Bosia.

Les raisons qui poussent la Bibliothèque à innover

C'est dans un souci de suivre ce qui se passe dans le monde des bibliothèques même si l'innovation ce n'est pas seulement dans le monde des bibliothèques. C'est un peu partout maintenant. Dans le cadre de la nouvelle organisation, il nous a semblé important d'intégrer cette composante, car on se veut une structure, organisation, flexible et évolutive donc je pense que c'est important d'intégrer la notion d'innovation là-dedans.

Mesures / structures d'encouragement à l'innovation : précisions

In fine, c'est toujours pour les utilisateurs, tout ce que fait notre service, c'est pour les utilisateurs. Maintenant, le secteur soutien au pilotage et à l'innovation travaille pour ses collègues, les autres secteurs et la direction, mais indirectement pour les utilisateurs finaux. Le secteur est là pour aider toute la Bibliothèque à imaginer des nouveaux services, des nouveaux projets innovants donc c'est pour insuffler un peu ce fonctionnement. Les propositions ou idées d'innovation peuvent venir de partout (des collègues, de mon secteur, des collègues des autres secteurs et des utilisateurs) il faut maintenant savoir comment les gérer. Comment d'un côté les générer, et de l'autre côté comment les partager et ensuite les mettre en œuvre. Donc c'est bien cela aussi un peu le sujet de ton mémoire, du travail de diplôme. C'est voir comment mettre en place une « méthode », une façon de travailler, un état d'esprit pour d'un côté recenser les idées, et de l'autre pouvoir les concrétiser, en faire un projet et les mettre en œuvre. Comment faire pour gérer tous cela, les prioriser, les structurer.

Qu'est-ce qui a déjà été fait

La réorganisation, l'organisation actuelle de la Bibliothèque est la première mesure qui a été prise. A savoir de créer un secteur et lui donner les moyens de piloter l'innovation. C'est la première démarche qui montre en fait cette motivation, cette volonté de vouloir instaurer l'innovation dans notre fonctionnement. Et après, au niveau des démarches concrètes et innovantes, de projets innovants, c'est difficile à définir. Je pense qu'il y en a toujours eu, peut-être pas identifiés en tant que telles. Il faut aussi se demander ce que cela veut dire innovant ? Par rapport à quoi ? C'est relatif à quelque chose ? La

dernière chose innovante un peu visible qui a été faite, c'est la mise en place de l'application Affluence, qui était vraiment une nouveauté : donner la possibilité aux utilisateurs de savoir à distance s'il y a de la place ou pas dans la Bibliothèque. Mais cela s'est fait de façon « sauvage », c'est quelqu'un qui a eu une idée, un contact, en suite, c'est revenu vers moi, nous en avons parlé avec la direction et cela s'est fait sans une grande réflexion ou analyse parce que c'était quelque chose de gratuit alors nous nous sommes dits, on essaye et on regarde ce qui se passe. Je pense que nous avons toujours été une bibliothèque relativement innovante et précurseur, après ce n'était pas forcément identifié comme cela, c'est aussi une question de mettre les étiquettes sur les choses.

Identification des besoins

Je n'ai pas d'attente précise concrète concernant tes propositions. J'attache beaucoup d'importance à l'analyse, à la revue de la littérature, et au Benchmark. Pour, moi c'est très important de voir ce qui se passe ailleurs, c'est ma façon de travailler, de fonctionner. Je regarde toujours ce qui se passe avant de me dire « on va plutôt dans une direction plutôt qu'une autre ». Je ne sais pas si c'est possible de se dire que nous avons une méthode pour instaurer une démarche d'innovation. Est-ce que c'est possible en soit ? Est-ce que c'est concrétisable ? Les conclusions de ton mémoire pourraient être aussi de dire, ce n'est pas possible, cela n'existe pas si c'est justifié par ce que tu as pu lire, les informations que tu as pu récolter ailleurs, ton analyse. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, il peut y avoir une bonne ou une mauvaise analyse qui amène à une bonne ou une mauvaise conclusion.

Les méthodes d'évaluation pour moi, c'est après, tu peux avoir deux niveaux. Des outils d'évaluation des projets en soi, est-ce qu'un projet à fonctionner, le taux de pénétration. Et l'évaluation de la mise en place de cette démarche. Est-ce qu'elle fonctionne ? Est-ce que les collaborateurs pensent innovation lorsqu'ils travaillent ? Est-ce que la façon dont nous fonctionnons, le workflow permet la mise en place de projets innovants.

Annexe 8 : Courriel envoyé aux bibliothèques académiques

Dans le cadre de l'enquête sur les démarches d'innovation de bibliothèques académiques de sciences et techniques.

Madame, Monsieur

Étudiante en Information documentaire à la Haute École de Gestion de Genève (Suisse), je réalise actuellement mon Travail de Bachelor. Ce travail porte sur l'implantation d'une démarche d'innovation à la Bibliothèque de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL, Suisse).

Il a pour objectif de répondre à la problématique suivante : comment implanter un processus viable d'innovation dans une bibliothèque académique ?

Le questionnaire suivant (<http://app.hesge.ch/enquetes/index.php/519411/lang-fr>) me permettra d'identifier les éléments pouvant m'aider à répondre à ce questionnement et de découvrir les démarches innovantes de bibliothèques similaires à celle de l'EPFL. Il est donc important voire indispensable pour mon étude, qu'un responsable au sein de votre bibliothèque puisse répondre à ce petit questionnaire.

Répondre à ce questionnaire ne prendra que 10-15 minutes. Merci de le faire d'ici le 5 mai au plus tard. Les réponses recueillies seront utilisées uniquement dans le cadre de mon Travail de Bachelor et resteront anonymes.

Sachant votre temps précieux, je vous remercie très sincèrement de votre collaboration.

Avec mes meilleures salutations,

Vanessa Besson

To whom it may concern,

As student at the department of Information Studies at HEG, High School of Management of Geneva (Switzerland), I am currently preparing my Bachelor's thesis. This work focuses on the establishment of an innovation approach at the EPFL library (Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, Switzerland).

Its objective is to answer the following research question: How to establish a viable process of innovation in an academic library?

This questionnaire (<http://app.hesge.ch/enquetes/index.php/519411/lang-en>) will allow to identify the elements that can help to identify relevant elements related for this thesis topic and to discover the methods for innovation in academic libraries similar to the one of EPFL. It would therefore be of great value to my work if a responsible officer in your library completed this questionnaire.

Answering will only take 10-15 minutes. Please reply before May 5. The data collected will only be used in the frame of my Bachelor's thesis and will be kept anonymous.

With warm thanks for your precious time. Yours faithfully,

Vanessa Besson

Annexe 9 : Questionnaire

L'innovation en bibliothèque académique

0% 100%

Français ▼

Votre institution

*
Vous répondez au nom de l'institution suivante :

L'innovation dans votre service

L'innovation est un processus qui cherche l'amélioration constante de l'existant.

*
Est-ce que la question de l'innovation (changement, amélioration, originalité) au sein de votre bibliothèque est une problématique sur laquelle vous avez déjà travaillé où vous êtes en train de travailler?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous
Cette question est obligatoire.

- Oui, précisez pourquoi:
- Non, précisez pourquoi:

Veillez saisir votre commentaire ici:

Quel est / était le but de vos initiatives pour innover?

Cochez la ou les réponses

- Susciter l'innovation au niveau des services offerts aux usagers
- Susciter l'innovation au niveau du management des équipes de la bibliothèque
- Susciter l'innovation au niveau des technologies utilisées à la bibliothèque
- Autre (s), précisez:

Pouvez-vous lister les principales étapes qui ont permis à votre bibliothèque de réaliser des projets innovants?

Quels services offerts à vos usagers sont concernés par vos initiatives pour innover ?

Cochez la ou les réponses

- Prêt
- Collections
- Informatique
- Formation des usagers
- Aide à la publication
- Gestion des données de la recherche
- Archives institutionnelles
- Espace, signalétique de la bibliothèque
- Autre (s), précisez:

Quels sont les facteurs / méthodes utilisés par votre bibliothèque pour innover?

Cochez la ou les réponses

- Favoriser certaines attitudes du personnel (Curiosité, droit à l'échec, essayer, oser)
- Synergie (S'allier avec des forces extérieures, créer des réseaux, échanger...)
- Stratégie (Se remettre en question, se positionner, définir des objectifs, s'adapter au contexte)
- Imitation (réaliser des benchmarking, visiter d'autres bibliothèques, copier les idées, sortir du monde des bibliothèques)
- Ecoute des usagers (s'adapter au contexte de l'utilisateur)
- Autre (s), précisez :

Qui se charge de piloter les initiatives et les projets innovants au sein de votre bibliothèque ?

Cochez la ou les réponses

- La direction
- Tous les secteurs
- Un secteur en particulier, précisez le nom du secteur :
- Une personne en particulier, précisez son statut :
- Une personne externe, précisez son statut :
- Autre (s), précisez :

Quel est le mode de financement de vos projets d'innovation?

Cochez la ou les réponses

Budget annuel de la bibliothèque, précisez le % où la somme :

Budget supplémentaire

Sponsor (s)

Partenaire (s)

Autre (s), précisez :

*

Depuis environ combien de temps l'innovation est une problématique sur laquelle vous travaillez?

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Cette question est obligatoire.

- Moins de 1 an
- 1 - 2 ans
- 3 - 5 ans
- Plus de 5 ans

Quel(s) type(s) de difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en œuvre de vos projets d'innovation?

Cochez la ou les réponses

- Les moyens (financiers, ressources)
- La structure de l'administration (organigramme)
- Les attitudes (stress, résistance aux changements des collaborateurs)
- Les profils de postes (manque de personnels compétents, difficultés de recrutement)
- Autre (s), précisez :

Pouvez-vous lister une ou deux méthodes qui vous ont aidé à surmonter ces difficultés?

Pouvez-vous lister un ou deux moyens de valorisation des résultats de vos projets d'innovation auprès de vos usagers, collaborateurs et de la direction de votre institution ?

*

Avez-vous déjà formalisé une démarche d'innovation dans votre bibliothèque?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Cette question est obligatoire.

- Oui, précisez en quelques mots les axes clés de cette démarche:
- Non

Veillez saisir votre commentaire ici:

Les moyens de suivi et d'évaluation

*

Votre bibliothèque a-t-elle mis en place des moyens pour évaluer votre démarche d'innovation ou vos projets innovants?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- Oui, précisez lesquels :
- Non

Veillez saisir votre commentaire ici:

Votre environnement

Combien d'ETP compte votre université (étudiants, enseignants, chercheurs et collaborateurs)?

Combien de personnes (ETP) travaillent à votre bibliothèque?

Quels publics desservez-vous?

Cochez la ou les réponses

- Etudiants (Bachelor - Master)
- Doctorants
- Chercheurs
- Enseignants
- Autre (s), précisez :

Pourriez-vous éventuellement nous fournir un organigramme sommaire de l'organisation de votre bibliothèque ?

Envoyer des fichiers