

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Le management de la qualité dans une bibliothèque publique.

Analyse et proposition pour une démarche de type ISO 9001 appliquée à une bibliothèque de lecture publique.

Sylvie LAVALLÉE

Sous la direction de Marie-France PEYRELONG

Maître de conférence à l'Enssib

Résumé :

Rigueur budgétaire et renforcement des exigences de la part des usagers ont créé un contexte propice à la diffusion des démarches qualité dans les services publics ; pourtant, rares sont les bibliothèques municipales à s'y être engagées. Si les obstacles à leur mise en œuvre, incontestables quoique souvent d'ordre idéologique, méritent une évaluation attentive, les bénéfices attendus restent convaincants en termes d'enjeu pour la lecture publique. Une illustration de la démarche méthodologique à concevoir permet d'en mesurer la faisabilité.

Descripteurs :

Bibliothèques -- Services aux utilisateurs -- Qualité -- Contrôle

Bibliothèques publiques -- Publics

Déploiement de la qualité

Normes ISO 9001

Abstract :

Budgetary harshness and customers' growing requirements led to a propitious context to quality deployment in public utilities ; yet, very few French public libraries are engaged in quality management. Real difficulties in its implementation, often based on ideological ground, deserve a careful evaluation in order to understand this situation. On the other hand, the expected benefits are convincing, considering the stakes for public libraries. This research aims to examine the feasibility of such an implementation in French public libraries through the analysis of the methodological process.

Keywords :

Public services (Libraries) -- Quality control

Public libraries -- Use studies

Quality function deployment

ISO 9001 Series Standards

Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Remerciements

Ma reconnaissance va en premier lieu à ma directrice de mémoire, Marie-France Peyrelong qui, au-delà de l'intérêt dont elle a témoigné pour ma proposition de sujet en me permettant de le développer dans le cadre de ce travail, m'a, par ses conseils méthodologiques, aidée à l'appréhender avec la rigueur que je souhaitais lui donner.

Je tiens également à saluer tout particulièrement l'équipe des bibliothèques de Poissy (médiathèque Christine de Pizan, bibliothèque André Malraux), conduite par Annick Poux et Nathalie Marciano : par leur enthousiasme communicatif, leur professionnalisme et leur bienveillance, tous m'ont généreusement accompagnée dans l'appréhension de mon nouveau métier. Par leur attachement à la qualité des prestations qu'ils réalisent au quotidien, ils m'ont permis de mesurer, sur le terrain, la teneur de l'enjeu qui est développé dans ce mémoire ; au-delà de mes très vifs remerciements pour leur sollicitude, leur disponibilité et la confiance qu'ils m'ont accordée, je rends sincèrement hommage à leur sens de l'accueil et du service public, et je leur souhaite de belles satisfactions dans l'accomplissement de leurs missions.

Parce que je n'aurais sans doute pas réalisé mon stage auprès de cette équipe chaleureuse sans ses conseils, je remercie également Jean-François Jacques, responsable opérationnel du service des publics et du réseau au sein du Bureau des bibliothèques, de la lecture publique et du multimédia de la ville de Paris, qui m'a si judicieusement guidée.

Je dois beaucoup aux professionnels qui ont accepté de répondre à mes sollicitations, au premier rang desquels Olivier Chourrot (alors responsable du pôle Services aux publics de la BPI), Dominique Wolf (alors directrice adjointe du SCD de l'université Claude Bernard-Lyon I), Anne-Marie Bailleul (responsable de la bibliothèque municipale des Deux-Rives, au Pecq) et Maryse Mazelier (directrice de la bibliothèque municipale d'Olivet) ; leur disponibilité, leur confiance, leurs éclairages sur leur expérience de la démarche qualité, m'ont considérablement apporté tout au long de ma réflexion. Qu'ils en soient ici vivement remerciés.

Mes remerciements sont également acquis à Bruno Elusse, responsable qualité du Centre Interdépartemental de Gestion de la Grande Couronne de l'Île de France, qui, 6 ans après avoir donné l'occasion à la jeune archiviste que j'étais de s'investir dans la démarche qualité du Centre, m'a aujourd'hui fait l'amitié de relire quelques unes des lignes qui suivent, et de me conseiller fort habilement ; son expérience et la justesse de ses analyses m'ont été, cette fois encore, très précieuses.

Enfin, je tiens à remercier, pour leur amitié et la finesse de leurs observations, Geneviève, Carine et Séverine, ainsi que Jean-François et Sandrine, que j'aurai plaisir à retrouver dans nos futures affectations ; et Anthony, pour s'être prêté à l'exercice de l'observateur extérieur, comme bien sûr pour son soutien et sa présence au long cours.

Sommaire

INTRODUCTION.....	7
PARTIE 1. DEMARCHE QUALITE ET SERVICE PUBLIC.....	11
1. DEPASSONS LE PASSE.....	11
1.1. <i>Petite histoire de la qualité</i>	11
1.2. <i>De l'assurance qualité au management de (par) la qualité</i>	12
1.3. <i>Ingrédients pour une démarche qualité d'aujourd'hui</i>	13
1.3.1. L'élaboration d'une politique qualité pour satisfaire les clients.....	13
1.3.2. L'approche processus.....	14
1.3.3. Le management par l'amélioration permanente	14
2. UNE APPROCHE « CLIENTS » DANS LES SERVICES PUBLICS ?	15
2.1. <i>Qui sont les « clients » d'une démarche qualité ?</i>	15
2.2. <i>Deux néologismes propres aux services : la servuction et les</i> <i>« consommacteurs »</i>	16
2.3. <i>Les clients des services publics</i>	17
2.4. <i>Orientation clients versus intérêt général</i>	18
3. DU MANAGEMENT PUBLIC A LA QUALITE PUBLIQUE	19
3.1. <i>Nécessité et difficultés de l'évaluation des politiques publiques</i>	19
3.2. <i>Vers la qualité publique</i>	20
3.3. <i>Les outils d'évaluation de la qualité publique</i>	21
3.3.1. Le CAF	22
3.3.2. L'EFQM	22
3.3.3. L'ISO 9001	23
3.3.4. Les référentiels de service.....	24
PARTIE 2. SAUT D'OBSTACLES ET COURSE DE FOND : LE BIATHLON DE LA QUALITE EN BIBLIOTHEQUE.	26
1. LES CRITIQUES SONT LE REFLET DES CRAINTES FACE AUX CHANGEMENTS.....	27
1.1. <i>« La qualité est une usine à gaz »</i>	27
1.1.1. Elle implique des tâches supplémentaires.....	27
1.1.2. Elle porte en elle une dérive procédurière	29

1.1.3.	Elle impose trop de formalisme inutile.....	30
1.2.	« La qualité impose des exigences incompatibles avec les activités des services culturels et pédagogiques »	32
1.2.1.	Comment concilier l’indispensable réactivité à la demande et la normalisation des procédures de travail ?	32
1.2.2.	« L’orientation clients, c’est le déni de notre expertise professionnelle »	34
1.2.3.	« Développer la lecture » versus « faire du chiffre » : quels objectifs, quels indicateurs pour la culture ?	36
1.3.	Les « besoins d’opacité » dans les procédures de travail.....	39
1.3.1.	La qualité, une « nouvelle utopie sociale »	39
1.3.2.	« Manifeste pour la sauvegarde de l’indépendance du bibliothécaire ! ».. ..	41
2.	... MAIS LA QUALITE PORTE AUSSI LES GERMES D’AMELIORATIONS ATTENDUES PAR LES BIBLIOTHECAIRES.	43
2.1.	Des missions identifiées, publicisées, évaluées	44
2.1.1.	Quelles missions pour les bibliothèques publiques ?	44
2.1.2.	La qualité comme cadre structurant du projet de politique publique de la lecture.	46
2.2.	La performance des tâches réalisées	49
2.2.1.	Bibliothécaire certes, mais aussi gestionnaire d’équipement.	49
2.2.2.	Performance des activités et management des équipes	51
2.2.2.1.	Du knowledge management.... ..	51
2.2.2.2.	... Au management par la qualité.....	52
2.3.	La visibilité et la reconnaissance sur l’échiquier culturel	53
2.3.1.	Marquer sa différence... avec vigilance	53
2.3.2.	... et diffuser la culture qualité.....	55

PARTIE 3. ELEMENTS POUR UNE DEMARCHE QUALITE EN BIBLIOTHEQUE PUBLIQUE57

1.	EN PREALABLE : DETERMINER SES ORIENTATIONS.....	58
1.1.	Délimiter le périmètre de sa démarche et identifier les processus engagés.	58
1.1.1.	La cartographie des processus	58

1.1.2.	Un processus Accueil ?	61
1.2.	<i>Bien connaître ses clients</i>	63
1.2.1.	Connaître les usages de la bibliothèque	63
1.2.2.	Connaître les attentes et la satisfaction des publics	64
1.2.3.	Interroger aussi ses clients internes... ..	65
2.	LE CŒUR DU SYSTEME : LE CHOIX DES INDICATEURS	66
2.1.	<i>Un outil déjà existant : la norme ISO 11620</i>	66
2.2.	<i>Détermination des indicateurs qualité : quelques pistes de réflexion</i>	67
2.2.1.	Plusieurs finalités, plusieurs sortes d'indicateurs	67
2.2.2.	Les paramètres à privilégier	69
3.	UNE ILLUSTRATION : LES FICHES DE DESCRIPTION DES PROCESSUS « METIER »	71
4.	QUELQUES RETOURS SUR NOTRE ETUDE EXPLORATOIRE	75
	CONCLUSION	78
	BIBLIOGRAPHIE	81
	TABLE DES ANNEXES	92

Introduction

Etrange concept, que celui de la « qualité » d'un service ou d'un produit, nébuleux, flexible, difficile à définir et à circonscrire, autrement qu'en faisant appel à des données subjectives. De fait, la qualité est une notion relative¹ : il n'est pas de qualité en soi, mais toujours par rapport à des attentes², conscientes ou inconscientes. Mesurer la qualité d'un service revient à mesurer l'écart entre ce que l'on en attend, et ce que l'on perçoit de sa réalisation. Ainsi l'AFNOR³ définit-elle la qualité comme l'« aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes exprimés ou implicites ».

D'un organisme qui s'investit dans une « démarche qualité », l'on attend qu'il mette en œuvre un « système de management de la qualité », c'est-à-dire une organisation et des « processus » permettant de maîtriser la qualité du « produit » résultant de ses activités, afin de satisfaire l'ensemble de ses « clients ». Ces expressions recouvrent des notions et des réalités souvent dévoyées. Nombre d'organismes se disent en démarche qualité, en méconnaissant l'étendue du périmètre à maîtriser. Il convient pourtant de se garder de la tentation de l'approximation lorsque l'on manie ces notions ; nous nous emploierons donc à bien les définir afin de prendre la mesure de ce qu'elles impliquent réellement dans la conduite d'une véritable démarche qualité.

Longtemps cantonnée aux organismes privés et industriels, cette approche a peu à peu conquis la sphère des services commerciaux, puis celle des administrations publiques, nombreuses aujourd'hui à s'être engagées dans cette voie. Si, en 2000, Claude-Yves Bernard relevait encore que « les services publics ont deux facilités. Ils n'ont ni concurrents ni actionnaires actifs. (...) Ces facilités exceptionnelles ont l'inconvénient de contribuer à instaurer un laisser-faire naturel débouchant sur de profondes carences

¹ HUBERAC, Jean-Pierre. *Guide des méthodes de la qualité. Choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services*. Paris : Maxima, 2^e édition 2001, 302 p.

² CABY, François ; JAMBART, Claude. *La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils*. Paris : Economica, 2002, 183 p.

³ Agence française de normalisation.

en management (...) et conduit naturellement ces organisations à s'installer durablement dans une efficacité et une efficience opérationnelles médiocres.»⁴... une telle affirmation peut heureusement être nuancée aujourd'hui. Le contexte actuel des volontés croisées de modernisation de l'Etat, d'amélioration des relations entre l'administration et ses usagers, et d'optimisation de l'utilisation des ressources publiques face aux contraintes économiques croissantes, n'y est pas étranger. Dorénavant, il est acquis que le service public doit être *Le service par excellence* : « il n'a le droit d'être ni médiocre, ni produit à n'importe quel coût, puisque les citoyens, via leurs impôts, en sont aussi les propriétaires »⁵.

Pourtant, aujourd'hui, le constat que l'on peut dresser de la situation dans les bibliothèques est, à cet égard, peu encourageant : très rares sont les bibliothèques engagées dans une véritable démarche qualité, ayant mis en œuvre un système de management de la qualité tel que décrit ci-dessus⁶. La littérature professionnelle demeure sur ce point ou obsolète, ou marginale⁷ ; les forums de discussion professionnelle restent muets à ce sujet⁸. Si quelques expériences isolées ont vu le jour, elles restent le fait de bibliothèques universitaires, majoritairement dans les pays anglo-saxons ou asiatiques⁹, ou d'établissements d'envergure nationale¹⁰. Dans les bibliothèques municipales françaises, nous avons surtout affaire à des fragments de démarche, s'appuyant sur des approches évaluatives, ou du marketing¹¹ ; outre quelques exceptions notables¹², aucune bibliothèque municipale ne semble attirée par cet enjeu. Dès lors, plusieurs questions méritent d'être posées : pourquoi ? S'agit-il de

⁴ BERNARD, Claude Yves. *Le management par la qualité totale. L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles*. Paris : AFNOR, 2000, 327 p.

⁵ CABY, François ; JAMBART, Claude. *La qualité dans les services ...* : ouvrage cité.

⁶ Nous avons interrogé différentes sources : outre les organismes certificateurs comme l'AFAQ ou BVQI, ni la DLL, ni l'association France Qualité Publique n'ont connaissance de démarche de ce type menées dans les bibliothèques publiques.

⁷ Un numéro du BBF a été consacré à la démarche qualité en 1998 (tome 43, n°1), mais depuis les normes comme la pratique ont évolué, et les données ne sont plus à jour. La littérature professionnelle sur la démarche qualité concerne davantage les centres de documentation que les bibliothèques : cf. les ouvrages d'Eric SUTTER en bibliographie.

⁸ L'interrogation des archives de biblio-fr ou des blogs professionnels (références en bibliographie) est restée vaine.

⁹ Citons à titre d'exemples, les bibliothèques universitaires de l'University of Wales, au Pays de Galle, de l'Institute for International Management ans Technology de Gurgaon, en Inde, de la Hainan University of Haikou, en Chine, de l'University of Malaya à Kuala-Lumpur en Malaisie, la National University Library de Ljubljana en Slovénie, ou la bibliothèque universitaire de Sacramento en Californie... qui toutes ont engagé une démarche qualité globale. En France, le SCD de l'université de Lyon 1 s'investit également dans cette voie.

¹⁰ Comme la bibliothèque nationale centrale de Florence, en Italie, certifiée ISO 9001 en 2001. En France, la Bibliothèque Publique d'Information a obtenu le Label Marianne en janvier 2008.

¹¹ L'une des plus actives en la matière demeure la bibliothèque municipale de Fresnes.

¹² Notamment la bibliothèque du Pecq, certifiée ISO 9002 dès 1997, puis ISO 9001 (exigences normatives plus fortes) en 2003, et la bibliothèque d'Olivet, certifiée en juin 2007, toutes deux villes « moyennes » (respectivement 16.000 et 20.000 habitants).

méconnaissance, de désintérêt, de méfiance ? Le défi paraît-il trop lourd, ou insuffisamment pertinent ?

De nombreux freins entravent encore le développement des démarches qualité dans la sphère publique, particulièrement dans les services non marchands, et spécifiquement dans le secteur culturel. L'attachement aux valeurs portées par le « service public de la lecture » (l'encyclopédisme, la réactivité et la spontanéité dans le service rendu, l'autonomie et la forte expertise des bibliothécaires...) peut se heurter aux caractéristiques procéduriers et à la logique mécanique que l'on prête souvent aux démarches qualité.

Dans le même temps, les pressions sont fortes pour tendre vers davantage de formalisation, sinon de transparence, de communication et de transversalité des processus de travail ; ces besoins sont exprimés par l'ensemble des parties prenantes - tutelles, publics, équipes, partenaires - à différents niveaux, pour des finalités parfois contradictoires, qu'il revient à un gestionnaire d'équipement d'harmoniser, d'équilibrer, d'orchestrer.

Le parti-pris qui nous a guidé dans ces travaux ne réside nullement dans la volonté de dresser un panorama des établissements engagés, ni de proposer un tableau sur l'état d'avancement de la question. L'angle retenu se situe davantage dans l'interrogation du sens que l'on peut trouver à l'engagement d'une bibliothèque municipale française dans une démarche qualité en 2008 : cela peut-il constituer une réponse appropriée aux défis qu'elle doit relever, compte tenu des évolutions du contexte dans lequel elle s'inscrit ? En d'autres termes, une démarche qualité peut-elle trouver sa place aujourd'hui dans une bibliothèque municipale ?

Notre étude s'articule en trois temps :

Nous nous attacherons tout d'abord à dresser un état de l'art de la notion de démarche qualité dans un service public français, en 2008. En contextualisant les concepts évoqués plus haut, nous nous emploierons à poser le cadre de notre réflexion, afin de lever d'éventuelles approximations.

Ensuite, la formalisation d'un socle théorique, nourri de l'étude de la norme ISO 9001 : 2000, d'analyses d'ordre stratégique ou prospectif, de retours

d'expériences... permettra de poser les termes du débat, en envisageant successivement les pré-requis, les contraintes, les freins mais aussi les forces et les atouts qui conditionnent la mise en place d'une démarche qualité en bibliothèque municipale, de manière à bien cerner les enjeux d'un tel projet.

Enfin, parce que les ingrédients d'une démarche qualité ne peuvent pas être appréhendés d'un seul point de vue théorique, et qu'en la matière la vérification de leur validité passe par leur confrontation avec la pratique, une approche appuyée sur une étude de terrain, permettra quant à elle de mesurer la faisabilité d'une telle démarche. C'est la médiathèque de Poissy, cadre de notre stage de fin de formation de conservateur, qui fera l'objet de notre étude sur la « méthodologie qualité » appliquée à la fonction accueil.

Partie 1. Démarche qualité et service public

*Si vous ne savez pas où vous voulez aller,
vous risquez de vous retrouver ailleurs... et de ne pas le savoir.*

Mager

1. Dépassons le passé...

1.1. Petite histoire de la qualité

Le développement historique du concept et des outils de la qualité reste communément associé à l'entreprise taylorienne. Très schématiquement, l'organisation scientifique du travail développée par Taylor décompose, en effet, le processus de production en plusieurs phases : une phase d'observation des ouvriers travaillant à la réalisation d'un produit, puis la décomposition des activités de production en tâches simples, la définition pour chacune de ces tâches de la meilleure manière de la réaliser, et enfin la recherche du processus de production le plus efficace (rapide, à moindre coût). Cette organisation a pour objet de standardiser l'activité de travail, afin de parvenir à la réalisation de produits finis dotés de caractéristiques constantes. Lors de la première guerre mondiale, les besoins croissants de fiabilité et de standardisation des méthodes de production sont venus conforter cette nouvelle approche du travail. Le « modèle militaire impliquant obéissance, efficacité et rapidité »¹ de personnels exclusivement exécutant, tel que nous nous le représentons aujourd'hui a, en effet, favorisé l'essor du « contrôle qualité » a posteriori.

Quelques grands noms dans l'histoire de la qualité permettent d'en dresser une chronologie très rapide et d'illustrer son évolution². Dès les années 1960, W. Edwards Deming³ promeut les notions de normalisation, de qualité par prévention, et défend « l'approche clients », totalement novatrice. Dans son ouvrage *Out of the crisis*, paru en

¹ CARAYON, Pascale ; COUJARD, Jean-Louis. *Qualité : du « top-down » au « bottom-up » ?* In Actes du colloque « Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? », LERASS et Université de Toulouse III, Toulouse, 12 et 13 novembre 1998, p.252-261.

² Chronologie issue de WANG, Hong. *From « user » to « customer » : TQM in academic libraries ?* Library Management, 2006, vol. 27, n°9, p. 606-620.

³ William Edwards Deming.

1986, il théorise sa pratique, éprouvée par un travail en collaboration avec les Japonais dès la fin de la seconde guerre mondiale. Il est rejoint dès la fin des années 1970⁴ par Philip Crosby, qui médiatise la qualité aux Etats-Unis et en Europe, tout en prônant le « zéro défaut ». C'est ensuite Joseph M. Juran qui introduit la notion de « système de processus ». Enfin, Kaoro Ishikawa, dans les années 1980, imagine le « Total Quality Management » (TQM), véritable révolution du management impliquant que la conduite vers le succès d'une organisation est fonction de la participation de chacun, inclus dans un « système » global. C'est cette évolution qui conduit l'ISO (International Standard Organisation) à éditer, dès 1987, les normes relatives à la qualité, dans la série ISO 9000.

1.2. De l'assurance qualité au management de (par) la qualité

Du « contrôle » de la qualité (a posteriori, puis en préventif), issu des origines industrielles des démarches de ce type, la notion glisse, dans la toute fin de la décennie 1980, vers « l'assurance » qualité, qui vise à assurer la conformité des processus de production en les adossant à des normes, pour garantir des attributs objectifs aux produits finis, indépendamment de leur qualité intrinsèque. Cette nouvelle approche de la qualité, illustrée par une seconde version de la norme ISO 9001 (ISO 9001 :1994) promettait alors de s'abstraire des notions de « contrôle », jugées par trop négatives, en privilégiant celles de la « garantie », de l'engagement à fournir un produit conforme à son modèle normé. Si cette conception convenait parfaitement aux produits manufacturés, elle était encore peu adaptée aux services, dont les prestations ne peuvent être modélisées.

A la fin des années 1990, pour contourner cet obstacle, émerge une acception novatrice et intégratrice de la qualité, qui prend dorénavant en compte, non plus les caractéristiques du produit fini, mais celles de l'organisation, propres à satisfaire les besoins des bénéficiaires identifiés. Ainsi, « la qualité ne correspond pas seulement à un résultat, mais, de manière indissociable, à la démarche qui y conduit, au management de la qualité. »⁵ Dès lors, la qualité peut s'appliquer à des produits non modélisables, c'est-à-dire aux services : « La notion de qualité ne doit pas s'appliquer seulement au produit

⁴ CROSBY, Philip. *Quality is free*, paru en 1979 aux Etats-Unis.

⁵ Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac. *La qualité des services publics, rapport au Premier ministre*. Paris : La Documentation Française, 2004, 211 p.

final, *c'est-à-dire au service rendu*, mais à son mode d'élaboration, qui seul, peut en garantir le résultat. En d'autres termes, au management de la qualité. »⁶

Pour entériner cette évolution, de taille, l'on entreprend de refondre totalement la norme ISO 9001 en 2000 : la nouvelle version (qui prévaut encore aujourd'hui), intègre davantage l'approche client, et privilégie la pertinence des processus, à la conformité aux procédures. De plus, elle valorise la mobilisation de tous les acteurs d'une organisation autour de la satisfaction de ses clients, et c'est bien en cela qu'elle justifie son intitulé de « système de management de la qualité » (SMQ), souvent décliné en « système de management *par* la qualité ».

1.3. Ingrédients pour une démarche qualité d'aujourd'hui

Ce système qualité repose sur trois piliers, fondements de la norme ISO 9001 : 2000. Celle-ci n'est pas le seul texte de référence applicable aux démarches qualité⁷, mais elle est le seul à combiner une reconnaissance internationale, une applicabilité à tout type d'organisme (quels que soient son domaine d'activité et l'étendue de ses missions), et une vocation certifiante ; ainsi les exigences qu'elle pose pour la certification sont-elles imperceptiblement devenues constitutives de toute démarche qualité.

1.3.1. L'élaboration d'une politique qualité pour satisfaire les clients

Déclinée en *objectifs concrets*, eux-mêmes rattachés à des *indicateurs* (mesurables, fiables, et pertinents au regard de l'activité mesurée), la *politique qualité* s'exprime en termes de grands principes généraux qui guident l'activité de l'organisme. Complémentaire au projet d'établissement (ou à son équivalent, la convention d'entreprise par exemple), la politique qualité est fédératrice, et tient compte des besoins de l'ensemble des parties prenantes, les *clients*. Ceux-ci sont externes (les destinataires des produits, les bénéficiaires des services) ou internes à l'organisme (les tutelles, la direction, l'équipe)⁸. Identifier tous ses clients, caractériser leurs besoins, et en déduire la politique qualité est la première marche vers la mise en place du système qualité.

⁶ *Idem.*

⁷ Cf. ci-dessous, partie 1, paragraphe 3.3.

⁸ Cf. ci-dessous, partie 1, paragraphe 2.

1.3.2. L'approche processus

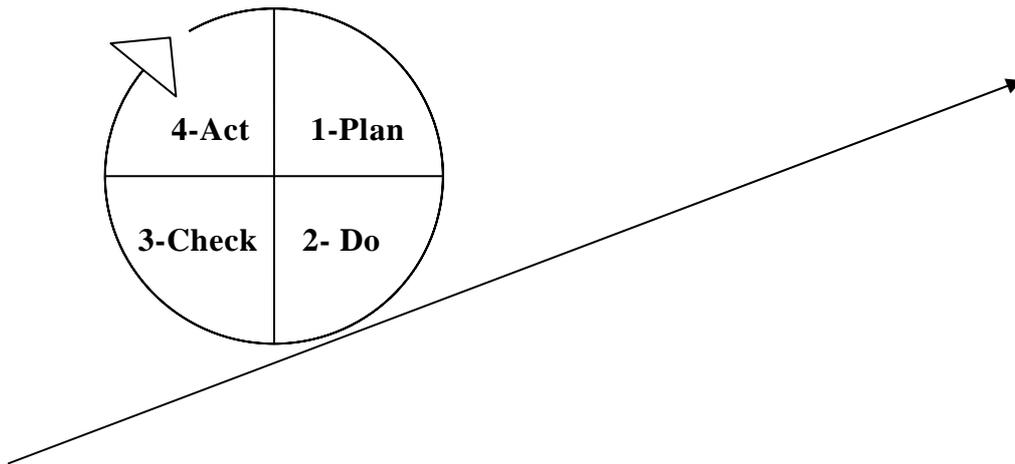
Indépendamment des choix fonctionnels de son organigramme, toute organisation est fondée sur des « processus ». La norme ISO 9000⁹ en donne une définition : « chaîne d'activités corrélées ou interactives, qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, en apportant une valeur ajoutée ». Par commodité, l'on distingue les processus dits « métier », consacrés pleinement à la réalisation de la prestation, des processus dits « supports », qui apportent les éléments indispensables à la réalisation du produit ou du service sans toutefois participer directement à son élaboration (par exemple, la maîtrise des ressources humaines est un processus support). Chacun de ces processus est décliné en procédures et modes opératoires, vade-mecum qui décrivent chacune des étapes de réalisation du produit, les acteurs concernés et les modalités et moyens employés (le « qui fait quoi comment »).

Dans une démarche qualité, l'identification des processus qui participent de la réalisation de l'activité est primordiale, de même que la caractérisation de leurs interactions. Pour ce faire, chaque organisme est libre de choisir le périmètre sur lequel porte la démarche qualité : s'il est envisageable de lancer un tel projet à l'échelle d'un organisme entier, il est également admis d'en limiter le périmètre à une partie seulement de l'activité. Ainsi certains organismes ne sont-ils certifiés que pour une partie de leurs activités ou de leurs prestations. De même, le niveau de détail retenu pour la description de chaque processus est laissé à la libre appréciation de l'organisme, en fonction de sa taille, de ses objectifs, du niveau de formalisme souhaité ou souhaitable pour faire vivre le système selon les habitudes de travail et les traditions propres à tel ou tel secteur d'activité. Parallèlement à la gestion traditionnelle – hiérarchique – des services fonctionnels, les démarches qualité encouragent la conduite de l'organisation fondée sur cette approche processus, afin de tendre vers la satisfaction des besoins des clients.

1.3.3. Le management par l'amélioration permanente

W. Edwards Deming (*cf.* ci-dessus), à qui revient la paternité de nombreux concepts qualité, toujours d'actualité, modélise le processus d'amélioration permanente par le schéma suivant :

⁹ ISO. *Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*. ISO 9000 : 2000.



Symbolisée par l'acronyme « PDCA » pour *Plan* (« planifier »), *Do* (« agir »), *Check* (« vérifier »), *Act* (« [ré-]agir »), la Roue de Deming est la théorisation de l'amélioration permanente : je planifie mon activité, je la réalise comme prévu, j'évalue sa réalisation afin d'identifier le cas échéant les causes de dysfonctionnement et les facteurs d'amélioration, et je « réagis » en les mettant en œuvre. La représentation de ce cercle vertueux sur un plan incliné invite à aller toujours plus de l'avant, à progresser en continu en tenant compte de l'expérience passée. Le système de management de la qualité se comprend ainsi comme le fait de savoir repérer les problèmes (les « non-conformités »), puis mettre en œuvre la méthodologie adéquate pour les réparer et éviter leur répétition. L'inscription de ce principe dans la conduite d'une organisation est le troisième élément incontournable d'une démarche qualité.

2. Une approche « clients » dans les services publics ?

2.1. Qui sont les « clients » d'une démarche qualité ?

Le terme « clients » désigne, en matière de qualité, l'ensemble des parties prenantes d'un processus aboutissant à la réalisation d'un produit ou d'un service. Sont donc les clients d'un organisme, quel qu'il soit, les destinataires du produit réalisé (ce sont les clients externes), mais aussi les équipes qui participent à son élaboration, et les dirigeants de l'organisme lui-même (les clients internes). Une démarche qualité prend en compte les besoins de l'ensemble de ces clients, et tend vers leur harmonisation.

Dans les services non marchands, le terme de « clients » peut parfois choquer, ou introduire une nuance négativement connotée dans une relation dépourvue d'enjeu

commercial. En particulier dans les services publics, l'usage de ce terme peut prêter à confusion, dans la mesure où il semble accréditer une certaine tendance consumériste de plus en plus décriée dans le comportement de quelques usagers. Pourtant, l'usage de ce terme, une fois la confusion écartée, permet justement de considérer *l'ensemble* des parties prenantes du processus décrit (publics, équipes et tutelles), et de les positionner comme telles dans le système de management de la qualité : pour cette raison, nous le conserverons dans la suite de nos travaux.

2.2. Deux néologismes propres aux services : la servuction et les « consommacteurs ».

L'histoire rapide que nous venons de dresser montre combien le concept de qualité a évolué : du quantitatif vers le qualitatif, de la production à l'ensemble des activités, de la correction à la prévention, ... et du mécanique vers l'impalpable, l'intangible : l'humain. En investissant le champ des services, la qualité s'est attelée à la « servuction » (fusion de « services » et de « production »), caractérisée par le fait qu'une prestation ne peut être réalisée qu'avec la participation active du bénéficiaire. Dès lors, il n'est plus possible de prétendre maîtriser la totalité du processus de réalisation, puisqu'une partie non négligeable échappe à l'organisme fournisseur du service : « les clients forment une partie de la matière première traitée et du produit final »¹⁰.

De fait, comme le notent François Caby et Claude Jambart¹¹, le client d'un service est *coacteur* de la prestation, il en devient « *consommacteur* », « ce qui suppose des approches spécifiques de la qualité, à la fois plus subtiles et plus sophistiquées que dans le cas, somme toute assez simple, de la production industrielle ».

La réussite de la réalisation d'un service, qui ne peut pas être modélisé pour se reproduire simplement à l'identique, dépend de la multitude et de la singularité des attentes¹², tout autant que de la multitude des points de vue ; sa qualité est donc éminemment variable selon les situations et les acteurs en présence. Dans ces circonstances, pour Andreas Agathocleous¹³, le rôle de l'organisation est de réduire les

¹⁰ MISPELBLUM-BEYER, Frederik. *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris : Syros, 2^e édition 1999 (alternatives économiques), 305 p.

¹¹ CABY, François ; JAMBART, Claude. *La qualité dans les services ...* : ouvrage cité.

¹² Rappelons que la qualité est la rencontre entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

¹³ AGATHOCLEOUS, Andréas. *La qualité de service : coproduction, cohérence et performance* In Actes du colloque « Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? », LERASS et Université de Toulouse III, Toulouse, 12 et 13 novembre 1998, p.353-361.

incertitudes liées aux conditions de réalisation du service, en favorisant la communication et les confrontations entre les points de vue. Pour cela, il faut s'attacher à mettre en cohérence le « front office » (les relations agents / usagers) et le « back-office » (les fonctions de pilotage et les services supports) : l'amont (l'organisation) et l'aval (l'accueil du client) sont totalement interdépendants.

2.3. Les clients des services publics

L'on comprend donc que les clients d'un service public sont non seulement les bénéficiaires du service, directement impliqués dans la prestation, mais aussi d'autres groupes parfois oubliés : l'ensemble des contribuables qui participent au maintien des conditions d'exercice de cette administration ; les autres membres de la société toute entière qui bénéficient *in fine* des effets du service rendu quand bien même ils n'en sont pas destinataires ; les agents de l'administration qui réalisent la prestation ; les décideurs publics (direction et tutelle de l'administration), qui pilotent la stratégie dans laquelle prend place le service rendu.

L'orientation clients, l'authentique prise en considération des clients (« attitude à l'opposé de tout dédain bureaucratique »¹⁴) est relativement récente dans l'administration.

Aujourd'hui partout proclamée, elle reste pourtant bien souvent axée sur les clients externes. Pourtant, une de ses conséquences inattendues de cette prise de conscience des attentes des clients externes réside dans la complexification du travail des fonctionnaires (clients internes) et notamment des responsables territoriaux, « tiraillés entre des pressions contradictoires que sont les programmes politiques des élus, les exigences managériales de leur organisation et les demandes sociales des citoyens exprimées haut et fort »¹⁵. Dans une démarche qualité, il convient donc de bien garder à l'esprit la pluralité des clients, externes comme internes, et ne pas mésestimer les tensions potentielles entre leurs attentes et besoins respectifs.

¹⁴ Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac. *La qualité des services publics*, rapport cité.

¹⁵ BARTOLI, Annie ; HERMEL, Philippe. *Quelle compatibilité entre « orientation client » et service public ?* In Actes du colloque « L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté », Lille, 16 et 17 mars 2006, Politiques et management public, septembre 2006, vol.24, n°3, p.13-31.

2.4. Orientation clients *versus* intérêt général

Dès lors que l'on envisage la coproduction du service avec l'utilisateur, on se retrouve en effet confronté au caractère protéiforme des aspirations individuelles. Jusque là, les pouvoirs publics avaient vocation à garantir l'intérêt général. Avec la prise en compte de l'orientation clients, les services publics se trouvent confrontés à une nouvelle difficulté, celle de l'alternative et de la priorité parfois contradictoire entre ces aspirations individuelles et l'intérêt général.

Un développement éclairant de Jocelyne Simbille et Isabelle Lecomte¹⁶ explique la tension naissante : « La notion d'intérêt général se trouve ébranlée par la coproduction. C'est le principe de l'égalité de traitement entre les usagers qui se trouve bouleversé, à moins de le redéfinir : le service public fonderait alors sa légitimité, non plus sur sa neutralité, mais sur l'adaptation des réponses à des besoins individuels. La personnalisation du service public entraîne une déstabilisation de l'équilibre reposant sur la séparation entre intérêt général et intérêts particuliers. ».

Est-ce à dire pour autant que, faute d'avoir quelque peu tardé à prendre la mesure de la nécessaire écoute des usagers, on devrait tomber dans l'excès inverse, au risque d'oublier la mission fondatrice et la valeur ajoutée d'un service public, qui est justement sa vocation à combler les trop fortes inégalités de la société pour assurer à tous un niveau minimum d'accès à la santé, l'éducation, la culture... ? En clair, le service public reste-t-il d'abord un moyen de garantir l'égalité des citoyens en offrant des prestations homogènes (indistinctement), ou devient-il un fournisseur de prestations individualisées sur mesure, quelle que soit la demande ? La qualité est-elle à ce point liée à la satisfaction des attentes des clients, qu'elle en vient à nier la marge de manœuvre de l'administration pour décider de sa manière de répondre à une demande ?

Une réponse nous est apportée par Marielle Bréas¹⁷ : « Un client-centrisme rigoureux est à l'opposé de l'utilisateur-roi, car il implique d'explicitier clairement à quelles exigences on peut répondre et auxquelles on ne peut pas, en expliquant pourquoi, sans plus longtemps se cacher dans le nuage de l'intérêt général. »

Loin d'être opposés, orientation clients et intérêt général trouvent un consensus dans la relation à l'utilisateur, favorisant le dialogue, l'échange, la pédagogie : expliquer le sens et

¹⁶ LECOMTE, Isabelle ; SIMBILLE, Jocelyne. *Service public et qualité : l'enjeu de la coproduction, l'exemple de l'ANPE*. Sciences de la société, février 1999, n°46.

¹⁷ BRÉAS, Marielle. *La charte Marianne, occasion d'instaurer une logique d'engagement de service dans les services de l'Etat : pour un meilleur accueil*. In Actes du colloque « L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté », Lille, les 16 et 17 mars 2006, Politiques et management public, décembre 2006, vol.24, n°4, p.113-133.

la valeur de l'intérêt général, en répondant à une demande particulière, voilà un pari qui peut constituer un bel objectif de politique publique.

3. Du management public à la qualité publique

3.1. Nécessité et difficultés de l'évaluation des politiques publiques

S'il est périlleux de résumer en quelques lignes l'histoire et les débats de l'évaluation des politiques publiques, il faut cependant s'attacher à en esquisser au moins les grandes lignes, afin de situer les démarches qualité dans leur contexte institutionnel pour mieux en saisir l'enjeu citoyen.

L'on pourrait, comme W. Edwards Deming, déplorer que les services publics aient eu globalement tendance, de par leurs missions initiales, à rechercher plutôt l'égalité de traitement que l'efficacité des actions entreprises¹⁸. Depuis les années 1970, la hausse des déficits publics, corrélée à une plus grande attente de transparence de la part des contribuables-bénéficiaires sur la gestion des services publics, a incité les administrations, des services centraux de l'Etat jusqu'aux collectivités territoriales, à entrer dans l'ère de l'évaluation et à rechercher l'efficacité de leurs activités (par la mesure du degré d'accomplissement des objectifs fixés - encore faut-il qu'ils le soient), l'efficacité (par la mesure des ressources employées pour atteindre ces objectifs) et la performance (par la combinaison de l'efficacité et de l'efficacité). Régulièrement, comme l'a encore montré à l'été 2007 la révision générale des politiques publiques (RGPP), cette approche a besoin d'être réaffirmée. C'est que, comme le note Bertrand de Quatrebarbes¹⁹, la conséquence pour les administrations est de taille puisqu'elle réside dans « le difficile passage d'un fonctionnement fondé principalement sur une expertise juridique, à l'exercice d'une compétence managériale ».

Faute, le plus souvent, d'une préparation suffisante et de la nécessaire mise en perspective imposée par l'exercice, l'exigence d'évaluation des services publics se retrouve fréquemment mal interprétée, réduite à sa partie congrue, qui peut être, selon les situations, soit du contrôle de conformité (l'application stricto sensu d'une procédure administrative), soit du contrôle de gestion ; dans les deux cas, cette évaluation se

¹⁸ Cité par WANG, Hong. *From « user » to « customer » : TQM in academic libraries ?*, article cité.

¹⁹ France qualité publique. *Évaluer la qualité et la performance publiques : connaître pour débattre, décider et progresser*. Paris : la Documentation française, 2006, 289 p.

réalise a posteriori, sans lien avec des objectifs de *politique publique* qui, eux, nécessitent de la prospective à long terme et des actions transverses sur plusieurs services.

Pour que le management public soit résolument tourné vers « la volonté de ne pas limiter la gestion publique à la reproduction des pratiques administratives traditionnelles »²⁰, les responsables de services publics doivent pouvoir trouver à leur disposition à la fois, comme le souligne encore Bertrand de Quatrebarbes²¹, de nouveaux modes d'action, aptes à gérer la complexité dans un environnement incertain (celui des services publics aujourd'hui) et une nouvelle légitimité, portée non plus par la primauté des moyens ou la régularité des procédures, mais par l'efficacité des actions entreprises, la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés... afin d'alimenter le « cycle de rétroaction démocratique ».

Dans cette perspective, les démarches qualité, parce qu'elles découlent d'une politique qualité déclinée de la stratégie des décideurs publics, parce qu'elles prennent en compte tous les facteurs participant de la bonne réalisation des services publics, parce qu'elles inscrivent ces prestations dans un cycle d'évaluation et d'amélioration continue, constituent un outil de pilotage intégré de l'action publique, un outil de management public.

3.2. Vers la qualité publique

Au vu de ce qui précède, l'on peut définir la qualité publique comme « l'aptitude à satisfaire le besoin d'intérêt général coproduit »²². Cette notion complexe recouvre les besoins essentiels de la population, les attentes du contribuable, les besoins du citoyen, et les attentes éventuelles de services associés (évoluant dans un secteur connexe impacté par le service rendu). Cette définition de la qualité des services publics doit tenir compte, également, des spécificités de la population identifiée sur un territoire donné, du phénomène de coproduction décrit ci-dessus, et des effets induits par la prestation réalisée dans la société.

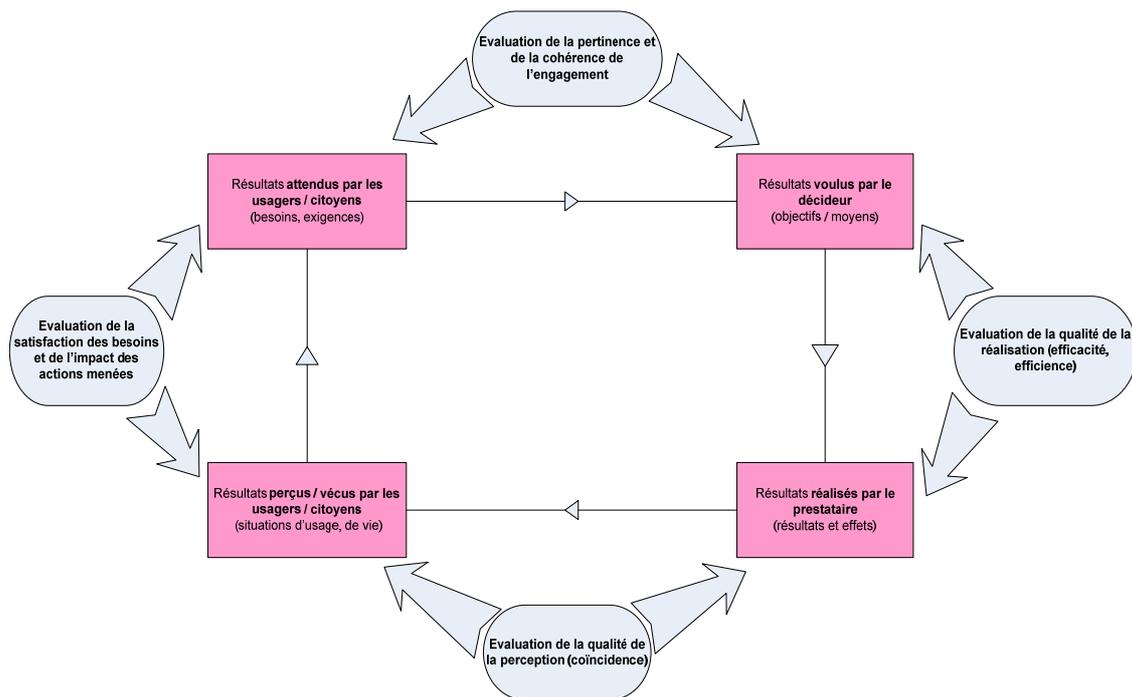
²⁰ CARBONE, Pierre ; GIAPPICONI, Thierry. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris : Cercle de la librairie, 1997 (Bibliothèques), 264 p.

²¹ France qualité publique. *Évaluer la qualité et la performance publiques*, ouvrage cité.

²² *Idem*.

Il convient d'élargir cette approche (centrée sur les clients externes) en intégrant d'autres paramètres, comme le fait Marielle Bréas²³ : la qualité publique apparaît alors comme un arbitrage entre la capacité à répondre aux besoins des bénéficiaires, les orientations stratégiques (tenant compte des effets sur la société, par le prisme de l'intérêt général), et les contraintes techniques, financières et organisationnelles que connaît toute administration.

On peut schématiquement résumer la qualité de l'action publique ainsi ²⁴:



3.3. Les outils d'évaluation de la qualité publique

Comme le souligne Lucie Cluzel-Métayer²⁵, parmi les différents outils d'évaluation de la qualité publique, il convient de distinguer les démarches normées (qui visent à la certification ou à la qualification d'un service, comme le CAF ou l'EFQM) des autres démarches qualité, marquées par la diffusion d'un nouveau modèle de management public anglo-saxon et visant à « améliorer la performance publique en évaluant les services, en responsabilisant les acteurs, et en s'engageant vis-à-vis des usagers ».

²³ BREAS, Marielle. *La charte Marianne* : article cité.

²⁴ D'après France qualité publique. *Évaluer la qualité et la performance publiques*, ouvrage cité.

²⁵ CLUZEL-METAYER, Lucie. *Le service public et l'exigence de qualité*. Paris : Dalloz, 2006 (Nouvelle bibliothèque de thèses), 634 p.

3.3.1. Le CAF

Le Common Assessment Framework, ou Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques²⁶, référentiel européen de la qualité des services publics, est un outil d'autoévaluation, utile pour réaliser un premier examen de son système qualité. Il se voit comme la porte d'entrée vers le management de la qualité et de la performance, et est spécifiquement adapté aux services publics. Applicable à tout type d'organisation, il se présente sous la forme d'une matrice d'analyse globale et simple, comportant neuf rubriques (*le rôle de l'encadrement ; la gestion des ressources humaines ; la stratégie et la planification ; les partenariats ; les ressources ; les résultats auprès des bénéficiaires ; les résultats auprès du personnel ; les résultats auprès de la société ; les résultats sur les « performances-clés »*). Chacune de ces rubriques est décomposée en sous-critères (assimilables à des objectifs) notés chacun de 1 à 5 selon le degré de mise en œuvre et d'accomplissement. Ce référentiel est directement inspiré de l'EFQM, davantage orienté vers les fonctions d'une entreprise privée.

3.3.2. L'EFQM

L'European Foundation for Quality Management, élaboré à l'origine par l'Institut Renault en 1991 (revu en 2003), est devenu un référentiel européen de certification, mais à la différence de l'ISO 9001 basé sur des exigences à satisfaire, il est lui basé sur des « bonnes pratiques » qu'il convient de prouver que l'on met en œuvre. Organisé en huit grands axes (*l'approche par les résultats ; l'orientation clients ; le leadership et la constance de la vision ; le management par les processus et les faits ; le développement et l'implication du personnel ; l'amélioration continue et l'innovation ; les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs ; la responsabilité sociale et sociétale*), là aussi pondérés par des critères, il permet à l'organisme candidat à la certification d'aboutir à une note ; lorsque celle-ci est comprise entre 800 et 900 points, l'organisme est éligible au Trophée européen de la qualité. Il s'agit donc d'un référentiel traitant de l'excellence et récompensant une action ou un organisme parce qu'il est jugé meilleur que d'autres sur les mêmes activités, nécessitant une comparaison avec un modèle reconnu par les compétiteurs. Pour cette raison, il n'est que très peu applicable aux spécificités du secteur public.

²⁶ Disponible, dans sa version 2002, sur <http://www.2qconference.org/filer/404/CAF-english.pdf> (page consultée le 19 mars 2008)

3.3.3. L'ISO 9001

Déjà présentée ci-dessus²⁷, la norme ISO 9001 : 2000²⁸ offre l'avantage d'être reconnue mondialement et d'être applicable à tout type d'organisme, public ou privé. De fait, de nombreuses administrations publiques entreprennent aujourd'hui une démarche qualité adossée à l'ISO 9001, en vue d'une éventuelle certification. Ce choix se justifie notamment s'il s'agit de démontrer la qualité du management ou de l'organisation de l'organisme, si les risques (sanitaires, financiers) mis en jeu sont importants, ou si les destinataires du service sont des professionnels (auprès desquels la certification tient lieu de garantie de prestataire de service). Prenant pour postulat que pour maîtriser le résultat, il faut maîtriser les processus de production, l'ISO 9001 met l'accent sur la partie du travail qui n'est pas vue du public, mais qui conditionne le résultat du service rendu. Si elle paraît parfois trop ambitieuse pour s'appliquer réellement aux dimensions d'un service public, il convient de garder à l'esprit sa totale facilité d'adaptation à des calibres d'organismes très variables.

La certification d'un organisme selon la norme ISO 9001 : 2000 s'obtient à l'issue d'un audit, mené par un organisme tiers (appelé « certificateur ») qui a pour objectif de vérifier si l'organisme candidat à la certification remplit les exigences de la norme, mais aussi s'il s'est fixé des objectifs conformes à sa politique qualité, et s'il a construit et mis en œuvre un système de management de la qualité propre à garantir la satisfaction des clients, et l'amélioration permanente. En outre, l'audit doit vérifier la validité des procédures et leur respect dans la réalisation des activités, ainsi que la bonne gestion de toute la documentation qualité (le manuel qualité, les fiches de description des processus, les procédures et modes opératoires, l'ensemble des enregistrements issus des étapes de validation ou de contrôle, ainsi que les outils de mesure de l'atteinte des objectifs, notamment les tableaux de bord). L'audit n'a pour autant pas vocation à porter un jugement de valeur sur le périmètre du système de management de la qualité mis en place (portant sur tout ou partie des activités de l'organisme), ni d'ailleurs sur les objectifs fixés. Ce qu'il permet de vérifier, en revanche, est bien la cohérence et la viabilité du système mis en œuvre.

²⁷ Cf. partie 1, paragraphe 1.3.

²⁸ La norme ISO 9001 : 2000 décrit les exigences du SMQ, que l'organisme doit satisfaire pour être certifié. La norme ISO 9000 explicite, quant à elle, les principes essentiels et le vocabulaire. La norme ISO 9004 va au-delà de la 9001 et propose des pistes pour l'amélioration des performances de l'organisme. Elle n'est pas certifiante, mais permet d'envisager de porter son organisme vers l'excellence et, par exemple, vers l'EFQM.

3.3.4. Les référentiels de service

Les référentiels de service (type *Qualiville* pour les communes, ou les chartes de service) sont plus adaptés s'il s'agit de faire reconnaître la qualité des prestations réalisées, avant la qualité de l'organisation. Encore faut-il alors qu'une organisation transversale, ou l'administration centrale dont dépend le service concerné, se soit investie de son élaboration, afin de s'assurer de son adaptation à tous les types de services similaires et de la prise en compte de toutes les activités de même nature. Ces référentiels se présentent sous la forme d'engagements envers l'utilisateur des services concernés. Ces dernières années, un travail de cet ordre a été réalisé par les services de l'Etat afin d'aboutir au Label Marianne. Expérimenté auprès de 62 sites pilotes (dont la Bibliothèque publique d'information, à Paris)²⁹, ce label est décerné par un organisme tiers après audit des services et, en ce sens, est assimilable à une déclinaison de l'ISO 9001 à l'accueil dans les services publics.

On le voit, dans la mesure où elle peut s'appliquer soit au processus organisationnel, soit à l'évaluation des services produits, la démarche qualité peut être comprise selon deux logiques différentes, deux « réalités institutionnelles parfois antinomiques »³⁰ qui participent à entretenir un « mystère administratif » autour d'elle. De fait, les constats relevés dans le rapport rédigé par Yves Cannac³¹ illustrent cette situation : les démarches qualité dans les services publics semblent le plus souvent développées sur des initiatives ponctuelles, portées par un agent convaincu, mais rarement à l'échelle d'une administration entière. Elles sont majoritairement centrées sur le fonctionnement interne et non sur la qualité de service, et l'on pourrait également avancer qu'elles sont parfois noyées au sein de réformes globales dans lesquelles la qualité n'apparaît nullement comme un enjeu central et structurant.

²⁹ Cf. partie 3, paragraphe 1.1.2.

³⁰ FAVARD, Anne-Marie. *Le défaut de la qualité, ou le risque d'un fonctionnement paradoxal dans la coproduction de la qualité en évaluation du champ sanitaire et social*. In Actes du colloque « Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? », LERASS et Université de Toulouse III, Toulouse, 12 et 13 novembre 1998, p.405 - 418.

³¹ Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac. *La qualité des services publics*, rapport cité.

En conclusion, on peut avancer quelques hypothèses³² sur les éléments indispensables à la réussite de l'implantation d'une démarche qualité dans un service public aujourd'hui :

- La logique de la performance (ou la recherche de l'amélioration continue) ;
- Un engagement fort de la direction, qui devra rendre des comptes sur ce terrain à l'autorité politique dont elle dépend ;
- Une gestion de l'organisation par l'approche processus (et non plus par l'organigramme hiérarchique, ou du moins pas seulement) ;
- Une implication forte du personnel, tenant compte notamment des avis des syndicats, attachés à la question de la qualité du service public ;
- La remise en cause profonde et sincère des modes traditionnels d'organisation et de fonctionnement des administrations.

Ce tableau rapidement brossé, il est temps à présent de s'attacher au cas particulier des bibliothèques municipales, et de nous interroger sur les avantages et les inconvénients que pourrait représenter le projet d'implantation d'une démarche qualité appliquée à l'activité de lecture publique.

³² Appuyées, entre autres, sur le rapport précité.

Partie 2. Saut d'obstacles et course de fond : le biathlon de la qualité en bibliothèque.

Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles, qu'on n'ose pas.

C'est parce qu'on n'ose pas qu'elles sont difficiles.

Sénèque

Même à grands traits, le panorama précédemment esquissé de la situation et du positionnement des démarches qualité dans les services publics nous autorise à considérer que de tels projets peuvent être pertinents à encourager. Pour autant, il nous faut interroger leur faisabilité, tant les efforts à fournir paraissent considérables, et tant leurs incidences sont bien souvent redoutées par les équipes ayant à assumer ces changements : qu'a-t-on à perdre, qu'a-t-on à gagner à s'engager dans une démarche qualité ?

Dans cette deuxième partie de notre étude, nous questionnerons les implications d'une démarche qualité appliquée à « l'organisme bibliothèque ». En nous attachant à cerner et à comprendre le fondement des critiques fréquemment formulées à l'encontre d'un tel projet, nous examinerons en regard la teneur des exigences et des contraintes inhérentes aux démarches qualité, et les obstacles qui peuvent compromettre leur mise en œuvre et leur conduite ... mais nous évoquerons aussi les bénéfices que l'on peut attendre du déploiement d'un système de management de la qualité en bibliothèque, et les leviers que l'on peut activer pour porter un tel projet.

Les arguments développés ci-après sont issus de retours d'expériences, rapportées dans la littérature professionnelle¹, ou collectés lors d'entretiens réalisés auprès de professionnels en poste². Ils permettent d'apporter des éléments de réponses aux idées reçues fréquemment évoquées lorsque l'on aborde le terrain de la qualité. Si certaines des situations décrites renvoient à des bibliothèques universitaires ou aux bibliothèques de recherche, elles peuvent aisément être transposées au contexte territorial et aux enjeux de la lecture publique.

¹ Notamment dans le *Journal of academic librarianship*, *Library management*, et *Library Review* : cf. en bibliographie le détail des articles.

² Notamment auprès de Bruno Elusse du CIG 78, et de Dominique Wolf au SCD de l'université de Lyon I, Olivier Chourrot de la Bibliothèque publique d'information, Anne-Marie Bailleul de la bibliothèque municipale des Deux-Rives au Pecq, et Maryse Mazelier de la bibliothèque municipale d'Olivet, chacune de ces bibliothèques étant engagée, à différents niveaux et selon divers référentiels, en démarche qualité. Les échanges avec l'équipe des bibliothèques de Poissy ont également nourri les réflexions qui suivent.

1. Les critiques sont le reflet des craintes face aux changements...

Dans toutes les situations, quel que soit l'organisme concerné, les principaux freins à la mise en place d'une démarche qualité résident moins dans les difficultés de mise en œuvre technique que dans « les blocages culturels, le poids des conservatismes et les corporatismes »³. Que les craintes puissent s'exprimer, même si les éléments invoqués relèvent souvent de l'idéologie, constitue déjà une première avancée. En effet, lors du lancement d'une telle démarche, les acteurs réticents peuvent parfois se sentir illégitimes à évoquer leurs doutes ou leur opposition. Encourager les équipes à formuler leurs objections, et adopter une posture d'écoute est donc, en la matière peut-être plus qu'en toute autre, tout à fait indispensable.

Les bibliothèques n'étant guère différentes d'autres services, elles présentent avec eux des éléments communs : les critiques les plus fréquentes adressées aux démarches qualité se retrouvent d'un organisme à l'autre, quels que soient son champ d'actions et ses domaines de compétences. Néanmoins, certains traits spécifiques caractérisent l'activité des bibliothécaires et impriment à leurs arguments un relief particulier, propre aux démarches qualité appliquées à « l'organisme bibliothèque ». Nous nous concentrerons dans cette première sous-partie sur trois critiques fréquemment entendues, en nous attachant à en comprendre les ressorts et à évaluer la réalité des contraintes qu'elles dénoncent.

1.1. « La qualité est une usine à gaz »

1.1.1. Elle implique des tâches supplémentaires

Lorsqu'un organisme s'engage en démarche qualité, la première tâche qu'il lui revient de mettre en œuvre est la description de ses activités : il s'agit de dresser un état des lieux de l'existant pour identifier les flux, les interactions, les enchaînements de tâches et les relations entre différentes entités. Cet exercice s'avère souvent plus périlleux qu'on ne l'imagine : novateur (peu d'organismes en sont coutumiers dans la mesure où, hors démarche qualité, ce travail apparaît comme une perte de temps et n'est jamais réalisé spontanément), mettant en relief certains dysfonctionnements méconnus ou mal identifiés, il impose de porter un regard sans concession sur son organisation.

³ France qualité publique. *Evaluer la qualité et la performance publiques* : ouvrage cité.

Une fois cet état de l'existant réalisé et les processus remis à plat, les pistes d'amélioration peuvent être identifiées, les objectifs fixés, et les tableaux de bord permettant de mesurer leur atteinte, par des indicateurs adéquats, construits. Il revient alors à l'organisme d'alimenter ces outils, de conduire et de piloter les instances de suivi et de régulation (réunions de processus, revues de direction...) afin de faire vivre le système de management de la qualité. Toutes ces activités s'ajoutent aux tâches quotidiennes et se concrétisent par un réel surcroît de travail pour les agents qui y participent. Il ne faut pas nier, de plus, qu'une démarche qualité naissante s'accompagne bien souvent d'un véritable arsenal d'instances de réflexion et de réunions de groupes de travail, auxquels par ailleurs, revient la responsabilité de ne rien négliger des activités habituelles : il est vrai qu'il serait difficilement justifiable qu'un service qui se lance dans une démarche qualité voie, dans le même temps, le volume et la qualité de ses prestations décroître... Dans ces conditions, même l'équipe la plus motivée se trouve rapidement confrontée à la saturation matérielle de sa capacité de travail : c'est une réalité qu'un responsable de service doit anticiper.

L'une des clés pour dépasser ce cap délicat, tient dans la bonne compréhension et dans l'assimilation du principe même d'une démarche qualité : elle ne doit pas constituer un programme qui viendrait s'ajouter aux autres projets de service, mais elle doit pouvoir être quotidiennement intégrée dans la réflexion et la stratégie de l'organisme, comme dans l'action courante. C'est le rôle de la direction que de donner à ses équipes les moyens de vivre le système de management de la qualité comme un levier parallèle de conduite de l'activité, non comme une charge supplémentaire. De fait, Yves Cannac⁴ souligne l'indispensable besoin de formation des cadres à la qualité, parlant d'un « choc managérial indispensable ».

Pour tenter de dépasser cet obstacle, bien réel, il peut être utile de s'interroger sur le périmètre de la démarche. En effet, de manière instinctive, l'on a plutôt tendance à considérer que le travail à fournir sera moins important si le périmètre est restreint. Or, dans les faits, la démarche appliquée à un large périmètre, englobant les services supports, permet de diluer les contraintes en mobilisant chacun au même niveau et en partageant le travail à accomplir : si la direction des ressources humaines, la direction des systèmes d'information et les moyens généraux sont investis, chacun respectivement, des processus qu'ils pilotent en propre, le poids des obligations de

⁴ Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac. *La qualité des services publics*, rapport cité.

maîtriser chaque phase de l'activité est allégé pour les services en charge des processus « métiers ». En-dehors d'un projet collectif, au sein duquel les contraintes et le surcroît de travail sont partagés, la mise en œuvre d'une démarche qualité appliquée à un seul service peut se révéler vraiment périlleuse. C'est pourquoi il semble plus facile d'engager une bibliothèque en démarche qualité si le périmètre du SMQ intègre l'ensemble, ou tout au moins une majeure partie des services de la collectivité.

1.1.2. Elle porte en elle une dérive procédurière

Un des reproches couramment adressés à l'encontre des qualitiens tient à la volonté qui leur est prêtée de construire et d'alimenter un système autocentré, déconnecté de toute réalité pragmatique, alourdi de procédures surnuméraires, dont l'exigence outrancière de stricte observance prend le pas sur l'activité elle-même, voire *in fine*, sur la qualité du produit. Ainsi Frederik Mispelblom-Beyer vilipende-t-il les démarches qualité : « les normes ISO comportent une tendance générale où prime la vision de ceux qui évaluent le travail sur celle de ceux qui l'effectuent, le respect des procédures sur les aléas du travail réel, la garantie juridique du contrat écrit sur la parole donnée, le droit sur le fait »⁵.

Avec l'évolution de la norme ISO 9001 : 2000, ces critiques sont devenues moins fondées... mais reconnaissons que les premiers pas en démarche qualité sont souvent marqués par une nette tendance des opérationnels à vouloir maîtriser toutes les tâches, en décrivant chaque activité par des procédures, avec un luxe de détails. Ce travers s'amende bien souvent dès la première année de fonctionnement : les procédures excessives sont abandonnées, le système gagne en souplesse et en fluidité, et le nombre comme la précision des procédures s'autorégulent : « il s'agit d'accepter que dans un premier temps, les participants aillent dans le détail du référentiel pour ensuite simplifier l'approche aux points clés effectivement porteurs de risques. Le management est affaire de culture avant d'être affaire de système »⁶.

De fait, les constats dressés par Yves Cannac dans son rapport⁷ illustrent bien ce point : sont identifiées comme facteur défavorable à la mise en place d'un système de management de la qualité, les démarches ciblées d'abord sur les procédures, et peu sur

⁵ MISPELBLOM-BEYER, Frederik. *Au-delà de la qualité* : ouvrage cité.

⁶ France qualité publique. *Évaluer la qualité et la performance publiques* : ouvrage cité.

⁷ Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac. *La qualité des services publics*, rapport cité.

le management proprement dit. Certes, les procédures de travail qui conditionnent la réalisation d'un service doivent être documentées, puisqu'elles valent référence, et déterminent ce qui est conforme au système qualité et ce qui ne l'est pas. Toutefois, il convient de rester pragmatique, et de veiller à ne positionner des jalons qu'aux étapes-clés de ces procédures (décisions, validations), là où la conformité du service est en jeu. Pour cela, la démarche doit rester ciblée sur la pratique du métier : c'est aux agents chargés de réaliser les tâches « mises en procédures » de les rédiger et d'évaluer eux-mêmes les marqueurs de la conformité des activités. Seule cette coproduction avec les équipes permet de conserver une approche pragmatique, et de se garder de toute dérive techniciste, loin de la lourdeur souvent dénoncée d'élaboration de procédures complexes.

Dans cette perspective, la formation de tous les acteurs, pour favoriser l'appropriation des compétences nécessaires à cet investissement, est un enjeu majeur : les équipes doivent être initiées aux principes du système de management qualité (l'approche processus, la prise en compte des « clients » externes, l'amélioration continue...), en misant davantage sur les contenus « métiers » que « qualité ».

Surtout, il importe d'être convaincu que « la qualité ne se décrète pas »⁸ : la valeur d'un service, sa capacité à répondre aux attentes des usagers ne repose certainement pas sur le nombre de procédures rédigées, aussi élaborées soient-elles. Elle se construit, au contraire, au gré des observations réalisées, des constats issus des remontées d'informations diverses (enquêtes de satisfaction, relevés de réclamations...) et de l'évaluation des actions d'amélioration mises en œuvre en réaction aux dysfonctionnements. La qualité dépend donc non pas de la complexité ni de la technicité du système mis en place, mais bien davantage de sa fluidité et de sa capacité à mettre en perspective les données provenant de divers canaux d'information.

1.1.3. Elle impose trop de formalisme inutile.

On reproche souvent aux démarches qualité la masse des données, chiffrées ou non, qu'elles exigent de produire, afin d'apporter les preuves (que les qualitiens nomment « enregistrements ») de la réalisation conforme des procédures prévues, et afin de nourrir les outils de suivi permettant l'évaluation continue des processus. Dans cette

⁸ *Idem.*

perspective, le risque est effectivement de restreindre la qualité à une « boîte à outils »⁹, générant des formulaires à renseigner, et des statistiques sorties de leur contexte, qui semblent calculées uniquement dans la finalité d'alimenter des tableaux de bord... Une dérive bureaucratique éloignée de tout pragmatisme ! Dans ces conditions, la qualité n'est guère attirante, et ne peut que susciter légitimement opposition et méfiance : outre que cela ne présente aucun intérêt, c'est totalement contre-productif.

Pourtant, comme le soulève Jean-Pierre Cendron¹⁰, dans les bibliothèques existe traditionnellement une abondante production de données quantitatives : issues des modules statistiques des SIGB, des résultats d'enquêtes réalisées auprès des inscrits ou des usagers, des rapports d'activité..., elles sont déjà largement présentes, mais hétérogènes, dispersées, discontinues. L'usage des tableaux de bord qualité peut alors être vu comme une occasion de les intégrer dans leur dimension stratégique, en autorisant leur comparaison et leur mise en perspective, par l'intermédiaire d'outils synthétiques, directement corrélés à la mesure d'objectifs concrets ; cela permet d'en tirer un meilleur usage et de les analyser à la fois plus finement, plus régulièrement, et de manière plus exhaustive.

Ainsi convient-il de veiller à permettre la collecte organisée, régulière et documentée de ces données déjà disponibles, mais jusque là moins visibles. Au-delà de cette mesure visant à faciliter la récupération des enregistrements, il faut absolument se garder de la tentation de vouloir tout enregistrer : si l'on peut couvrir un large spectre de l'activité par des ratios ou des relevés, il n'est ni souhaitable ni pertinent de garder trace de la réalisation de toutes les tâches. La norme ISO ne l'exige nullement : une démarche qualité viable demeure une démarche qualité humble... où le formalisme inhérent à l'exercice doit être distillé à bon escient et justifié par la nécessité de maîtriser un jalon de l'activité.

⁹ ROWLEY, Jennifer. *Making sense of the quality maze : perspectives for public and academic libraries*. Library Management, 2005, vol. 26, n°8-9, p. 508-518.

¹⁰ CENDRON, Jean-Pierre. *Démarche stratégique et indicateurs de performance : l'approche de la BnF* In Journée AFNOR, Paris : BnF, 8 juin 2006 [en ligne] disponible sur <http://www.bnf.fr/pages/infopro/journeespro/pdf/AFNOR2006/Cendron.pdf> (page consultée le 2 janvier 2008).

1.2. « La qualité impose des exigences incompatibles avec les activités des services culturels et pédagogiques »

Comme nous l'avons vu plus haut¹¹, la difficulté majeure de la qualité appliquée aux services tient dans le phénomène de la coproduction de la prestation avec le destinataire. La norme ISO impose de caractériser des éléments tangibles (vérifiables) pour définir le « service conforme ». Or, pour les professionnels du secteur culturel ou celui de la formation, cette coproduction, qui nécessite une adaptation constante aux besoins du destinataire, est souvent présentée comme unique et imprévisible. Le « service conforme » est alors réputé impossible à définir pour ce type d'activités.

1.2.1. Comment concilier l'indispensable réactivité à la demande et la normalisation des procédures de travail ?

Si les bibliothèques universitaires peuvent s'appuyer, pour réfléchir à la constitution et à l'enrichissement de leurs collections, comme au développement de nouveaux services à offrir à leurs usagers, sur les programmes des enseignements (les contenus à acquérir, comme les compétences à mettre en œuvre), les bibliothèques publiques n'ont pas de point de référence similaire. Les motivations de leur fréquentation et de leurs usages (ressource d'information ou de formation, passe-temps, divertissement...) y sont beaucoup plus diffuses, les attentes des publics (eux-mêmes bien plus diversifiés) beaucoup plus éclatées, au point qu'il est difficile d'identifier les exigences des clients externes, et de qualifier la « conformité du produit », pour reprendre les termes de l'ISO. Chaque usager étant demandeur d'un service différent, l'exigence du système de management de la qualité, qui impose de décrire en amont les procédures permettant la réalisation du service, paraît inadaptable aux spécificités du travail en bibliothèque : certains peuvent voir là la preuve de l'inadéquation de l'ISO à l'organisme bibliothèque. De fait, s'il reste nécessaire de formaliser les procédures permettant de réaliser les activités pour lesquelles la bibliothèque est traditionnellement « missionnée »¹² (l'emprunt d'ouvrages, la consultation de ressources sur place, etc ... ou, pour le travail interne, le circuit du livre, depuis les commandes jusqu'à la mise en rayon), il n'est pas question de programmer le service a priori. La démarche qualité tend vers la maîtrise des

¹¹ Cf. partie 1, paragraphes 2.2 et 2.4.

¹² Ce terme étant éminemment sujet à caution, comme nous le développerons ci-dessous dans la partie 2, paragraphe 2.1.

conditions de réalisation de ces prestations, mais ne vise pas la standardisation de leur résultat.

La formalisation de ces procédures de travail doit alors répondre à plusieurs objectifs : elle doit tout d'abord viser à optimiser les flux et l'efficacité des tâches à accomplir, en s'assurant qu'il n'y a pas de répétition superflue, et que les activités sont connues de tous les acteurs ; elle a surtout pour vocation de veiller à ce que les points nodaux soient maîtrisés, notamment que les moyens de collecte des exigences du client soient activés et opérationnels, en posant des jalons sur les étapes où le recueil de la demande de l'utilisateur est requis car indispensable à la définition du service. « Il s'agit de trouver le juste équilibre entre la sécurité des procédures et la prise d'initiative, pour atteindre le point où la règle libère »¹³. Ainsi, l'exigence ISO de formalisation des procédures de travail peut être respectée, tout en conservant l'indispensable marge d'autonomie des agents réalisant la prestation, seuls à même de réagir en fonction de la demande précise et ponctuelle : le « service conforme » est bien le service réalisé selon la procédure prévue, celle-ci prévoyant de collecter la demande du client, et de mettre en œuvre les moyens pour y répondre... ce qui est différent de l'obligation de satisfaire à tout prix la demande.

Pour résoudre cette tension entre une logique de conformité au projet initial et une logique d'adaptation en cours de processus, Patrick Laurens¹⁴ explique qu'il convient de « prendre ses distances avec un modèle strictement déterministe de l'action et adopter une approche plus constructiviste de celle-ci ». Cette approche, qualifiée de « qualité d'usage », rend compte d'un mode de production qui repose sur l'adaptation permanente des procédures à la situation, par définition unique. Dans ce contexte, la qualité du service dépend en grande partie de la capacité du système à s'améliorer en continu, en favorisant les retours d'informations sur le déroulement de la prestation, et l'analyse systématique des non-conformités (c'est-à-dire non pas le résultat défailant d'une procédure, mais le déroulement de cette procédure selon des modalités qui n'étaient pas prévues, notamment l'absence de collecte des besoins du client).

Cette posture implique de dépasser le PDCA de Deming¹⁵ en parvenant à mettre en œuvre une stratégie qui intègre l'adaptation en cours comme une nécessité : « il ne s'agit

¹³ CABY, François ; JAMBART, Claude. *La qualité dans les services ...* : ouvrage cité.

¹⁴ LAURENS, Patrick. *La coproduction : une approche communicationnelle limitée de la qualité. L'exemple de la qualité de la formation.* In Actes du colloque « Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? », LERASS et Université de Toulouse III, Toulouse, 12 et 13 novembre 1998, p.421-426.

¹⁵ Cf. partie 1, paragraphe 1.3.3.

plus seulement d'améliorer le processus en fonction de la lecture des indicateurs qui en permettent le contrôle, mais d'adapter la mise en œuvre du processus grâce à la coopération des acteurs »¹⁶. L'enjeu est bel et bien de déconcentrer la prise de décision en la positionnant au plus près de la demande du client, et en la confiant aux acteurs sur le terrain. Dans ces conditions, les procédures devront être formalisées de telle sorte qu'elles ne constitueront plus qu'un guide (et non un cadre restrictif), au sein duquel les agents en charge de la réalisation de la prestation garderont leur marge de manœuvre, libres d'apporter au service rendu le niveau de personnalisation adéquat en fonction de la demande.

1.2.2. « L'orientation clients, c'est le déni de notre expertise professionnelle »

Dans la continuité de ces réflexions, le postulat de l'orientation clients comme principe fondateur de la qualité du service peut, par ailleurs, paraître s'opposer à l'expertise professionnelle des acteurs. Notre propos ici n'est pas de nous attacher à retracer l'histoire des postures adoptées par les bibliothécaires dans leurs relations avec les usagers des bibliothèques, mais il nous faut tout de même nous intéresser aux grandes tendances de ce débat.

Les discussions professionnelles ont souvent reflété la tension entre la logique de l'offre et celle de la demande ; la tradition française a, jusqu'à l'après-guerre, continué à nourrir l'idéal du bibliothécaire-prescripteur, attaché à ne proposer aux usagers que de « saines lectures » au détriment des genres réputés mineurs, voire nocifs. C'était le règne de la logique de l'offre. Depuis les années 1960-1970, à la faveur des influences anglo-saxonnes, la logique de la demande a gagné une part de légitimité plus importante, notamment à l'aune de la désaffection récente (ces dernières années) des inscrits et de la baisse du nombre d'emprunts dans nos bibliothèques municipales. Sans donner la primauté - voire l'exclusivité, ce qui est fréquemment reproché à nos collègues outre-Atlantique - aux acquisitions d'ouvrages susceptibles de plaire (les romans réputés « faciles », les bestsellers, les ouvrages pratiques concernant la vie quotidienne ou les loisirs...), les bibliothécaires français sont attachés à leur pratique, qui est caractérisée par le fait qu'ils ont su, intuitivement, trouver une voie médiane, leur permettant de tenir compte de la demande de leurs usagers, tout en continuant à faire connaître des auteurs plus confidentiels, des petites maisons d'édition, et des genres littéraires moins

¹⁶ LAURENS, Patrick. *La coproduction : une approche communicationnelle limitée de la qualité* : article cité.

spontanément abordés (les nouvelles, le théâtre, la poésie...). La figure du bibliothécaire-prescripteur est donc, aujourd'hui, en voie d'extinction, à la faveur du bibliothécaire-médiateur, et la profession se plaît à se représenter en conseillère, en « poisson-pilote » de la culture et en protectrice de la liberté d'accès à l'information.

Ce faisant, s'interroge Hong Wang¹⁷, comment le bibliothécaire est-il susceptible d'accueillir le postulat de l'orientation clients ? Pour une partie de la profession, positionner l'utilisateur au centre des préoccupations guidant les activités de la bibliothèque, revient à faire fi de la valeur ajoutée du bibliothécaire, en reléguant celui-ci à la périphérie. Ainsi, certains bibliothécaires redoutent-ils de « perdre en métier » : en privilégiant la réponse à la demande, au détriment de la force de proposition du professionnel, ils craignent que leur marge de manœuvre et leur légitimité à investir de nouveaux champs de la culture disparaissent, les reléguant au rôle de « distributeur » des ressources demandées.

On peut comprendre cette inquiétude. Toutefois, que le système de management de la qualité introduise l'orientation clients comme paramètre obligatoire, ne signifie pas que cette orientation est exclusive. L'orientation clients se comprend comme la nécessaire écoute des besoins des usagers pour déterminer les axes de développement et d'amélioration des services proposés, mais en aucun cas elle ne restreint ni n'annule la force de proposition des équipes¹⁸. Rappelons que le terme « clients » désigne tout à la fois les clients externes (les publics de la bibliothèque : inscrits, emprunteurs, usagers...) et les clients internes. Le système de management de la qualité doit donc non seulement conserver et garantir, mais aussi développer et mettre en valeur l'expertise professionnelle et la valeur ajoutée des bibliothécaires. Par exemple, une fois la procédure « acquisitions » décrite, les sources de ces acquisitions seront détaillées et pourront être hiérarchisées : il pourra alors être précisé que les acquisitions s'appuient sur les suggestions des usagers, sur les offices des libraires et sur les critiques compilées par les professionnels. Dans ce cadre, les suggestions des usagers viendront alimenter le processus d'amélioration permanente (par exemple, la hausse des suggestions d'achats de tels types de mangas peut mettre en évidence une lacune dans les collections de la bibliothèque) : ce sera alors aux équipes de décider, le cas échéant (si cela est conforme au plan de développement des collections), la mise en œuvre d'une action correctrice

¹⁷ WANG, Hong. *From « user » to « customer » : TQM in academic libraries ?*, article cité.

¹⁸ Ainsi par exemple, trouve-t-on aujourd'hui de la *chick-lit* en bibliothèque municipale : les bibliothécaires ont estimé que l'acquisition de ce type d'ouvrage permettait de répondre à une forte demande de la part des lecteurs.

(qui pourra être de renforcer la représentation de ce courant de mangas en en achetant davantage). A cette condition, le système de management de la qualité remplira alors son rôle d'équilibrer les besoins et les attentes de tous les clients, externes comme internes.

1.2.3. « Développer la lecture » versus « faire du chiffre » : quels objectifs, quels indicateurs pour la culture ?

Parce qu'elles prennent naissance dans un contexte marqué par la recherche de l'efficience, de la performance, et qu'elles s'accompagnent d'autres mesures motivées par les restrictions budgétaires inhérentes aux impératifs actuels de gestion des services publics, avec lesquelles elles sont souvent confondues, on reproche parfois aux démarches qualité de servir des objectifs de moindre coût de réalisation d'un service, voire de se faire l'instrument de projets de réduction d'effectifs, et ainsi de porter atteintes aux politiques qu'elles sont censées servir. « On ne peut pas évaluer la qualité d'un service culturel par des objectifs chiffrés », est le reproche fréquemment adressé aux qualitiens qui s'intéressent aux services culturels.

De fait, quels objectifs peuvent être pertinents pour jauger la qualité des prestations offertes par une bibliothèque municipale ? Il existe plusieurs niveaux de réponses.

Concernant les services eux-mêmes, il est toujours possible de poser des indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés. Ceux-ci peuvent permettre de mesurer des données quantifiables brutes sur l'activité ou les usages (l'offre, la fréquentation, les flux...) ¹⁹. Il est donc envisageable de se fixer des objectifs quantitatifs sur ce type d'indicateur, sans pour autant forcer la mesure, ni dévoyer le sens de l'action publique. En revanche, il reste que nul indicateur chiffré ne pourra venir mesurer l'attention et la disponibilité dont sauront faire preuve les bibliothécaires dans leurs relations avec les usagers ; la capacité à l'empathie ne dépend nullement de la mise en œuvre d'une démarche qualité, elle lui préexiste ou lui résiste.

Mais au-delà de la satisfaction des attentes individuelles (c'est-à-dire le résultat du service fourni, ce que les anglo-saxons nomment « output »), l'atteinte des objectifs socio-économiques poursuivis par les politiques publiques (nommés « outcome ») devrait également pouvoir être mesurée. Ainsi le DCMS (département anglais pour la

¹⁹ Cf. partie 3, paragraphe 2.1 : les indicateurs dans la norme ISO 11620.

culture, les médias et le sport) a-t-il développé un programme intitulé *Inspiring learning for all*, pour favoriser la prise de conscience, chez les acteurs culturels (bibliothécaires, archivistes, conservateurs de musées), de l'importance de travailler à la mesure de l'impact de leurs activités²⁰. Cet exercice s'avère cependant bien délicat, puisqu'il est alors question de mesurer l'impact des services rendus sur la société, c'est-à-dire, selon Patrick Laurens²¹, « la traduction des aspects de l'évolution de l'environnement socio-économique directement imputables à l'action du service ».

Pour une bibliothèque, cela reviendrait, par exemple, à identifier dans quelle mesure les actions de promotion de la lecture réalisées auprès des tout-petits et de leurs parents les préservent de l'échec scolaire, ou comment l'usage qui est fait des ressources multimédia consacrées à l'emploi (bases de données, logiciels de rédaction de CV...) favorise l'insertion professionnelle des actifs à la recherche d'un travail, ou encore comment la pluralité et la diversité des traitements de l'actualité dans les périodiques mis à disposition dans l'espace presse développent l'esprit critique des lecteurs...

Or, plusieurs difficultés apparaissent rapidement. Tout d'abord, l'impact d'une politique publique ne peut se mesurer que sur du long terme ; si un mandat électoral est déjà souvent réputé bien trop court pour mener ce genre d'évaluation, la mesure d'objectifs fixés annuellement est bel et bien impossible. Or, le rythme annuel est souvent requis pour alimenter les outils de mesure mis en place dans les démarches qualité, notamment dans le cadre des certifications dont les audits de renouvellement ont lieu chaque année²².

Ensuite, il est impossible de mesurer l'impact d'une politique culturelle « toute chose égale par ailleurs » : en effet, comment identifier les contours de ce qui, dans la société, relève directement de l'action de la bibliothèque sans dépendre également de tout un faisceau d'autres paramètres (l'évolution du contexte économique, la modification du paysage démographique...) ?

Indéniablement, la mesure de l'impact serait une valeur ajoutée réelle qui pourrait guider avec bénéfice les décideurs publics ; il est donc indispensable de continuer à investir ce terrain de réflexion afin de se doter d'outils et de méthodes fiables et pragmatiques, permettant de soutenir les décisions politiques qui engagent les projets

²⁰ ROWLEY, Jennifer. *Making sense of the quality maze* : article cité.

²¹ LAURENS, Patrick. *La coproduction : une approche communicationnelle limitée de la qualité* : article cité.

²² Le maintien de la certification, acquise pour 3 ans, est cependant soumis à des audits annuels de vérification.

publics. Mais, comme le souligne Melita Ambrozic²³, l'impact d'une activité se mesure avec des données qualitatives, et non quantitatives : ces mesures nécessitent des compétences en sociologie, voire en psychologie, pour lesquelles les bibliothécaires ne sont pas spécialement armés.

Pour toutes ces raisons, il importe qu'un responsable de bibliothèque sache prendre du recul vis-à-vis de la volonté politique de mesurer l'impact de chacune des activités réalisées²⁴ ; à titre d'exemple, les animations culturelles proposées par les bibliothèques peuvent (doivent) tout à fait être l'objet, autant que faire se peut, d'une évaluation systématique, tant en termes d'efficience (*quelles ressources ont été investies pour obtenir cette animation ?*), que de performance (*la prestation était-elle à la hauteur des ressources investies ?*) et de satisfaction des destinataires (par l'intermédiaire d'une enquête, par exemple, mais aussi du taux de réinscription ou de participation ultérieure à une animation similaire). En revanche, il serait périlleux de vouloir en mesurer l'impact : un concert de musique baroque organisé dans le hall de la bibliothèque peut se voir récompensé d'un franc succès, et avoir atteint son objectif (faire découvrir la musique baroque à des publics peu sensibilisés) mais ne pas se traduire par un impact mesurable (la hausse des consultations, voire des emprunts ou des téléchargements d'œuvres baroques). Il importe donc de bien identifier les activités dont on souhaite mesurer l'impact, *en les reliant à des objectifs de politique publique*, tout en gardant à l'esprit qu'il n'est pas possible, ni souhaitable, de tout vouloir maîtriser.

Avec discernement, et en panachant différents types de mesures²⁵, il sera possible de construire des indicateurs pertinents, variés, pour mesurer les activités et les usages, sur une période longue autorisant l'étude de leurs évolutions. Dans un second temps, le croisement et la mise en perspective de ces différentes mesures pourra permettre d'alimenter des analyses qui, sur le long terme, et appuyées sur des données qualitatives fiables, pourront conduire à l'évaluation des impacts des politiques publiques suivies.

²³ AMBROZIC, Melita. *A few countries measure impact and outcomes – most would like to measure at least something*. Performance Measurement and Metrics, 2003, vol. 4, n°2, p. 64-78. Son étude a porté sur les expériences ressenties par les publics lors de la fermeture de leur bibliothèque (aux Etats-Unis) : ont émergé des sentiments de solitude, de dégradation des relations sociales, de baisse d'information, qui tendent à souligner dans quelle mesure l'on minimise le rôle social des bibliothèques dans certaines communautés.

²⁴ Il apparaît des résultats d'une enquête menée par des élèves conservateurs de l'Essib que, contre toute attente, peu d'élus se disent intéressés par l'efficience de leurs services ; en revanche, ils s'avouent beaucoup plus sensibles à l'impact des actions mises en œuvre. Cf. BAZIR, Josette [et al.]. *Les enjeux de la pratique d'évaluation dans les bibliothèques publiques : le point de vue de l'autorité de tutelle*, Villeurbanne : Enssib, 2004, 72 p.

²⁵ Cf. partie 3, paragraphe 2.2.1.

1.3. Les « besoins d'opacité »²⁶ dans les procédures de travail

Au-delà de ces deux critiques traditionnelles adressées aux projets de démarche qualité, qui peuvent être utilisées comme des tremplins vers la discussion et l'échange permettant de construire le projet avec les équipes, reste une opposition de taille : alors que la transversalité et la transparence des procédures de travail sont réclamées par les acteurs eux-mêmes, l'engagement dans une démarche qualité demeure l'objet d'une opposition virulente. C'est justement le fait d'avoir à mettre en lumière sa pratique professionnelle qui semble être stigmatisé. Comment expliquer ce paradoxe ?

1.3.1. La qualité, une « nouvelle utopie sociale »

Certains, comme Frederik Mispelblom-Beyer, voient dans le management participatif de la qualité une « nouvelle utopie sociale »²⁷. Selon lui, le passage d'un mode de management traditionnel (orienté « top-down ») au management par la qualité (davantage orienté « bottom-up », le SMQ bousculant le modèle traditionnel de l'organigramme hiérarchique pour favoriser la participation de tous aux instances de décisions), est un leurre. La délégation des responsabilités au niveau adéquat, loin d'atteindre son but (inclure chaque membre de l'équipe dans le processus de réalisation du service), lui apparaît pernicieuse, puisqu'il assimile la qualité à un « impératif catégorique, synonyme de mise sous contrainte renforcée des individus », y compris lorsqu'il s'agit d'autocontrainte (par le renforcement de l'autonomie, de la prise d'initiatives et de décision à tous les échelons...).

Dans la même perspective, l'exigence de traçabilité des informations (les « enregistrements » évoqués plus haut²⁸) peut être perçue comme une volonté déguisée d'identifier les auteurs d'une non-conformité potentielle ; elle se transforme en véritable pression sociale, et justifie beaucoup de méfiance de la part des acteurs. Ainsi, quand bien même le but recherché est bien compris comme l'alimentation du système d'amélioration permanente, sont rapportées des expériences de détournements des procédures d'autocontrôle ou de non-activation des fiches de suivi, pour ne pas donner

²⁶ Notion travaillée par les sociologues Anni BORZEIX et Danièle LINHART dans leurs recherches sur le management participatif (cf. discussion avec M.F. Peyrelong).

²⁷ Cité par BORDES, Odile ; DOMENC, Michel. *Certifications ISO 9000 : quels impacts sur l'organisation et les conditions de travail*. In Actes du séminaire « Qualité et conditions de travail : quelle dynamique ? », LERASS, Tarbes, 25 novembre 1999.

²⁸ Cf. Partie 2, paragraphe 1.1.3.

prise à des logiques de non-conformité : Gwenaëlle Rot évoque à ce sujet des stratégies visant à « opacifier pour pacifier »²⁹.

Ces inquiétudes portent la marque laissée par les démarches qualité des années 1980-1990 : l'on parlait à l'époque d'ailleurs de « contrôle qualité ». Certes, il ne s'agissait plus de contrôle a posteriori, et les modalités en étaient l'autocontrôle le plus souvent, mais ces organisations ont effectivement engendré des excès qui ont réellement dégradé la qualité des conditions de travail, les acteurs se sentant mis en porte à faux en permanence. (Encore aujourd'hui, dans les entretiens que nous avons menés, le terme « *fliquer* » est très fréquemment employé pour caractériser ce phénomène. Parmi les professionnels interrogés, certains ont fait part de situations ayant abouti au départ des acteurs, préférant quitter leur poste plutôt que de supporter leurs nouvelles conditions de réalisation des activités.) On comprend bien pourquoi l'annonce de la mise en place d'une démarche qualité effraie et inquiète.

Aujourd'hui, la version 2000 de la norme ISO 9001 devrait permettre de corriger ces dérives : la « philosophie qualité » qui y est portée insiste sur le fait qu'un service impliqué dans une démarche qualité accepte de reconnaître les défauts de son activité. Réaliste, la démarche d'amélioration doit seulement viser à réduire ses imperfections, non à les éliminer toutes. De surcroît, le principe même du système de management de la qualité réside dans le postulat que les non-conformités sont dues à une défaillance du *système* lui-même, et non des individus³⁰.

De fait, Yves Cannac souligne dans son rapport³¹ que l'implémentation d'une démarche qualité sera facilitée si les acteurs sont réellement placés en capacité d'agir. Ceci implique que le système de management de la qualité leur laisse un minimum de droit à la prise de risque... et à l'erreur : « A défaut, la prudence élémentaire leur imposera toujours de donner le pas à la conformité formelle ».

Ainsi, pour que le « bottom-up » ne se résume pas à une « nouvelle utopie sociale », c'est encore une fois un changement de culture managériale qu'il convient d'entreprendre, avec des efforts importants investis dans la formation de l'ensemble des participants : accompagner les cadres à sensibiliser leurs équipes, responsabiliser les acteurs sur leurs résultats, prendre l'habitude de favoriser les retours d'information (le

²⁹ ROT, Gwenaëlle. *La gestion de la qualité dans l'industrie automobile : les vertus de l'opacité*. Sciences de la société, février 1999, n°46.

³⁰ ZHAN, Changzhi ; ZHANG, Hongxia. *How does a dandelion seed form overseas root and thrive? The successful implementation of TQM in Hainan University library*. Library Management, 2006, vol. 27, n°6-7, p. 344-353.

³¹ Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac. *La qualité des services publics*, rapport cité.

reporting)... Une démarche qualité ne sera acceptable que si elle garantit à chacun des conditions de travail justes et respectueuses de sa marge de manœuvre.

Avec la culture professionnelle qui est la leur, comment les bibliothécaires sont-ils susceptibles de réagir à cette situation et aux difficultés qu'elle soulève ?

1.3.2. « Manifeste pour la sauvegarde de l'indépendance du bibliothécaire ! »

Il apparaît que les bibliothécaires sont, eux aussi, demandeurs de davantage de formalisation dans la conduite de leurs activités quotidiennes. Ainsi, comme le confirme le succès du site Poldoc³², Bertrand Calenge³³ souligne-t-il combien la formalisation des politiques documentaires constitue une forte demande de la part des équipes, pour leur permettre de sortir de l'intuitif et de gagner en responsabilisation. Le même besoin de formalisme est exprimé au sujet des critères d'acquisition, de désherbage, des modalités d'organisation des animations culturelles, etc. La lecture des messages diffusés sur la liste Biblio-fr est éclairante sur les demandes constantes et régulières de conseils, de recherche de « cadres » et de modèles dans lesquels insérer l'activité de la bibliothèque. Témoigne aussi de cette recherche d'amélioration des services rendus par le partage et la formalisation des procédures, l'étude réalisée par l'équipe de la bibliothèque universitaire de William Paterson University à Waine, dans le New Jersey³⁴, visant à échanger des outils d'analyse des relations causes-effets dans les erreurs de résultats après une recherche dans le catalogue des bibliothèques.

Dans le même temps, les bibliothécaires témoignent de leur besoin de souplesse dans l'application de ces procédures, leur permettant de conserver leur « espace de liberté intellectuelle »³⁵. Pour aller plus loin, selon Luciana Sacchetti³⁶, pour certains bibliothécaires encore plus que chez d'autres professionnels, le fait de coucher sur le papier leur activité est vécu comme une perte de contrôle et d'autonomie.

Si l'on en croit Hong Wang³⁷, cela tient à l'organisation interne des services : dans certaines bibliothèques, notamment universitaires, les tâches sont très cloisonnées : chaque agent est isolé, responsable en propre de *sa* section, de *son* activité. Il ne

³² Site du groupe de recherche bibliothéconomique appliquée aux outils des politiques documentaires [en ligne]. Disponible sur <http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/poldoc/>, (page consultée le 15 février 2008).

³³ CALENGE, Bertrand. *Conduire une politique documentaire*. Paris : Cercle de la librairie, 1999 (Bibliothèques), 386 p.

³⁴ CILIBERTI, Anne [et al.]. *Empty handed ? A material availability study and transaction log analysis verification*. The journal of academic librarianship, juillet 1998.

³⁵ CALENGE, Bertrand. *Conduire une politique documentaire* : ouvrage cité.

³⁶ SACCHETTI, Luciana. *ISO quality as a driver of continuous improvement*. Performance Measurement and Metrics, 2007, vol. 8, n°2, p. 88-97.

³⁷ WANG, Hong. *From « user » to « customer » : TQM in academic libraries ?* : article cité.

travaille qu'avec le département avec lequel il est supposé avoir affaire : par exemple, le département des acquisitions rend compte au département des collections, qui rend compte aux services techniques d'équipement des ouvrages. Ce partage du travail reflète une vision clairement hiérarchisée et segmentée ; une des dérives de ce type d'organisation, régulièrement dénoncée, est son potentiel de mécontentement, de lacunes dans la communication, de frustration et d'impuissance à agir efficacement. Selon Hong Wang, le passage vers le système de management de la qualité est alors plus difficile, puisqu'il nécessite un changement radical des habitudes de travail afin de parvenir à la transversalité, au partage, à la responsabilisation de *chacun pour l'ensemble du système*. Ceci conforte les observations d'Yves Cannac³⁸ : il apparaît que le succès ou l'échec de l'implémentation d'une démarche qualité dépend fortement de la nature des activités et de la culture professionnelle qui en découle. Le succès est mieux assuré s'il s'agit d'un service réalisant des activités techniques, habitué au travail d'équipe ; il sera moins aisé si l'organisme favorise davantage une activité plus individuelle, qui valorise l'indépendance des acteurs.

Ces observations expliquent sans doute en partie le constat réalisé plus haut : si peu de bibliothèques se sont, pour l'instant, engagées en démarche qualité, c'est peut-être que le mode d'organisation imposé par le SMQ ne semble pas compatible avec la culture professionnelle des bibliothécaires, jugée trop indépendante. A cela, Jean-Pierre Cendron³⁹ ajoute la « faible culture du *reporting* »⁴⁰ chez les bibliothécaires, qui s'accommode mal des exigences liées à la conservation des enregistrements, à la documentation de chaque activité, et aux exigences de l'amélioration continue qui supposent un retour collectif sur les tâches réalisées.

Pour autant, faut-il en conclure définitivement que les bibliothèques sont destinées à rester hors champ des démarches qualité ? Certes, non. La vitalité et la diversité des démarches engagées ces quelques dernières années dans des bibliothèques à l'étranger⁴¹ nous montrent que ces difficultés, réelles, ne doivent pas masquer l'aboutissement des projets (notamment par l'obtention de la certification), lorsqu'ils savent tenir compte des

³⁸ Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac. *La qualité des services publics*, rapport cité.

³⁹ CENDRON, Jean-Pierre. *Démarche stratégique et indicateurs de performance : l'approche de la BnF* : intervention citée.

⁴⁰ Fait de rendre compte.

⁴¹ Citons à titre d'exemples, les bibliothèques universitaires de l'University of Wales, au Pays de Galle, de l'Institute for International Management ans Technology de Gurgaon, en Inde, de la Hainan University of Haikou, en Chine, de l'University of Malaya à Kuala-Lumpur en Malaisie, la National University Library de Ljubljana en Slovénie, ou la bibliothèque universitaire de

spécificités des bibliothèques. Certes, ces démarches qualité couronnées de succès sont surtout le fait de bibliothèques universitaires, qui peuvent s'adosser à l'édifice des démarches engagées au niveau des universités toutes entières. Mais rapportées à l'échelle d'une collectivité territoriale (mairie, groupement de communes), les facteurs de succès sont similaires, et les services municipaux peuvent se montrer porteurs de la même dynamique.

Pour conclure et tirer les enseignements du panorama des obstacles ou réactions à la mise en œuvre d'une démarche qualité, nous pourrions avancer qu'il convient de se garder de trois écueils ⁴² :

- une déviance « techniciste », qui noierait les équipes dans une profusion de procédures à suivre, de formulaires à renseigner, de tableaux de bord à alimenter, d'une surenchère d'instances de suivi et d'évaluation, chronophage et inefficace. La recherche du pragmatisme est une condition sine qua non du succès ;
- une déviance « fonctionnelle », qui reviendrait à donner la priorité à la gestion de l'organisation elle-même, plutôt qu'à organiser la bibliothèque en vue de fournir des services au bénéfice des usagers ;
- une déviance « stratégique », qui tendrait à confondre ce qui est bon pour l'image de l'équipement bibliothèque, avec ce qui est bon pour le service public en termes d'objectifs de politique publique.

Une fois l'attention et la vigilance alertées sur ces obstacles, qui ne manqueront certes pas de se présenter, le responsable d'une bibliothèque engagée en démarche qualité peut heureusement s'attendre à recueillir les bénéfices des efforts consentis.

2. ... mais la qualité porte aussi les germes d'améliorations attendues par les bibliothécaires.

Par-delà les difficultés inhérentes à l'exercice, ce type de projet peut se révéler porteur de réels bénéfices, tant pour l'organisme lui-même que pour les équipes qui le font vivre. Cette seconde sous-partie se propose de développer les enjeux d'un tel

Sacramento en Californie... qui toutes ont engagé une démarche qualité globale. En France, le SCD de l'université de Lyon 1 s'investit également dans cette voie.

⁴² Inspirés des observations de CROS, Roselle ; GAUTIER, Nicole. *Mettre en place la qualité dans les collectivités territoriales*. AFNOR : Paris, 2001, 112 p. Les auteurs ont été précurseurs des démarches qualité appliquées aux collectivités territoriales à la mairie du Pecq (Yvelines), certifiée ISO 9002 dès 1997, et ISO 9001 : 2000 en 2003.

engagement pour une bibliothèque, en gardant à l'esprit ses spécificités, son environnement particulier, et le contexte dans lequel elle continue de se définir.

2.1. Des missions identifiées, publicisées, évaluées

2.1.1. Quelles missions pour les bibliothèques publiques ?

En France, les bibliothèques publiques œuvrent dans un environnement marqué par l'absence de références juridiques encadrant leurs activités. Aucune disposition à caractère obligatoire ne guide les bibliothécaires pour les aider à cerner leur champ de compétences et leur marge de manœuvre. Si certains s'en félicitent, d'autres déplorent cette carence, qui a pour conséquence qu'aucun objectif d'intérêt national n'est officiellement énoncé, et que les missions générales dévolues au service public de la lecture restent floues.

De fait, la profession est régulièrement agitée par les débats⁴³ qui accompagnent le récurrent projet d'une loi sur les bibliothèques. Après le rapport Béghain en 1989, qui préconisait déjà le recours à un texte législatif, le Directeur du livre et de la lecture a, récemment encore, diligenté une étude confiée à Sophie Barluet. Dans son rapport⁴⁴, paru en juillet 2007 dans le cadre des manifestations autour du projet *Livre 2010*, celle-ci appelle de nouveau le législateur à se saisir de cette question afin de fournir un cadre juridique national, et d'énoncer des missions précises dévolues à la lecture publique.

Pour l'heure, quelques textes majeurs guident l'action des bibliothèques publiques françaises ; ils constituent un cadre « déontologique », évolutif, sans pour autant avoir force de loi. Le premier est le manifeste *La bibliothèque publique*, publié en 1990 par l'Association des bibliothécaires français. Il distingue quatre missions principales, que sont la culture, la formation et l'information des usagers, et la conservation du patrimoine. Un an plus tard, en 1991, paraît la *Charte des bibliothèques*⁴⁵, sous l'égide du Conseil supérieur des bibliothèques. Dans son article 3, celle-ci stipule que « la bibliothèque est un service public nécessaire à l'exercice de la démocratie. Elle doit assurer l'égalité d'accès à la lecture et aux sources documentaires, pour permettre l'indépendance intellectuelle de chaque individu et contribuer au progrès de la société. »

⁴³ L'interrogation des archives de la liste de diffusion Biblio-fr est, à ce sujet, éloquent.

⁴⁴ BARLUET, Sophie. *Livre 2010. Pour que vive la politique du livre*. Paris : La Documentation Française, 2007, 149 p.

⁴⁵ Conseil supérieur des bibliothèques. *Charte des bibliothèques*, adoptée le 7 novembre 1991, [en ligne], disponible sur <http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/csb-char.html> (page consultée le 19 février 2008).

A son tour, en 1994 l'UNESCO promulgue un *Manifeste sur la bibliothèque publique*⁴⁶, duquel il ressort que « les missions fondamentales, à l'accomplissement desquelles doit tendre la bibliothèque publique, ressortissent à l'information, l'alphabétisation, l'éducation et la culture ». Il apparaît que ce texte est particulièrement destiné à appuyer le développement des bibliothèques dans les pays émergents, et s'il a le mérite de créer une nouvelle dynamique dans ces pays, il n'apporte pas de grands chamboulements dans la conduite des bibliothèques des pays occidentaux. Puis, la *Déclaration de Glasgow*⁴⁷, proclamée à l'initiative de l'IFLA en 2002, prend acte des nouveaux usages des technologies de l'information et les intègre dans les missions traditionnelles des bibliothèques, invitant chaque bibliothèque à « soutenir et promouvoir les principes de la liberté intellectuelle et à offrir un accès sans restriction à l'information ». Enfin, en 2003, l'Association des bibliothécaires français publie le *Code de déontologie des bibliothécaires*⁴⁸, qui a vocation à protéger la pratique professionnelle des incursions du politique.

Ces déclarations et ces manifestes se rejoignent dans les grands principes qu'ils entendent défendre, mais restent très théoriques. Pour tenter de s'inscrire davantage dans le quotidien et la pratique professionnelle, Thierry Giappiconi et Pierre Carbone se sont essayés à lister les missions dévolues à une bibliothèque municipale⁴⁹ : selon eux, celle-ci doit à la fois contribuer au développement du livre (en favorisant les acquisitions d'ouvrages à tirage faible et à rotation lente) et de la lecture (en créant un environnement favorable), aider à la formation initiale, à la formation continue et à l'autoformation professionnelle, contribuer au développement économique, faciliter l'exercice de la citoyenneté, accompagner le développement de la recherche, et enfin œuvrer à la bonne conservation et à la mise en valeur du patrimoine national et local, tout autant qu'au développement culturel de ses usagers. En plus de toutes ces missions, déjà fort variées et très ambitieuses, Anne-Marie Bertrand⁵⁰ pointe l'insertion accrue, ces dernières années, du champ social dans les activités de la bibliothèque.

⁴⁶ UNESCO. *Manifeste sur la bibliothèque publique*, [en ligne], disponible sur http://portal.unesco.org/ci/fr/files/4638/10692343503public_library_manifesto_fr.pdf/public_library_manifesto_fr.pdf (page consultée le 21 février 2008).

⁴⁷ IFLA. *Déclaration de Glasgow sur les bibliothèques, les services d'information et la liberté intellectuelle*, proclamée le 19 août 2002 à Glasgow, [en ligne], disponible sur <http://www.ifla.org/faife/policy/iflastat/gldeclar-f.html> (page consultée le 19 février 2008).

⁴⁸ Association des bibliothécaires français. *Code de déontologie des bibliothécaires*, [en ligne], disponible sur www.abf.asso.fr/IMG/pdf/codedeonto.pdf (page consultée le 20 février 2008).

⁴⁹ CARBONE, Pierre ; GIAPPICONI, Thierry. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris : Electre – Editions du Cercle de la librairie, 1997 (Bibliothèques), 264 p.

⁵⁰ BERTRAND, Anne-Marie. *Les bibliothèques municipales. Enjeux culturels, sociaux, politiques*. Paris : Electre – Editions du Cercle de la librairie, 2002 (Bibliothèques), 147 p.

Ainsi défini, le champ d'action des bibliothèques apparaît particulièrement protéiforme. Anne-Marie Bertrand dénonce « l'indécision », voire la « confusion » des missions, dans les domaines politique, culturel, intellectuel, scientifique, éducatif et enfin social. Cette « prolifération », due à la multiplicité des opérateurs, explique « l'implicite qui caractérise trop souvent les objectifs » : « la bibliothèque est légitime parce qu'accueillante et bienveillante. Ce qui résume des attentes mais ne fonde pas des objectifs. »⁵¹ Dépourvues d'objectifs nationaux structurant leur activité et balisant leurs champs d'intervention, les bibliothèques municipales peinent parfois à rattacher leurs actions à des lignes directrices fortes, pérennes et lisibles. En cela, le système de management de la qualité peut leur apporter un bénéfice certain, comme nous allons le développer ci-après.

2.1.2. La qualité comme cadre structurant du projet de politique publique de la lecture.

Les responsables d'équipements publics se voient de plus en plus souvent priés par leur tutelle de construire un projet d'établissement. Document stratégique, à valeur quasi contractuelle entre le responsable de l'équipement et sa tutelle, ce projet a vocation à décliner, sur une durée pluriannuelle, les grands principes qui vont guider l'action publique mise en œuvre par cet établissement. Si de telles réflexions sont souvent demandées aux directeurs des musées ou des scènes nationales, elles sont encore peu développées dans les bibliothèques publiques. Pourtant, l'on aurait pu penser que, comme nous venons de le voir, la carence avérée de textes juridiques encadrant l'activité des bibliothèques aurait eu tendance à inciter les responsables à formaliser de tels projets. Dans les faits, beaucoup d'élus estiment pourtant que ce type de développement n'est guère pertinent, car ils n'y voient qu'une énième déclinaison des textes cités ci-dessus ou des valeurs communément admises, sans valeur ajoutée au niveau local. Néanmoins, même lorsqu'il n'est pas formalisé, le projet d'établissement existe toujours, ne serait-ce que parce que la collectivité qui le porte, y engage de l'argent public⁵². Si ce projet n'est pas formalisé, il est de la responsabilité du gestionnaire de l'équipement de le construire, à partir des éléments dont il dispose. Le projet qu'il proposera devra aider l' élu à préciser ses valeurs, à partir de références historiques (le

⁵¹ *Idem.*

⁵² Le développement qui suit est inspiré d'un entretien avec Jean-Louis Biard, ancien directeur des affaires culturelles de Rennes, aujourd'hui à l'Observatoire des politiques culturelles, dans le cadre de son intervention à l'Enssib à l'occasion d'un cours de l'UE Action publique et territoire, le 18 décembre 2007.

rattachement aux valeurs de l'Humanisme, des Lumières, la reconnaissance de la complexité de la connaissance...), et politiques (non pas partisane, mais au sens de l'action politique comme nécessité d'une organisation sociale démocratique, républicaine, citoyenne...). Ces éléments peuvent sembler sans intérêt, car trop souvent évoqués ou trop vains, mais ils permettent néanmoins de construire un projet personnalisé pour un équipement, qui laisse apparaître des nuances le différenciant des autres, et surtout, des priorités dans l'action à mener. A titre d'exemple, une enquête⁵³ réalisée en 2004 auprès d'élus municipaux avait permis de montrer que ceux-ci confèrent spontanément à la bibliothèque de leur ville une vocation d'abord culturelle (à 85%), bien avant une mission sociale – lutte contre l'illettrisme ou l'exclusion - (4,3%) ou un support au développement territorial (4,3% également). Mais ces impressions vagues et diffuses gagneraient à être plus finement caractérisées, de manière à permettre à la bibliothèque de proposer des actions pertinentes.

Un projet d'établissement bien formalisé peut également aider une équipe à valoriser certaines actions de la bibliothèque en mal de légitimité, comme cela est parfois le cas pour les animations culturelles par exemple, dont l'histoire et le développement dans les bibliothèques municipales, encore aujourd'hui, illustrent trop souvent un manque d'intérêt de la part des tutelles, voire de certains responsables d'équipements.

La valeur ajoutée de la démarche qualité, à ce stade, est bien réelle : s'il peut s'avérer difficile pour un responsable de bibliothèque de mobiliser, seul, sa tutelle sur un projet d'établissement, le système de management de la qualité, lui, *impose* de définir une politique qualité qui fasse consensus, donc discutée avec les équipes, et mobilisatrice pour l'ensemble des acteurs (clients internes qui ont vocation à s'y reconnaître) ; de même, le SMQ pose comme postulat « l'engagement de la direction », entendu comme l'investissement moteur de l'ensemble des tutelles (direction et élus). Ainsi, un conseil municipal qui aurait décidé d'engager sa bibliothèque dans une démarche qualité devrait-il davantage faire la preuve de son investissement, et se montrer à l'écoute des besoins des professionnels pour les guider dans la détermination de leurs missions légitimes, et parmi celles-ci, les aider à identifier des actions prioritaires. Cette réflexion apparaît encore plus justifiée si l'on considère le cas des bibliothèques relevant des groupements de communes : au sein d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI), nombreuses sont les sources de divergence, voire de conflits, entre les

⁵³ BAZIR, Josette [et al.]. *Les enjeux de la pratique d'évaluation dans les bibliothèques publiques* : mémoire cité.

différentes bibliothèques au sein d'un même réseau. Adopter un discours en termes de missions, de « politique qualité », peut permettre de dégager des valeurs communes autour desquelles il est plus aisé de fédérer des équipes, afin de désamorcer les éventuelles difficultés dans la conduite du réseau.

Du projet d'établissement, ou de la politique qualité ainsi bâtie, peuvent alors se décliner des objectifs plus concrets. Ceux-ci devront tenir compte du territoire (ses atouts, ses contraintes, ses carences...), de sa population (sa répartition démographique, son potentiel de développement, ses besoins propres...), des collections existantes ou à développer, des partenariats opérationnels ou à faire émerger sur le territoire, et enfin des moyens disponibles ou mobilisables. Dans le système de management de la qualité, chacun de ces objectifs peut être rattaché à un processus⁵⁴ et décliné en indicateurs (d'activité ou de performance). Là encore, la démarche qualité permet de structurer ce travail, tout en lui assurant un caractère pérenne. La revue régulière des données issues de l'amélioration continue nourrit l'évaluation autant qu'elle en assure la fiabilité.

Enfin, l'intérêt du système de management de la qualité n'est pas seulement dans le cadre structurant qu'il constitue pour élaborer – et évaluer – une politique qualité et des objectifs, mais il tient également dans la publicité que la démarche offre aux missions et aux objectifs ainsi identifiés : l'ensemble des clients externes peut avoir facilement connaissance des missions que la bibliothèque a vocation à développer. Et de même que l'affichage d'une charte documentaire peut constituer un élément efficace dans la justification des refus opposés à certaines suggestions d'achat ne rentrant pas dans les critères d'acquisition retenus, de même une politique qualité publicisée peut permettre, si besoin est, d'argumenter sur les missions prioritaires que se donne une bibliothèque.

A tous points de vue donc, la démarche qualité apporte légitimité et visibilité aux actions développées par la bibliothèque, et facilite le dialogue avec les interlocuteurs du bibliothécaire : tutelles, publics, et partenaires.

⁵⁴ Cf. un exemple de fiches de description de processus en partie 3, paragraphe 3.

2.2. La performance des tâches réalisées

Comme tout gestionnaire d'un équipement public, le responsable d'une bibliothèque municipale est soumis à des impératifs, toujours plus exigeants, d'équilibre entre l'efficacité des actions qu'il pilote, et d'utilisation des ressources pour les réaliser. Le système de management de la qualité peut s'avérer un outil efficace pour l'aider à répondre à cette délicate injonction, qui est celle de l'évaluation, et qui consiste à éviter les situations de « non qualité ».

2.2.1. Bibliothécaire certes, mais aussi gestionnaire d'équipement.

La « non-qualité » comprend toutes les situations où l'organisme ne se trouve pas en capacité de satisfaire les attentes de ses clients de manière efficace et/ou efficiente.

Cela peut être le résultat d'une situation de « sous-qualité », c'est-à-dire que l'organisme produit un service en-deçà des attentes des clients externes : par la seule action de la bibliothèque, les objectifs fixés ne sont pas atteints, il y a donc là un manque d'efficacité. Pour combler cette lacune, la bibliothèque se retrouve dans l'obligation d'engager une part plus importante de ses ressources afin de se hisser au niveau des attentes du client ; le coût supplémentaire induit par la sous-qualité (tous services et tous champs d'intervention confondus) est aujourd'hui estimé à 10 à 20 % de la dépense publique⁵⁵.

Mais la non-qualité peut également être le résultat d'une situation de « sur-qualité », c'est-à-dire que l'organisme consacre trop de ressources à la réalisation des objectifs : certes, ceux-ci sont atteints, mais l'action se caractérise par un manque d'efficience, et l'organisme pourrait trouver à réaliser des économies sur ses ressources. A l'heure des impératifs de restriction budgétaire, de tels gaspillages ne peuvent pas être tolérés.

Ce que recherchent les gestionnaires, c'est la performance, c'est-à-dire l'équilibre entre l'efficacité et l'efficience. Dans la plupart des cas, cette évaluation est confiée, dans une collectivité, au service du contrôle interne, voire à l'inspection générale : les tutelles ont souvent spontanément davantage confiance dans la capacité des juristes ou des financiers à assumer ce genre d'arbitrage, pour l'ensemble des services.

Or, il est primordial qu'un bibliothécaire sache montrer, non seulement qu'il est capable de se charger du contrôle de l'efficience de son équipement, mais surtout qu'il est le

⁵⁵ France qualité publique. *Évaluer la qualité et la performance publiques* : ouvrage cité.

seul légitime et pertinent à pouvoir en piloter la performance en équilibrant efficacité et efficience. Il est en effet le seul à être en position d'adapter et de décliner la méthodologie aux spécificités du milieu des bibliothèques. A l'heure de la LOLF⁵⁶, si les bibliothécaires restent imperméables à cette culture de la performance, on peut craindre que les choix de rationalisation leur échapperont, et seront assumés par d'autres, moins attentifs aux valeurs auxquelles la profession accorde tant d'importance (l'encyclopédisme des collections, les actions hors les murs, le soutien aux petits éditeurs ou aux genres non commerciaux...).

Plus généralement, en termes de ressources humaines notamment⁵⁷, s'affirmer comme un interlocuteur pertinent est primordial pour un gestionnaire de service. Or, en lui offrant une vision globale de son activité (y compris des interactions avec les processus supports), par le biais de la cartographie des processus⁵⁸, le système de management de la qualité permet justement au responsable d'une bibliothèque de maîtriser et de manier un argumentaire de gestionnaire sur son activité. Ce faisant, il peut mieux conforter (voire, réintégrer) sa position face à ses tutelles.

Au-delà, le système de management de la qualité implique que les acteurs d'un processus évaluent collectivement leur activité par le prisme de l'amélioration permanente. En leur déléguant cette responsabilité, il offre à l'ensemble des équipes de la bibliothèque l'occasion de s'affirmer comme des acteurs efficaces de la mesure de la performance de leur équipement, car l'évaluation de leur processus leur revient en propre, elle n'est plus « externalisée » à un autre service.

La démarche qualité apparaît donc, en termes de négociation et de gestion de l'action publique, comme en termes d'identification et de positionnement de « responsable de processus », comme un levier supplémentaire de la légitimité des bibliothécaires dans leur argumentation face à leurs tutelles.

⁵⁶ Loi organique relative aux lois de finances. Ce nouveau dispositif budgétaire intègre les notions d'objectifs et d'indicateurs. Les arbitrages budgétaires des services de l'Etat, mais à terme aussi sans doute ceux de l'ensemble des services publics, seront opérés selon ces principes.

⁵⁷ Evolution prévisible du temps de travail hebdomadaire, départs massifs à la retraite d'une part importante des équipes, parmi les mieux formées et les plus efficaces, mise en place des dispositifs de comptes épargne-temps qui peuvent bousculer la distribution des activités, calculs des effectifs-cibles... tout ce qui ressort de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.

⁵⁸ Cf. partie 3, paragraphe 1.1.1.

2.2.2. Performance des activités et management des équipes

2.2.2.1. *Du knowledge management...*

La gestion de la connaissance (ou *knowledge management*, terme plus répandu) peut se définir comme « l'ensemble des modes d'organisation et des technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance »⁵⁹ dans un organisme. Cela passe par la mise en œuvre d'un système de documentation (papier ou dématérialisé) permettant de mobiliser, décrire, conserver et transmettre les connaissances pratiques et les retours d'expériences des collaborateurs ou des experts d'un domaine.

Par ses exigences, le système de management de la qualité induit la mise en œuvre d'un tel système : «L'examen des outils de management basés sur le SMQ révèle que l'application de ces outils est intéressante du point de vue du knowledge management, avec des conséquences significatives, notamment en terme de création, d'accumulation et de partage des connaissances »⁶⁰.

En effet, dès les premières réflexions autour de la démarche qualité, la mise à plat des processus de travail, la mutualisation et la confrontation des pratiques des différents opérateurs sont l'occasion de partager les expériences et les méthodes de travail. Cette étape est fondatrice, notamment dans le cas des bibliothèques en réseau, qui peuvent rencontrer des difficultés à harmoniser leurs pratiques : parfois inconfortable, ce travail préalable permet néanmoins d'objectiver les bonnes pratiques à adopter, afin d'identifier la procédure valant conformité du service. L'ensemble de ces procédures, modes opératoires, et autres vade-mecum constitue le système de documentation de la qualité ; celui-ci est une exigence de la norme ISO 9001, à laquelle les auditeurs sont particulièrement attentifs.

Dans la pratique, ce système de documentation se révèle une aide précieuse pour les équipes. C'est un outil d'objectivation qui permet de décrire, d'externaliser, de mettre en objet sa pratique professionnelle, offrant ainsi l'occasion de l'analyser et de prendre du recul sur ses méthodes de travail. S'inscrivant sur le long terme, régulièrement réévalué et mis à jour, c'est à la fois un outil de réflexion et d'aide à la décision (qui permet de

⁵⁹ HUBERAC, Jean-Pierre. *Guide des méthodes de la qualité*. Ouvrage cité.

⁶⁰ JOHANNSEN, Carl Gustav. *Total quality management in a knowledge management perspective*. Journal of documentation, janvier 2000, vol.56, n°1 (traduction personnelle).

repérer les complémentarités, mais aussi les aberrations ou les répétitions insoupçonnées d'une activité par des opérateurs successifs), un outil de communication (par la formalisation claire des choix opérés, rendus visibles), un outil d'évaluation (permettant de confronter un projet et sa réalisation) et un outil de cohérence et de continuité (par son caractère systémique). Grâce à cet ensemble documentaire, chacun comprend mieux comment son activité s'insère dans l'ensemble des processus qui participent du service rendu, et perçoit mieux les enjeux de son activité propre.

2.2.2.2. ... *Au management par la qualité*

Le système de management de la qualité prévoit un processus de maîtrise de l'amélioration permanente : celle-ci se nourrit de toutes les informations sur le fonctionnement de l'organisme, collectées par différents canaux (enquêtes de satisfaction, relevés de non-conformité, réclamations, suggestions d'amélioration...). Chacun de ces relevés fait l'objet d'une synthèse et d'une étude dans le cadre du processus dont il dépend, lors d'instances dédiées (« réunions de processus ») : l'équipe en charge de ces activités analyse les causes de dysfonctionnement et/ou décide des axes d'amélioration à apporter ; les actions correctives ou préventives décidées sont mises en œuvre et font alors l'objet d'un suivi assimilable à de la gestion de projet (avec objectifs, échéancier, etc.) dans le cadre du PDCA.

La conduite de chaque processus et de chaque action d'amélioration se comprend dans l'esprit du management participatif prôné par l'ISO 9001, notamment dans sa version 2000 : chacun, indépendamment de son positionnement dans l'organigramme hiérarchique du service fonctionnel où il travaille, peut prendre la responsabilité de la coordination des activités à mettre en œuvre dans le cadre de l'amélioration permanente, en devenant « pilote de processus » ou « coordonnateur de tel projet ». Les « cercles de qualité », qui accompagnaient les démarches qualité des années 1980-1990, ont disparu : aujourd'hui, l'ISO nous offre l'opportunité de bousculer les organigrammes traditionnels, parfois encore fondés sur le grade et le statut des collaborateurs plutôt que sur leurs compétences ou leur expérience, en utilisant le SMQ pour permettre à tous ceux qui le souhaitent de s'engager dans un projet d'amélioration de leur quotidien de travail. C'est un levier complémentaire pour motiver les agents et fédérer des équipes, en permettant à chacun d'apporter sa valeur ajoutée, et de prendre part aux évolutions du service.

Dans cette perspective, on pourrait avancer que les bibliothèques constituent un cas privilégié : toutes catégories statutaires confondues, il nous semble que bon nombre de bibliothécaires savent se distinguer par leur profil cultivé, entreprenant, curieux, pragmatique, et surtout, pétri des valeurs du service public et de sa priorité⁶¹ ; une telle combinaison nous paraît constituer un terrain favorable à la réception du management par la qualité.

Ainsi, en termes de gestion de l'équipement comme de son personnel, la démarche qualité peut apporter au responsable d'une bibliothèque de nouveaux arguments pour dynamiser son travail comme celui de son équipe.

2.3. La visibilité et la reconnaissance sur l'échiquier culturel

Enfin, la démarche qualité - et son prolongement facultatif, la certification - constituent pour la bibliothèque une occasion innovante et originale de faire connaître ses activités, tant auprès de ses publics que de ses partenaires.

2.3.1. Marquer sa différence... avec vigilance

Pour les bibliothèques publiques, les temps peuvent paraître difficiles : à l'heure de la désaffection des inscrits, de la baisse des emprunts, du recours massif à l'internet, illustrant l'âge de *l'accès*⁶² qui aurait sonné le glas de celui des *collections*, certains expliquent la relative baisse de succès des bibliothèques par leur inadéquation aux attentes des usagers, mais aussi par leur « clonage ». En effet, par leur caractère physique, par essence « restreint » (les collections physiques limitées par des surfaces de rayonnage contraintes, les horaires d'ouverture limités par la disponibilité des personnels... à la différence de l'accès aux informations disponibles en permanence sur internet, qui semblent, faussement d'ailleurs, illimitées et exhaustives), les médiathèques récemment ouvertes peuvent sembler toutes organisées sur un modèle identique, offrant les mêmes types d'activités, et proposant une offre de services homogène (ceci ne préjugeant par ailleurs en rien de leur variété). Ce faisant, elles semblent méconnaître les besoins particuliers de leurs usagers, que l'on devine pourtant divers d'un territoire à l'autre ; contrairement au web 2.0 (qui se veut participatif, personnalisable, modulable,

⁶¹ Dans ses deux acceptions : la réalisation de prestations par les services de l'Etat et des collectivités territoriales, porteurs de valeurs républicaines et citoyennes ; mais aussi le « service public » des bibliothécaires, à savoir le temps de travail consacré à la médiation avec les usagers : prêts et retour, renseignements, activités de formation ou actions culturelles...

⁶² RIFKIN, Jérémy. *L'âge de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*. Paris, La Découverte, 2005, 395 p.

paramétrable...), elles paraissent ne pas savoir répondre aux exigences de leurs usagers avec le degré de personnalisation qu'ils attendent des services d'information, et semblent ne pas avoir d'identité propre ou de valeur ajoutée reconnaissable.

Parallèlement, de nombreux observateurs pointent le contexte concurrentiel dans lequel sont placés les équipements culturels locaux, d'une commune à l'autre. Ceci se vérifie pour les bibliothèques : lorsqu'une commune ouvre une nouvelle médiathèque, elle attire des publics bien plus larges que la stricte population communale, au détriment des équipements des communes voisines.

Dans ce contexte, toute action de communication est d'importance pour rendre sa bibliothèque identifiable, unique et attractive. En cela, la démarche qualité peut se révéler innovante auprès des usagers. Habités à ce type de distinction dans leurs relations avec les services marchands, les usagers reconnaissent aux labels une certaine légitimité. Dans les services publics, et notamment dans le secteur culturel, ces distinctions sont encore rares, donc surprenantes : une démarche qualité engagée par une bibliothèque peut interroger non seulement ses usagers, mais aussi les publics potentiels qui n'ont pas l'habitude de fréquenter la bibliothèque et qui peuvent saisir ainsi une opportunité de la visiter, « par curiosité ». Ainsi la Ville de Paris a-t-elle engagé de gros efforts de communication pour sensibiliser les Parisiens à la Charte d'accueil de ses bibliothèques⁶³.

Mais il convient, en la matière, de se garder de tout effet d'annonce : créant une attente particulière de la part des usagers, ce type d'affichage ne pardonne guère les dysfonctionnements. Pire, il peut engendrer une attitude « consumériste » chez des usagers à qui les professionnels la reprochent déjà parfois : en pariant sur l'approche clients et en mettant en avant l'engagement de réponse à la demande, il pourra s'avérer peut-être plus difficile encore de justifier que la bibliothèque n'achète pas le dernier best-seller en plusieurs exemplaires afin de le rendre immédiatement accessible à tous ceux qui le souhaitent... Dans ce cas, il s'agira d'insister sur la vocation pédagogique ou culturelle de la bibliothèque et d'en expliquer la différence avec un service marchand, au risque de susciter des mécontentements, qui n'auraient peut-être pas été exprimés si l'affichage de l'approche clients n'avait pas nourri l'attente.

⁶³ *Charte d'accueil des usagers dans les bibliothèques de la Ville de Paris* [en ligne], accessible sur http://www.paris.fr/portail/Culture/Portal.lut?page_id=6528&document_type_id=5&document_id=17868&portlet_id=14797 (page consultée le 25 février 2008).

Il convient également de ne pas tomber dans le travers de l'instrumentalisation, dénoncé par Anne-Marie Bertrand (à propos de l'architecture des bibliothèques, mais le propos reste pertinent sur tous les moyens de publicité et de communication, comme peut l'être une démarche qualité), regrettant que « l'image [prenne] le pas sur la fonction »⁶⁴.

On le voit, la publicité autour de la démarche qualité et des engagements pris reste un levier à manier avec précaution, car elle peut malheureusement desservir l'institution, et rester durablement un facteur de blocage à ce type de projet. En revanche, bien dosée et intelligemment mise en œuvre, la communication illustrée par les bénéfices recueillis peut permettre de diffuser la culture qualité auprès des partenaires de la bibliothèque.

2.3.2. ... et diffuser la culture qualité.

Aujourd'hui, une part non négligeable des activités mises en œuvre par une bibliothèque se développe en réseau : les acquisitions, la conservation, le catalogage ... sont de plus en plus souvent partagés, réalisés en collaboration avec d'autres bibliothécaires travaillant dans des équipements similaires ou complémentaires. Outre les réseaux nationaux (Cadist, pôles associés, catalogage dans le SUDOC...), cette tendance au travail collaboratif se vérifie aussi localement : les comités de lecture, les actions culturelles auprès des publics spécifiques identifiés sur un territoire commun (prisons, hôpitaux...), se développent en partenariat avec les bibliothèques municipales voisines, ou en lien avec la bibliothèque départementale qui pilote des actions coordonnées.

Les exigences du système de management de la qualité mis en œuvre par une bibliothèque peuvent, dans ce cadre, bénéficier à l'ensemble des établissements associés : par la formalisation des activités, par la nécessité de maîtriser les processus, par la publicisation des objectifs, la démarche qualité d'une bibliothèque peut irriguer tout un réseau et profiter à tous ses partenaires, en les sensibilisant aux mêmes modalités de travail en vue de tendre vers l'amélioration continue. L'effet « boule de neige » du SMQ se révèle un des modes de diffusion les plus efficaces de la nouvelle culture de la performance. Au vu de ce qui précède, on aura compris que les bibliothèques peuvent vraiment constituer une cible privilégiée, au sein des services publics, pour la multiplication de ce type de projet... et ainsi continuer à apparaître comme des services pilotes, innovants, et porteurs du dynamisme local.

⁶⁴ BERTRAND, Anne-Marie. *Les bibliothèques municipales*. Ouvrage cité.

En nous appuyant sur des retours d'expériences et des analyses prospectives, nous nous sommes attachés, dans cette deuxième partie de notre étude, à envisager successivement les obstacles qui peuvent freiner la réalisation d'une démarche qualité en bibliothèque municipale, mais aussi à prendre la mesure des bénéfices que l'on peut en attendre. Nous avons tenté de dresser un tableau nuancé des enjeux qui en conditionnent la faisabilité : il nous semble que les obstacles sont surmontables, et que les récompenses attendues valent les efforts consentis. A présent, il nous faut nous employer à vérifier, sur le terrain, notre jeu d'hypothèses.

Partie 3. Eléments pour une démarche qualité en bibliothèque publique

*La chose la plus importante est
de ne pas s'arrêter de se remettre en cause.*

Goethe

A ce stade de notre réflexion, il importe d'entrer davantage dans la déclinaison pratique de la démarche, afin de confronter notre développement théorique avec la réalité du travail en bibliothèque publique. Concrètement, comment décliner les principes et la méthodologie de l'ISO 9001, identifiés et qualifiés dans la partie précédente, à l'offre de services en matière de lecture publique ? Quelles passerelles édifier avec les données déjà disponibles, les outils de mesure et d'évaluation existants ? Comment construire le système de management de la qualité en gardant prise avec le pragmatisme nécessaire ? Quelle est la teneur du chemin qu'il reste à parcourir pour entrer dans le champ de la démarche qualité ? Pour donner corps aux réponses que l'on peut apporter à ces questions, nous nous appuyerons sur un cas concret : la médiathèque de Poissy¹, lieu de notre stage de fin de formation de conservateur, se prête à cette expérimentation. Une partie des éléments apportés ci-après sera donc très concrètement le reflet de sa situation.

Si, comme prévient Hong Wang², nous manquons encore de recul aujourd'hui pour juger de l'applicabilité du système de management de la qualité en bibliothèque, quelques précurseurs ont identifié pour nous les points nodaux à maîtriser ; leurs expériences, couronnées de succès par la certification ou de réelles améliorations dans la conduite de leurs équipements³, nous permettent de poser ces quelques jalons méthodologiques.

¹ Cf. en annexe 2 une brève description de cet équipement, permettant de mieux appréhender les éléments fournis dans le développement.

² WANG, Hong. *From « user » to « customer » : TQM in academic libraries?* article cité.

³ Cf. Partie 2, note n°41.

1. En préalable : déterminer ses orientations

Pour initier le système de management de la qualité, deux axes demandent à être balisés : la cartographie et l'interaction des processus engagés dans la démarche d'une part, et les besoins des clients que le SMQ ainsi identifié vise à satisfaire d'autre part.

1.1. Délimiter le périmètre de sa démarche et identifier les processus engagés

1.1.1. La cartographie des processus

Ainsi que nous l'avons évoqué plus haut⁴, le périmètre de la démarche, comme le niveau de détail requis dans la description des processus, sont laissés à la libre appréciation de l'organisme qui s'engage en démarche qualité. A ce stade, l'écueil dont il convient de se garder réside dans le risque d'amalgame entre le processus et le service fonctionnel qui le pilote : ainsi le processus Ressources Humaines n'est-il pas du seul ressort de la DRH, mais il a un impact sur les activités de l'ensemble des services.

Bertrand de Quatrebarbes⁵ distingue trois types de processus concourant à la qualité publique : les processus de « commande publique » (regroupant l'expression et l'analyse du besoin, la conception et les orientations de réponses, la prise en compte des débats, l'arbitrage et enfin le pilotage de sa mise en œuvre), les processus de réalisation (soit, la conception technique), les processus de relations avec le client-usager des services. Il en ajoute un quatrième, le processus d'évaluation du système.

Pour notre part, pour rester fidèles à la norme ISO 9001 et pour gagner en simplicité, nous en évoquerons trois : les processus métiers, les processus supports, et le processus permettant la conduite de l'amélioration permanente.

A la médiathèque de Poissy, la réflexion autour de la démarche qualité envisagée par la direction porte sur « l'accueil des publics » ; quoi qu'exclusivement concentré sur la médiathèque (donc n'intégrant pas les autres services municipaux), ce périmètre est vaste, l'accueil étant ici entendu dans une dimension extensive⁶.

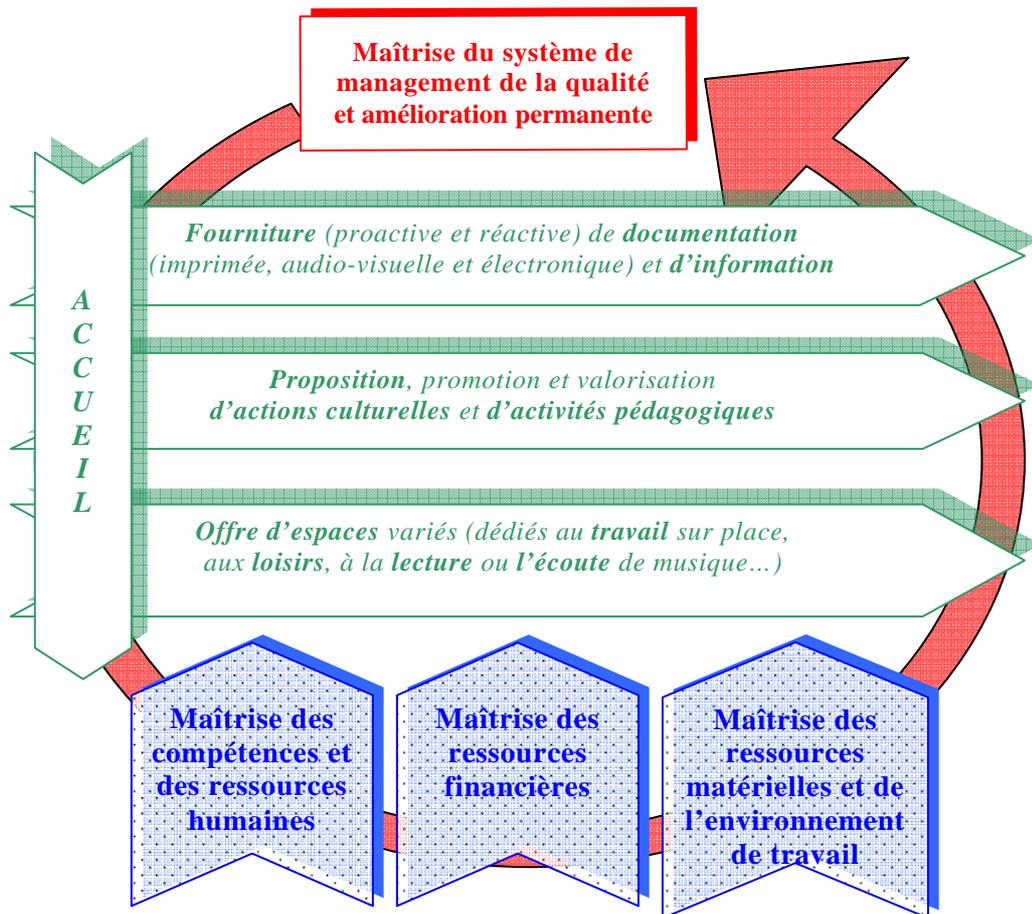
Dans un premier temps, nous pouvons identifier huit processus nécessaires à la réalisation conforme des produits et services proposés par la médiathèque : quatre processus « métier » (italique vert) dont un processus *Accueil* transversal, trois

⁴ Cf. Partie 1, paragraphe 1.3.2.

⁵ France qualité publique. *Evaluer la qualité et la performance publiques* : ouvrage cité.

⁶ Cf. annexe 3 : les déclinaisons de l'accueil.

processus « support » (tramé bleu), et un processus « qualité » (rouge), organisés comme suit :



Dans le système de documentation de la qualité, chacun de ces processus sera décrit en détail dans une « fiche de description de processus »⁷, reprenant les éléments d'entrée et de sortie du processus, les étapes successives de sa réalisation, les moyens de maîtrise (documents et tableaux de bord), les caractéristiques et les indicateurs identifiés pour contrôler son bon fonctionnement et mesurer son efficacité. Ainsi, par exemple, tout le circuit du livre - depuis les sélections d'achat jusqu'à la mise en rayon, en passant par la commande et sa réception, et toutes les étapes « bibliothéconomiques » (catalogage, indexations Rameau et Dewey) - sera décrit dans les procédures du processus *Fourniture de documentation et d'information*, dont le niveau de détail reste du ressort des rédacteurs.

⁷ Cf. Partie 3, paragraphe 3 ci-dessous.

Au-delà de l'identification des processus, la norme ISO 9001 demande que l'organisme caractérise leurs interactions. Schématiquement, on peut répondre à cette exigence par le tableau ci-après :

<u>INTERACTION DES PROCESSUS</u>	Maîtrise qualité et amélioration permanente	Maîtrise des compétences et des ressources humaines	Maîtrise des ressources financières	Maîtrise des ressources matérielles et de l'environnement de travail	Accueil	Fourniture de documentation et d'information	Proposition d'actions culturelles et d'activités pédagogiques	Offre d'espaces variés
Maîtrise de la qualité et amélioration permanente								
Maîtrise des compétences et des ressources humaines								
Maîtrise des ressources financières								
Maîtrise des ressources matérielles et de l'environnement de travail								
Accueil								
Fourniture de documentation et d'information								
Proposition d'actions culturelles et d'activités pédagogiques								
Offre d'espaces variés								

Les cases grisées sont celles où le processus en ordonnée agit sur le processus en abscisse, les blanches celles où le processus en ordonnée n'agit pas sur le processus en abscisse (et dans notre cas, les tramées celles où le processus en ordonnée est compris dans le processus en abscisse). Ainsi, l'on comprend que le processus Accueil agit sur le processus Ressources Humaines, car la planification des prestations à réaliser par la médiathèque conditionne, entre autres, les recrutements à prévoir.

La cartographie ainsi identifiée a le mérite d'être exhaustive : chacune des fonctions peut être facilement repérée et identifiée, y compris l'accueil. En revanche, elle présente l'inconvénient de découper un peu artificiellement les activités, et l'on peut craindre de la multiplication des processus métiers que leur gestion soit rendue un peu plus complexe : ainsi, l'organisation et la conduite des revues de processus, ou des réunions d'amélioration permanente par processus, en se multipliant, risquent rapidement d'apparaître lourdes et fastidieuses. Par ailleurs la proximité et l'imbrication des tâches des différents processus risquent également rapidement de compromettre la mise en

œuvre des améliorations engagées par processus, forcément transversales. Le risque, à court terme, est de manquer de visibilité et de lisibilité des actions entreprises.

Dans la pratique, l'important est bien de construire des processus simples et efficaces qui puissent être respectés sans devoir en permanence être contournés. Pour le processus de maîtrise de la qualité, il est également primordial de mettre en place des « boucles de feed-back courtes »⁸ : les moyens de collecte et de remontée d'information gagneront à être les plus directs et les plus souples possibles, comme une saisie de formulaire en ligne, par exemple.

En la matière, la rigueur est nécessaire, mais on note qu'elle ne suffit pas : elle doit aussi être viable... Détaillée et exhaustive, cette cartographie pourra être conservée dans un premier temps dans un souci de pédagogie et d'appropriation des principes du SMQ par les équipes ; il sera toujours temps, une fois ces principes acquis, de simplifier le système, en fusionnant par exemple les processus métier... de manière à fluidifier et alléger les contraintes de gestion. De fait, seule l'expérience sur le terrain, et sur le long terme, permettrait de mettre en pratique ces préconisations.

1.1.2. Un processus Accueil ?

Dans la continuité de ces réflexions, nous sommes amenés à nous interroger sur la validité d'un processus *accueil*.

De fait, comme le souligne Yves Cannac⁹, les démarches qualité portent majoritairement sur cet aspect du travail des services publics. Qu'il s'agisse de l'accueil physique, postal, téléphonique, ou par voie électronique aujourd'hui, les réflexions sur la qualité des relations avec l'utilisateur constituent une longue tradition des services de l'Etat¹⁰. Par la circulaire du 2 mars 2004, est créée la Charte Marianne, qui se veut une base commune d'engagements, fédératrice et adaptable à la pluralité des services publics, de l'Etat comme des collectivités locales. Une grande partie des préfetures et des services déconcentrés de l'Etat accueillant du public s'y réfère dans le courant de l'année 2005. Cette charte consiste en une série d'engagements génériques répartis en cinq rubriques (« l'accès plus facile à nos services », « un accueil attentif et courtois », « une réponse

⁸ *Expériences qualité*, 2006, n°13 [en ligne], disponible sur www.qualite.weka.fr (page consultée le 29 février 2008).

⁹ Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac. *La qualité des services publics*, rapport cité.

¹⁰ Dès 1989 paraît une circulaire relative au renouveau du service public ; en 1992, une charte des services publics ; 1994 voit la multiplication des manifestations organisées dans le cadre de l'Année de l'accueil ; en 1995 est promulguée une circulaire relative à la réforme de l'Etat, suivie en 2000 d'une directive du Premier ministre... Ainsi s'illustre la préoccupation constante des gouvernements successifs de porter leurs efforts sur l'accueil des services publics. Mais c'est véritablement la Charte Marianne qui marque le début d'une véritable réforme de l'accueil, en 2005.

compréhensible à vos demandes dans le délai annoncé », « une réponse systématique à vos réclamations », « à votre écoute pour progresser »).

Courant 2006, cette Charte a évolué vers la mise en place d'un référentiel, QualiMarianne. Associé au Label Marianne¹¹, attribué par un organisme certificateur, ce référentiel de service décline, quel que soit le champ des activités concerné, le contenu des engagements relatifs à l'accueil des publics ; il comporte, comme l'ISO 9001, des exigences en termes de suivi des résultats et de pilotage des actions d'amélioration. Testé sur une soixantaine de sites pilotes (dont la Bibliothèque Publique d'Information, certifiée selon le Label Marianne fin janvier 2008), il a vocation à se généraliser à l'ensemble des services publics.

Les démarches qualité relatives à l'accueil apparaissent prioritaires, puisqu'elles mettent en jeu directement l'interface avec l'utilisateur, donc l'image et l'identité d'une administration. Mais la réflexion autour du « bien accueillir », cette « capacité à sortir de soi-même pour se mettre à la place de l'autre »¹², ne doit pas limiter l'action en matière de qualité au seul domaine de la qualité relationnelle : l'accueil commence bien en amont et s'achève bien en aval de la stricte phase temporelle de relation avec l'utilisateur. C'est pourquoi l'identification d'un « processus »¹³ *accueil* à part entière dans notre cartographie ne va pas forcément de soi : son isolement pourrait conduire à en réduire le champ, ce qui irait à l'encontre de notre manière d'appréhender le sens et la portée du service public en bibliothèque.

Plus « techniquement » en termes de qualité, l'accueil peut-il vraiment être envisagé comme un processus, c'est-à-dire une « chaîne d'activités corrélées ou interactives, qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, en apportant une valeur ajoutée » ? Il serait très difficile d'isoler les éléments qui relèvent exclusivement de « l'action d'accueillir », et encore une fois, artificiel de les exclure des autres activités de la bibliothèque.

Sur la base de cette réflexion, nous avons fait le choix de laisser apparaître, dans la cartographie, la distinction de l'accueil en processus à part entière : cela se justifie d'un point de vue pédagogique ; en revanche, ce processus étant, en réalité, transversal et compris dans chacun des trois autres processus métier, nous déclinerons les objectifs et les indicateurs relatifs aux champs de l'accueil dans chacune de ces trois fiches de

¹¹ Label Marianne [en ligne]. Disponible sur http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/chantiers/241_59.html (page consultée le 26 février 2008).

¹² CALENGE, Bertrand. *Conduire une politique documentaire* : ouvrage cité.

¹³ Au sens que lui donne le système de management de la qualité.

processus (autrement dit, il n'y a pas de fiche de description du processus *accueil* en tant que tel).

1.2. Bien connaître ses clients

Le fondement de toute démarche qualité reposant sur la satisfaction des clients, il est nécessaire de les identifier, et de cerner leurs besoins ainsi que leurs sources de satisfaction et surtout de non-satisfaction. Quels outils mobiliser pour répondre efficacement à cette exigence ?

1.2.1. Connaître les usages de la bibliothèque

Les principaux clients à bien connaître sont, bien sûr, les publics... que nous devinons divers et variés.

Les inscrits constituent la partie la plus visible des publics, en tous cas celle que les systèmes d'information des bibliothèques sont le mieux à même de connaître spontanément : en effet, les statistiques extraites des SIGB apportent déjà des informations précieuses en termes d'âge, de sexe, d'origine géographique, d'ancienneté d'inscription... Ces sources sont facilement accessibles, pour peu que l'on dispose des compétences techniques ou informatiques permettant de les extraire.

Pour connaître les habitudes et les comportements des usagers, les statistiques d'emprunt sont éclairantes, surtout lorsqu'elles sont croisées avec les informations relatives aux emprunteurs (dans la limite des données non nominatives dont la collecte est autorisée par la CNIL). Mais elles ne permettent pas d'identifier et de mesurer une pratique croissante des usagers des bibliothèques municipales, qui est la consultation des ressources sur place, sans forcément se conclure par un emprunt. Pour combler cette lacune, la solution peut résider dans l'organisation de semaines-test lors desquelles les usagers sont amenés à déposer les ouvrages consultés sur place, sur des chariots spécifiques au lieu de les remettre en rayon. A Poissy, où l'équipement des ressources grâce à la technologie RFID peut permettre de réaliser les opérations de pointage rapidement et facilement, par simple balayage de douchettes sur les chariots, ces semaines-test peuvent être envisagées. Ceci permettra de prendre en compte d'autres besoins que ceux qui sont visibles par le prisme des seules statistiques d'emprunt.

1.2.2. Connaître les attentes et la satisfaction des publics

Seules des enquêtes peuvent permettre d'aller au-delà de la connaissance des usages. Elles ont vocation à s'adresser tant aux « fréquentants » (inscrits ou usagers) qu'aux publics potentiels, que sont les habitants ou les actifs présents sur le territoire desservi, qui ne sont pas usagers de la bibliothèque, voire qui n'en connaissent pas l'existence. Mêlant questions de notoriété (« *que connaissez-vous des services offerts par la bibliothèque ?* »), d'usage (« *qu'êtes-vous venus faire aujourd'hui ?* ») ou de recueil des attentes et de la satisfaction (« *avez-vous trouvé ce pour quoi vous êtes venus ? Quel est votre niveau de satisfaction sur la réponse qui vous a été fournie ?* »), elles sont à croiser avec toute source d'informations disponible, afin de les mettre en perspective et surtout, de les inscrire dans leur territoire. Ainsi Jean-François Jacques s'était-il livré à une étude des données issues de l'Insee et de l'Iaurif pour cerner les profils des Franciliens et en tirer des conclusions pour hiérarchiser les actions d'amélioration à envisager¹⁴. Cette approche marketing, portée et défendue par les bibliothécaires nord-américains et canadiens, est aujourd'hui largement reconnue en France pour son intérêt dans la meilleure connaissance des publics¹⁵.

Dans cette perspective, à l'initiative des bibliothèques universitaires américaines, un outil de mesure des attentes et de la satisfaction des publics a été développé. Issu de « Servqual » (pour *Service* et *Quality*), une enquête conçue pour mesurer la qualité des services dans le secteur privé, l'outil Libqual+¹⁶ (pour *Library* et *Quality*) est utilisé pour mesurer la qualité des services offerts par les bibliothèques universitaires. Son usage est relativement simple¹⁷ : sur une série de 56 questions réparties en 9 thèmes (parmi lesquels l'aspect physique de la bibliothèque, l'accès aux collections, la fiabilité des informations, la prévenance et l'empathie des bibliothécaires...), chaque usager sondé donne une note sur trois échelles : le service désiré, sa perception du service rendu, et le niveau minimum qui serait acceptable. L'administration de l'enquête se déroule par voie électronique auprès des étudiants sur quelques semaines. Une fois le recueil des données terminé, l'administration de Libqual+ fournit à la bibliothèque une analyse des résultats sous forme de cercles concentriques de ces trois échelles, laissant

¹⁴ JACQUES, Jean-François. *Profil des Franciliens*. BIBLIOTHÈQUE(s), juin 2006, n°26/27, p.20-21.

¹⁵ CARBONE, Pierre ; GIAPPICONI, Thierry. *Management des bibliothèques* : ouvrage cité.

¹⁶ Library and Quality [en ligne]. Disponible sur www.libqual.org (page consultée le 3 janvier 2008).

¹⁷ McNEIL, Beth ; GIESECKE, Joan. *Using LibQUAL+™ to improve services to library constituents : a preliminary report on the University of Nebraska-Lincoln experience*. Performance Measurement and Metrics, 2002, vol. 3, n°2, p. 96-99.

apparaître les lacunes et les marges de manœuvre prioritaires : les données ainsi synthétisées apparaissent très éloquentes, et constituent une véritable aide à la décision. Le succès international de Libqual+, porté par l'American Library Association (ALA), a incité un groupe de bibliothèques universitaires francophones¹⁸ à travailler à la version française de l'enquête, non seulement dans la langue utilisée, mais surtout afin d'être adaptable au contexte universitaire français.

Pour les bibliothèques publiques, un tel outil n'existe pas. Si la Bibliothèque publique d'information ou la Bibliothèque nationale de France disposent, en leur sein, des ressources (en temps et en compétences) à même de mener de telles enquêtes, il n'en est pas de même pour les bibliothèques municipales. Pourtant, ces recueils d'informations demeurent primordiaux : comme le souligne Hong Wang¹⁹, pour savoir comment satisfaire ses publics, il ne faut pas s'en tenir à ce que l'on croit savoir d'eux : il faut aller leur demander ce qu'ils attendent. De fait, l'on est souvent surpris des résultats de telles enquêtes, des priorités qui apparaissent, ou des points d'achoppement que l'on n'aurait pas identifiés. Pour cela, il peut être éclairant de faire appel à des prestataires externes, plus compétents que les bibliothécaires en termes de technique et de méthodologie de questionnement comme d'exploitation des résultats.

A Poissy, l'ouverture très récente de la nouvelle médiathèque n'a pas, pour l'instant, autorisé les bibliothécaires à mener une enquête de recueil des attentes et de la satisfaction des publics²⁰.

1.2.3. Interroger aussi ses clients internes...

Partie prenante de la démarche qualité, les équipes, les tutelles et les partenaires sont eux aussi porteurs d'attentes, de motifs de satisfaction et d'insatisfaction qu'il convient de cerner. Au-delà de leur perception plus ou moins diffuse, un véritable travail permettant de les objectiver et de les caractériser concrètement doit pouvoir être mené ; quoi que délicat, ce recueil rigoureux est la condition d'une démarche qualité assumée et bien engagée. C'est pourquoi, l'assistance d'un cabinet extérieur au moment du lancement de la démarche aide parfois à fluidifier ces retours d'informations.

¹⁸ Dont le SCD de l'université de Lyon I a pris le pilotage.

¹⁹ WANG, Hong, *From « user » to « customer » : TQM in academic libraries ?* article cité.

²⁰ Cf. annexe 2. Cette étape est néanmoins programmée pour le printemps 2008, à l'occasion de la venue d'un stagiaire de master « métiers du livre ».

Qu'elles concernent les clients internes ou externes, les enquêtes doivent bien entendu être menées en début de démarche, pour poser le cadre de la réflexion ; mais la norme exige également de mettre en place un dispositif afin de prendre régulièrement le pouls de l'évolution des besoins : une première enquête approfondie, suivie annuellement d'une enquête plus légère (afin de ne pas lasser les usagers) peut tout à fait remplir cette exigence.

2. Le cœur du système : le choix des indicateurs

Le recueil d'information sur les besoins des clients aura permis de caractériser la politique qualité, de laquelle seront déclinés les objectifs pour chacun des processus identifiés. Comment choisir des indicateurs fiables, pertinents, et instructifs pour mesurer leur atteinte ? Marqueurs de l'activité, c'est sur eux que va reposer la maîtrise de la qualité des services rendus.

2.1. Un outil déjà existant : la norme ISO 11620

Les bibliothécaires ont, très tôt, mesuré l'importance de l'évaluation de leurs activités : dès les années 1980²¹, un groupe de travail de l'IFLA s'est constitué pour réfléchir à la collecte, la mesure et la comparaison de données relatives aux performances des bibliothèques. Ces travaux aboutissent à la publication en 1998 de la norme internationale ISO 11620 « Indicateurs de performance des bibliothèques », amendée en 2003 afin d'intégrer l'évaluation des services électroniques (et dont une nouvelle version est actuellement en projet).

Conçue pour fournir « une référence internationalement reconnue et un ensemble de procédures et de méthodes pour mesurer la qualité des services »²², cette norme définit les concepts-clés de l'évaluation (efficacité, efficience, performance²³), et contextualise ses pratiques ; elle propose une hiérarchie de trois niveaux d'objectifs : les missions, les objectifs généraux, et les objectifs opérationnels (chacun étant une déclinaison de l'échelon supérieur), ainsi qu'en annexe une liste d'indicateurs parmi lesquels chaque bibliothèque peut sélectionner ceux qu'elle estime pertinents pour mesurer son activité. Les indicateurs sont appréhendés par famille (et non par service ou activité de la

²¹ Cf. notamment le manuel de Nick Moore : *Measuring the performance of public libraries : a draft manual*, Unesco, 1989.

²² CARBONE, Pierre. *Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme*. Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t.43, n°6 [en ligne], disponible sur <http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/frontoffice/1998/06/document.xsp?id=bbf-1998-06> (page consultée le 13 janvier 2008).

²³ Cf. partie 1, paragraphe 3.1, et partie 2, paragraphe 2.2.1.

bibliothèque) : les ressources, les accès, l'infrastructure ; l'utilisation de la bibliothèque ; l'efficacité des activités ; les potentialités et le développement. Chaque indicateur retenu doit être mesuré selon une périodicité adéquate et faire l'objet d'un tableau de bord illustrant les situations et les évolutions.

Véritable « boîte à outils », cette norme présente l'avantage de fournir aux bibliothécaires des références communes et éprouvées, autorisant la comparaison de l'activité des équipements entre eux (avec toutes les précautions d'usage, chacun s'inscrivant dans un contexte et un territoire propres), ou d'une même bibliothèque d'une année sur l'autre. En revanche, la pratique évaluative à laquelle elle incite les bibliothécaires ne suffit pas pour autant à les propulser en démarche qualité. Selon Pierre-Yves Renard²⁴, parce qu'elle ne propose pas d'indicateurs d'impact²⁵, parce qu'elle ne s'inscrit pas dans une plus large dynamique de définition des politiques nationales, et parce qu'elle souffre d'une vision prospective encore limitée, cette norme reste insuffisante, ou inachevée. Quoique très utile pour bâtir des indicateurs, elle ne saurait constituer l'unique source d'inspiration d'un bibliothécaire construisant son système de management de la qualité.

2.2. Détermination des indicateurs qualité : quelques pistes de réflexion

2.2.1. Plusieurs finalités, plusieurs sortes d'indicateurs

La mesure de la qualité demande de panacher les indicateurs selon diverses finalités : des indicateurs de conformité pour vérifier que les activités se déroulent comme le prévoient les procédures ; des indicateurs d'usage de la bibliothèque (nombre de prêts, nombre d'entrées...), de mesure des activités (nombre d'albums jeunesse acquis dans l'année, nombre de ressources signalées dans l'OPAC...), ou de gestion de ces activités (temps moyen de traitement d'un documentaire, coût moyen d'un roman...) ; enfin des

²⁴ Acteur de la normalisation auprès de l'Afnor, Pierre-Yves Renard avait assuré à l'Essib une intervention relative à la norme ISO 11620 dans le cadre de l'UE Management. Les éléments qui suivent sont issus de sa présentation, ainsi que de RENARD, Pierre-Yves. *Norme ISO 11620 - Information et documentation : indicateurs de performance des bibliothèques, un outil généraliste dans les démarches d'évaluation*. In Journée AFNOR, Paris : BnF, 8 juin 2006 [en ligne], disponible sur <http://www.bnf.fr/pages/infopro/journeespro/pdf/AFNOR2006/Renard.pdf> (page consultée le 2 janvier 2008).

²⁵ Et pour cause : nous avons vu plus haut (cf. partie 2, paragraphe 1.2.3) à quel point ceux-ci étaient difficiles à élaborer et, dans tous les cas de figure, très liés au contexte local : ils ne sauraient donc faire l'objet d'une norme.

indicateurs de la satisfaction des usagers²⁶. Toutes ces mesures sont basées sur des statistiques, en chiffre brut, non rapportées à des valeurs de référence.

Plus élaborés, les indicateurs de performance (par exemple, pourcentage des titres demandés figurant dans les collections, pourcentage des titres demandés disponibles...), eux, introduisent une dynamique dans l'appréciation des résultats : ils sont corrélés à des données de référence permettant d'en apprécier la teneur, puisqu'ils se comprennent par rapport à des objectifs (indicateurs pour mesurer l'efficacité), à des ressources ou des moyens disponibles (indicateurs pour mesurer l'efficience), « en ouvrant le jugement porté sur la valeur d'une action aux variables de son environnement fonctionnel, financier, institutionnel et enfin sociodémographique »²⁷. Ils permettent de vérifier les incidences des choix stratégiques et opérationnels qui guident la bibliothèque, et offrent à son responsable des éléments de référence pour progresser, par exemple en apportant un éclairage sur la répartition des ressources à privilégier, les « publics cibles » à toucher en priorité pour rétablir un équilibre mis à mal, etc.

Pour couvrir tout le champ d'activités d'une bibliothèque, et mesurer la qualité des services rendus, il nous faut donc retenir des indicateurs de performance des processus (efficacité et efficience) autant que d'activité, d'usage, de gestion, de conformité des procédures et de satisfaction des clients. A titre d'illustration, il peut être intéressant d'observer comment se sont organisées quelques bibliothèques dans la sélection des indicateurs retenus pour mesurer la qualité de leurs services :

La bibliothèque municipale du Pecq, certifiée ISO depuis 1997, relève un indicateur d'activité (nombre de prêts), et un indicateur de gestion (coût de rééquipement des ouvrages perdus ou abîmés). A la bibliothèque municipale d'Olivet, certifiée en juin 2007, les trois indicateurs retenus sont un indicateur d'activité (5 postes d'accueil occupés sur les 10), un indicateur de performance (au moins 70% de réponses positives aux suggestions d'achats), et un indicateur de satisfaction (le taux de satisfaction des usagers lors de l'enquête annuelle).

A la bibliothèque de l'université de Bologne, en Italie²⁸, sur les 36 procédures formalisées pour soutenir la politique qualité, 22 indicateurs ont été sélectionnés pour mesurer les services, dont 6 de performance, 3 d'usage, et 13 de satisfaction des usagers.

²⁶ Certains appellent parfois abusivement ces indicateurs « indicateurs de qualité », alors que ce sont des indicateurs de satisfaction ; la pratique désigne comme « indicateurs qualité » tous ceux qui sont retenus pour juger de l'atteinte des objectifs qualité déclinés de la politique qualité, et portés sur les fiches de description de processus.

²⁷ BAZIR, Josette [et al.]. *Les enjeux de la pratique d'évaluation dans les bibliothèques publiques* : mémoire cité.

²⁸ Expérience rapportée par SACCHETTI, Luciana. *ISO quality as a driver of continuous improvement*. Performance Measurement and Metrics, 2007, vol. 8, n°2, p. 88-97.

A la Bibliothèque nationale de France²⁹, sur les 115 indicateurs retenus pour mesurer l'adéquation des résultats obtenus au programme stratégique prévisionnel, 95 portent sur l'activité, 13 sur la performance (par exemple, évolution du délai de mise à disposition des monographies et des périodiques, ou évolution du délai de communication des documents en salle), 1 sur l'efficacité (taux de couverture financière des expositions), et 6 sur la satisfaction des usagers (par exemple, note de satisfaction attribuée par des chercheurs, ou évolution de la part des demandes de lecteurs non satisfaites en raison de l'état du document).

Au-delà de la nécessité de diversifier les types de mesure possibles, Maya Beauvallet³⁰ souligne la difficulté due au fait que les objectifs qualité peuvent parfois se révéler contradictoires (comme « *élargir les horaires d'ouverture* » qui suppose de recruter des vacataires, et « *garantir des réponses fiables à la demande d'information* », qui suppose d'assurer la présence aux postes de renseignements de bibliothécaires expérimentés connaissant bien les collections). Forger des indicateurs pour chaque objectif, dans une approche exhaustive, aboutirait à construire un système où les indicateurs seraient trop nombreux pour être opérationnels. Une solution pourrait donc être de forger un indicateur synthétique, construit à partir de plusieurs « sous-indicateurs » pondérés, où seraient relevés à la fois l'indicateur de l'objectif poursuivi (« *nombre d'heures supplémentaires d'ouverture aux publics* » affecté d'un coefficient de pondération) et celui de ses effets (« *hausse des coûts salariaux* » lui aussi affecté d'un coefficient de pondération), mais cela nécessite d'avoir au préalable « testé » la validité de chacun. Dans un premier temps, pour permettre d'ajuster la démarche, il nous semble plus prudent de nous en tenir à des indicateurs simples, en nombre limité. Pour les choisir, nous devons à la fois panacher les types d'indicateur mais aussi réfléchir à leur équilibre et à leur complémentarité, en restant pragmatique.

2.2.2. Les paramètres à privilégier

Un des facteurs de succès de la démarche qualité réside dans sa capacité à durer sur le long terme : c'est la condition sine qua non d'une amélioration permanente assumée et efficace. Pour cela, de même que les objectifs fixés doivent être réalistes, les *cibles* de la mesure des performances (c'est à dire les indicateurs) doivent être faciles à mémoriser, à

²⁹ CENDRON, Jean-Pierre. *Démarche stratégique et indicateurs de performance : l'approche de la BnF* : Communication citée.

³⁰ BEAUVALLET, Maya. *Incitations et désincitations : les effets pervers des indicateurs*. La vie des idées, 22 février 2008 [en ligne], disponible sur <http://www.laviedesidees.fr/Incitations-et-desincitations-les.html> (page consultée le 26 février 2008).

identifier et à relever, tout comme les *outils* de la mesure (c'est à dire les tableaux de bord) doivent être faciles à renseigner, à synthétiser et à analyser. Il nous faut donc anticiper les conditions des opérations de collecte pour qu'elles soient fluides, accessibles et autant que possible intégrées à l'activité quotidienne (par exemple issues des statistiques générées par le SIGB), puis insérées dans des outils de mesure basiques (feuilles de calculs d'un logiciel bureautique familier, de type Microsoft Excel) soumises à des calculs automatiques et permettant des exploitations graphiques simples. Toute opération supplémentaire (recueil spécifique de données nécessitant des manipulations supplémentaires) sera, autant que faire se peut, évitée.

Par ailleurs, les expériences éprouvées³¹ montrent que l'intelligibilité des indicateurs compte davantage que la scientificité statistique des calculs : construire des indicateurs statistiques fiables demanderait de mettre en œuvre des connaissances mathématiques poussées que n'ont pas forcément les bibliothécaires. Ceci rejoint ce qu'observent Eric Sutter³² (« La mesure de la performance n'est pas une science exacte. Le rôle de l'indicateur n'est pas de prouver mais d'étayer une démarche d'amélioration. ») et Maya Beauvallet, qui préconise de « construire des indicateurs de performance non pas tant plus précis que plus proches (au sens de colinéaires) des vrais objectifs politiques »³³. On privilégiera donc des indicateurs non seulement mobilisant peu d'efforts pour être mesurés, mais surtout simples à appréhender. L'important étant, bien entendu, que chaque acteur puisse investir l'ensemble des indicateurs, s'en approprier le sens, être capable de collecter l'information propre à les mesurer, et interpréter le sens de ces mesures : un système de management de la qualité performant reste un système où chacun peut intervenir et trouver sa place dans l'amélioration permanente.

C'est en gardant à l'esprit l'ensemble de ces remarques préalables que nous avons documenté les fiches de description des trois processus métiers de la médiathèque de Poissy.

³¹ Développement appuyé sur la gestion du système de management de la qualité au Centre Interdépartemental de Gestion (CIG) de la Grande Couronne de l'Ile-de-France, aujourd'hui dans sa 7^e année de pratique.

³² SUTTER, Eric. *L'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires*. Paris : ADBS Editions, 2006, 60 p.

³³ BEAUVALLET, Maya. *Incitations et désincitations* : article cité.

3. Une illustration : les fiches de description des processus « métier »

Trame simple et synthétique permettant d'en appréhender rapidement les paramètres, la fiche de description d'un processus sert, notamment, à indiquer ses étapes de réalisation et les procédures et modes opératoires (vade-mecum) rédigés (idéalement, chaque document est référencé selon une nomenclature qualité afin de respecter les exigences de l'ISO 9001 en matière de maîtrise de la documentation³⁴). Surtout, y figurent les objectifs et indicateurs retenus pour l'année en cours, permettant d'en mesurer la réalisation, ainsi que la référence des tableaux de bord dans lesquels sont enregistrées les preuves de l'atteinte des objectifs fixés.

Pour notre cas d'étude, nous avons travaillé dans un premier temps en envisageant les différentes déclinaisons de l'accueil en bibliothèque³⁵. Ce faisant, nous avons projeté, pour chaque champ, des exemples d'objectifs en leur attachant des indicateurs correspondants. A partir de ce travail, nous proposons une répartition des objectifs et des indicateurs dans chaque processus métier concerné.

Figurent ci-après les fiches de description des processus métier identifiés pour la médiathèque de Poissy, conformément à la cartographie présentée. Apparaissent en gras et bleu les éléments imposés par le SMQ. Les objectifs et indicateurs proposés sont purement indicatifs, mais sont adossés à la situation réelle de cette médiathèque³⁶.

Nous avons fait le choix de nous limiter à 4 objectifs et indicateurs par processus ; comme le montre notre étude préalable des champs de l'accueil³⁷, d'autres auraient pu être retenus. Cependant, il nous paraît difficile de maintenir l'attention nécessaire à la collecte et au suivi régulier des indicateurs s'ils sont trop nombreux ; à terme, il serait même sans doute souhaitable de n'avoir pas plus de 6 objectifs et indicateurs au total sur les 3 processus identifiés. Mais encore une fois, notre démonstration ayant davantage une vocation pédagogique et méthodologique, nous avons fait le choix d'illustrer la théorie décrite en fournissant des exemples variés.

³⁴ Notamment en termes d'historicisation des versions.

³⁵ Cf. en annexe 3 les champs d'activités inclus dans l'accueil.

³⁶ Les tableaux de bord de suivi de l'atteinte des objectifs qualité ne sont pas référencés ici, puisqu'ils seraient à construire.

³⁷ Cf. en annexe 3 les champs d'activités inclus dans l'accueil.

Fourniture (proactive et réactive) de documentation (imprimée, audio-visuelle et électronique) et d'information				
ENTRANTS	DETAIL DU PROCESSUS		SORTANTS	
Besoins de ressources en information - documentation exprimés par les usagers. Suggestions de ressources en information - documentation à l'initiative des bibliothécaires. DOCUMENTS DE REFERENCE Norme ISO 9001 : 2000 Norme ISO 9000 : 2000 - Code général des collectivités territoriales - Code des marchés publics - Marchés de fourniture de ressources imprimées, audio-visuelles et électroniques. - Charte Internet <i>Quand ils existent :</i> <i>Plan de développement des collections</i> <i>Charte documentaire</i>	Etapes	Activités	Besoins en documentation et information comblés par les ressources fournies par la bibliothèque. Processus SMQ, Ressources financières, Ressources matérielles, RH	
	1	- Identification des besoins		MOYENS DE MAITRISE Liste des sites ressources pour la sélection des acquisitions Formulaire de suggestion d'acquisition Procédure d'acquisition (dont commande) Mode opératoire de récupération des notices Electre Mode opératoire de catalogage Mode opératoire de l'indexation matière Mode opératoire d'équipement des livres, CD et DVD Liste des cotes Dewey validées Procédure de recueil des besoins et de la satisfaction des publics (inscrits, usagers, non-fréquentants) Procédure de maîtrise des produits non-conformes
	2	- Sélection des ressources propres à combler les besoins		
	3	- Acquisition de ces ressources : commandes, achats sur place, abonnements, offices...		
	4	- Récupération des notices bibliographiques et enregistrement des ressources acquises dans le catalogue		
	5	- Traitement intellectuel des ressources acquises (complément au catalogage, indexation Dewey et/ou matière, cotation de l'exemplaire)		
	6	- Equipement des ressources matérielles (imprimées et audiovisuelles) ; paramétrage des ressources électroniques		
	7	- Mise en rayon des ressources matérielles ; installation des ressources électroniques sur les postes multimédia		
	8	- Evaluation régulière des ressources proposées		
9	- Désherbage régulier des ressources proposées			
OBJECTIFS			INDICATEURS RETENUS POUR 2008	
Elaborer un plan de développement des collections (PDC) pour maîtriser les modalités des acquisitions comme des opérations de désherbage, de manière à proposer des ressources à jour, fiables, reflétant l'encyclopédisme et la diversité des courants de la pensée comme de la production éditoriale, à des niveaux correspondant aux besoins des publics de la médiathèque.			Au moins 3 pôles documentaires ¹ couvert par un PDC	
Mettre rapidement à disposition des publics les nouvelles ressources acquises (priorité étant donnée à la littérature adultes)			Nouveaux romans mis à disposition des publics dans les 4 jours ouvrés qui suivent leur acquisition ou réception	
Proposer aux publics des informations compréhensibles et efficaces sur les ressources qu'ils peuvent trouver : communiquer sur la charte documentaire, sur le portail documentaire, sur l'OPAC			Au moins 8 séances de formation proposées par mois sur l'usage du portail documentaire de la médiathèque	
S'informer régulièrement sur les attentes et le niveau de satisfaction des usagers			Au moins trois semaines-tests organisées par an pour identifier les usages de consultation sur place	

¹ Un pôle documentaire étant ici compris comme une unité de gestion des ressources documentaires, d'importance variable (exemples de pôle : la psychologie ; les mangas adultes ; le jazz...).

Proposition, promotion et valorisation d'actions culturelles et d'activités pédagogiques			
ENTRANTS	DETAIL DU PROCESSUS		SORTANTS
Besoins d'accompagnement à la découverte et à la sensibilisation (pédagogique, culturelle) exprimés par les usagers Suggestions d'activités pédagogiques et culturelles à l'initiative des bibliothécaires	Etapes	Activités	Séances de sensibilisation/formation dispensées Activités culturelles proposées. Processus SMQ, Ressources financières, Ressources matérielles, RH
	1	- Identification du besoin	
DOCUMENTS DE REFERENCE Norme ISO 9001 : 2000 Norme ISO 9000 : 2000 - Code général des collectivités territoriales - Code des marchés publics - Charte Internet <i>Quand ils existent :</i> <i>Projet de service</i> <i>Projet culturel</i>	2	- Détermination des activités à proposer pour combler ce besoin (activité culturelle : visite-découverte, exposition, heure du conte, conférence, débat, café littéraire, projection de film... ; ou activité pédagogique : session de formation à l'usage des TIC –initiation, perfectionnement-, atelier d'écriture...)	MOYENS DE MAITRISE Carnet d'adresse Intervenants culturels Modes opératoires Initiation informatique Modèle de cahier des charges pour les prestations externes Procédure de commande de prestations Formulaire d'enquête de satisfaction des participants aux activités culturelles ou pédagogiques Procédure de maîtrise des produits non-conformes
	3	- Formalisation d'un cahier des charges (ou équivalent) de la prestation	
	4	- Identification et sélection du prestataire (en interne, ou en externe)	
	5	- Le cas échéant : commande de la prestation et/ou acquisition du matériel nécessaire	
	6	- Déroulement de la prestation	
	7	- Evaluation de la prestation	
OBJECTIFS			INDICATEURS RETENUS POUR 2008
Proposer des activités variées pour différents types de publics (adultes/jeunesse, actifs/non-actifs, débutants/experts...)			Au moins 2 nouvelles sessions de formation multimédia créées (niveau « perfectionnement »)
Proposer des activités en nombre suffisant par rapport à la demande			Pas plus de 3 mois d'attente sur la liste des inscriptions à la ronde des enfantines
Assurer une communication efficace sur les activités proposées par la médiathèque			Au moins 70% de réponses positives à l'enquête annuelle de notoriété sur les activités proposées
Diversifier les activités hors les murs.			Au moins 1 nouvelle activité hors les murs (bibliothèque de rue, PMI, aides à domicile, détenus...)

Offre d'espaces variés			
ENTRANTS	DETAIL DU PROCESSUS		SORTANTS
Besoin d'espaces et d'équipements appropriés aux différents usages de la médiathèque, collectifs et individuels (étude, lecture, écoute de musique, visionnage de vidéos, usage des TIC, participation aux activités culturelles et pédagogiques)	Etapes	Activités	Espaces et équipements variés mis à disposition Processus SMQ, Ressources financières, Ressources matérielles, RH
	1	Identification du besoin	
	2	Caractérisation des différents espaces et équipements à mettre à disposition des publics pour répondre à ces besoins (mobilier, agencement de l'espace, caractéristiques de l'ambiance...)	
	3	Le cas échéant, acquisition des équipements et mobiliers adéquats	
	4	Aménagement des espaces selon ces caractéristiques	
DOCUMENTS DE REFERENCE	5	Evaluation régulière de la satisfaction des publics	MOYENS DE MAITRISE
Norme ISO 9001 : 2000 Norme ISO 9000 : 2000 - Code général des collectivités territoriales - Code des marchés publics - Charte Internet			Procédure de commande de mobiliers et d'équipements Procédure de recueil des besoins et de la satisfaction des publics (inscrits, usagers, non-fréquentants) Procédure de maîtrise des produits non-conformes
OBJECTIFS			INDICATEURS RETENUS POUR 2008
Offrir un espace de travail et de détente aéré, confortable, et agréable, adapté aux différents usages			Au moins 85% de taux de satisfaction sur les espaces de la médiathèque dans l'enquête annuelle.
Faciliter le repérage et l'identification des espaces			Mettre en place 100% des signalétiques secondaire et tertiaire requises
Offrir un mobilier et des équipements adaptés aux différents usages, en nombre suffisant			Moins de 5% de réclamations sur l'insuffisance du nombre de places d'étude ou de lecture en chauffeuse
Proposer des espaces de présentation des ressources garantissant leur visibilité et suscitant leur consultation			Taux de rotation moyen au moins de 3 en littérature adulte, 5 en fiction jeunesse et 6 en ciné-musique

En rédigeant les procédures et modes opératoires, il reviendra aux opérationnels de déterminer les étapes qui donneront lieu à la production des « enregistrements »¹, afin de documenter la réalisation conforme de ces procédures. Ces enregistrements pourraient être choisis à partir des exemples suivants :

Procédure	Exemples d'enregistrements
Acquisition des romans en langue française	<ul style="list-style-type: none"> * Formulaires de suggestion d'acquisition renseignés par les usagers ; * Bons de commande validés ; * Tableaux de bord des délais de traitement (extraction dans un tableur Excel de la date de création d'une notice classée « ADROM » et de sa date de passage en « retour » dans le SIGB au moment de sa mise en rayon) ; * Etc.
Réalisation des prestations culturelles et pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> * Liste des inscrits aux manifestations culturelles (café littéraire, conférences, projection de films, etc) ; * Formulaires renseignés des enquêtes de satisfaction ; * Tableau des comptes-rendus de séances d'heure du conte et de la Ronde des enfantines ; * Etc.
Offre d'espaces variés	<ul style="list-style-type: none"> * Tableau de bord de l'évolution du taux de rotation par type de ressources (extrait des statistiques annuelles) ; * Formulaires renseignés des fiches de réclamation ; * Etc.

4. Quelques retours sur notre étude exploratoire

Les deux premiers mois de notre stage à Poissy ont été l'occasion de confronter les hypothèses évoquées précédemment ainsi que la méthodologie déclinée ci-dessus, avec la réalité du terrain.

Comme nous l'avons envisagé, nous avons rencontré une équipe de bibliothécaires fortement pénétrés de l'importance et de la diversité des champs de l'accueil et du service public, et de ce fait, particulièrement réceptifs à l'argumentaire de l'amélioration de la qualité de leurs prestations. L'ouverture récente de la médiathèque avait déjà permis d'engager de profonds changements, qui ont porté cet enthousiasme et qui ont valorisé le travail de médiation des bibliothécaires. Les phénomènes de résistance aux changements décrits plus haut n'ont donc pas vraiment de réalité dans notre cas d'étude. Aucune opposition n'a été exprimée par l'équipe à l'égard de la démarche qualité projetée... ce qui ne préjuge en rien de l'absence d'appréhension ou d'obstacles : ainsi ont pu être rapportés des témoignages critiques sur des démarches qualité menées dans

¹ Cf. Partie 2, paragraphe 1.1.3.

d'autres bibliothèques², voire une crainte diffuse mais palpable sur le risque de perte de pragmatisme et de fluidité dans les pratiques de travail.

Au stade actuel, les difficultés que pourrait connaître la médiathèque de Poissy en s'engageant en démarche qualité semblent de deux ordres, recouvrant quelques-uns des obstacles envisagés ci-dessus.

D'une part, des procédures et vade-mecum ont déjà été rédigés lors de l'emménagement dans la nouvelle médiathèque, notamment pour encadrer les opérations liées aux acquisitions et au traitement du livre. Pour autant, des retards ou des dysfonctionnements surviennent encore, tendant à discréditer l'utilité de la formalisation des pratiques de travail... C'est pourtant bien la preuve que la formalisation des procédures ne résout pas les dysfonctionnements ! Ce qui semble plutôt poser problème tient à l'absence d'éléments factuels (les enregistrements) permettant d'identifier les vraies causes de dysfonctionnement. Méconnaissant certains points d'achoppement (ou évaluant mal la chaîne des activités), l'équipe n'est pas en mesure de caractériser tous les dysfonctionnements, donc de proposer des axes d'amélioration. En cela, l'évaluation des pratiques (le PDCA) se révélerait sans doute une aide précieuse.

D'autre part, les horaires d'ouverture de la médiathèque aux publics ne laissent que très peu de temps pour le travail interne en commun : une seule demi-journée par semaine peut être dégagée pour permettre un travail collectif. Or, elle est souvent utilisée pour les nécessaires réunions mensuelles de service, les achats en librairie, les réunions des administrateurs du SIGB, les comités de lecture... Il semble difficile d'insérer dans cet emploi du temps contraint les instances de réflexion qualité, qui devront pourtant rassembler tous les acteurs. Une solution pourrait être d'y consacrer une part de la réunion de service, et peut-être de réfléchir à l'utilité des déplacements mensuels en librairie (au profit des commandes ou des offices) : ceci pourrait libérer deux matinées par mois pour la réflexion sur la qualité, ce qui nous paraît un rythme compatible avec les efforts à consacrer à la démarche dans sa phase de lancement.

Pour autant, il reste que le travail à fournir serait grandement facilité si des services « supports » (Direction des ressources humaines, Direction des systèmes d'information...) étaient intégrés au périmètre et participaient à la maîtrise de leur processus. Ce n'est pas la situation à Poissy : il reviendrait aux équipes des

² Les bibliothèques du Pecq, ville proche de Poissy, sont certifiées depuis 1997, mais ne font pas porter leurs efforts sur les mêmes critères d'accueil que Poissy.

bibliothèques d'élaborer avec ces services des « protocoles d'engagements », véritables chartes internes pour fixer les modalités d'échanges et garantir la maîtrise des « éléments sortants » de ces processus supports, au risque d'alourdir le SMQ.

Ces obstacles ne doivent cependant pas masquer un atout important : la direction des bibliothèques se montre réactive et attentive aux projets portés par les opérationnels. Encourageant les prises d'initiative, elle attache plus d'importance à l'investissement individuel qu'à l'organigramme. Elle répond donc déjà aux exigences du management *par* la qualité et contribue ainsi à diffuser les principes du SMQ. Ce dernier point nous semble particulièrement révélateur des chances de réussite de l'implémentation d'une démarche qualité dans les bibliothèques de Poissy, même s'il reste des obstacles, notamment matériels.

Dans cette perspective, la direction des bibliothèques aurait à élaborer et à conduire sur le long terme une organisation qualité pour maîtriser le processus d'amélioration permanente : au-delà de la sensibilisation de l'ensemble de l'équipe aux principes du SMQ, elle aurait à désigner et former un responsable qualité, un responsable de la gestion documentaire, et des pilotes chargés de la conduite des processus (fonctions traditionnelles d'une organisation qualité fluide et efficace) ; ceux-ci seraient en charge des instances de suivi et de décision relative au management de la qualité : revues régulières de processus et de direction ayant vocation à analyser les causes de dysfonctionnements repérés et les suggestions d'amélioration, afin de décider des actions correctives ou préventives nourrissant l'amélioration permanente.

La réflexion préalable au choix de l'organisation la plus pertinente, son expérimentation « grandeur nature », et les incontournables amendements à lui apporter, nécessiteraient alors 18 à 24 mois³ pour bénéficier d'un système de management de la qualité rodé et performant, éventuellement à même de soutenir une candidature à la certification.

³ Moyenne des délais évoqués dans les cas étudiés.

Conclusion

En interrogeant le caractère propre aux démarches qualité dans le contexte des services publics, et spécifiquement celui des bibliothèques, l'on a compris que l'exigence de *qualité publique* était un enjeu de management de service, autant qu'un enjeu d'évaluation des politiques publiques de la lecture et de la culture : la performance des services offerts aux usagers va de pair avec celle des activités internes qui les soutiennent ; en cela, les démarches de type ISO 9001 permettent, notamment, d'appréhender ces problématiques de façon systémique.

Néanmoins, ne négligeons pas l'ampleur des difficultés qui entravent leur mise en œuvre. Principalement liées à des réactions traditionnelles de résistance aux changements, elles témoignent de la vigueur des oppositions dues aux idées reçues, véhiculées par de trop nombreuses démarches adossées au « contrôle » qualité et, encore aujourd'hui, abordées dans l'esprit des anciennes versions de l'ISO. En la matière, il faut donc prendre la mesure du travail qui reste à accomplir pour « dé-diaboliser » les démarches qualité, en favorisant les formations, et en accompagnant attentivement chacun sur le terrain, pour démythifier l'ampleur du changement tant redouté.

En effet, il faut souligner et répéter qu'il n'y a pas « d'année 0 de la qualité » : de manière empirique, nous avons bien conscience qu'un « service de qualité » est le résultat d'un travail dont les activités sont appréciées et valorisées, dont les finalités sont comprises, et pour lesquelles les équipes prennent plaisir à cultiver leur curiosité, leur inventivité, leur dynamisme, leur investissement, en conservant de l'empathie pour les usagers. De même que l'on peut, bien entendu, rencontrer cette situation en-dehors de toute démarche qualité officielle, de même la mise en place d'une démarche qualité ne pourra pas créer une telle dynamique si celle-ci n'existe pas au départ : cela suppose au préalable que chacun se sente à sa place, en confiance, écouté, reconnu et respecté dans le poste qu'il occupe et dans le travail qu'il fournit. La démarche qualité formalisée

consiste juste à « passer de cette qualité individuelle à une qualité collective organisée »¹.

Ces réflexions se vérifient au niveau individuel de chaque acteur prenant part à la réalisation du service, mais aussi à l'échelle d'une équipe au sein d'une collectivité, comme au niveau national. Pour développer la culture « qualité », une dynamique globale, portée par les politiques publiques à l'échelon central, est nécessaire. Ainsi voit-on naître des initiatives pour promouvoir les échanges entre différents services publics², voire, dans un même secteur d'activités, entre partenaires publics et privés³, afin de favoriser l'émergence de cette culture commune.

L'objet de notre travail, l'étude de la capacité de pénétration des démarches qualité opposée à la frilosité des bibliothèques publiques, reste un phénomène en mouvement, non stabilisé. Les hypothèses que nous avons avancées en confrontant idées reçues et réalité des exigences de l'ISO au travers d'une situation réelle, demanderaient à être réévaluées dans quelques années, une fois l'impact de cette évolution mieux connu.

Cette problématique devra être appréhendée en regard des perspectives qui s'offrent aux bibliothèques publiques. Au mouvement - commun à toutes les administrations - de renouvellement des générations, avec comme corolaire la nécessité de limiter la perte de l'expérience accumulée en favorisant le développement du « *knowledge management* », s'ajoutent les débats qui agitent aujourd'hui la profession. Il y est, par exemple, question de la redoutée mise en cause de la légitimité des bibliothèques, à l'heure de la dématérialisation du savoir : la concurrence supposée d'internet renforce la nécessité, pour nos équipements, d'innover et de proposer des services reconnus pour leur performance, en privilégiant justement l'écoute, la prise en charge et l'adaptation constante aux demandes des publics.

Tout aussi présentes dans le débat professionnel, les discussions se densifient autour des questions de l'élargissement des horaires d'ouverture aux publics, ou de la diversification des activités proposées, qui supposeront des compromis ou des consensus

¹ SUTTER, Eric. *La démarche qualité en bibliothèque. Questions-réponses*. In Dossier « La démarche qualité », Bulletin des Bibliothèques de France, 1998, t.43, n°1 [en ligne], disponible sur <http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/frontoffice/1998/01> (page consultée le 13 janvier 2008).

² C'est le propos de l'association France Qualité Publique.

³ ROWLEY, Jennifer. *Making sense of the quality maze* : article cité. On pourrait notamment envisager de favoriser davantage les échanges et les rencontres entre bibliothèques, librairies et maisons d'édition.

à trouver, en tout cas un arbitrage entre la satisfaction de la demande supposée et l'accroissement des coûts induits...

Autant de défis qu'il convient d'anticiper, puisque c'est l'inclinaison naturelle de notre secteur d'activité... et autant de champs d'investigation pour la qualité, qui peut aider les responsables à s'y préparer en toute connaissance de cause, avec leurs équipes et leurs tutelles.

Au début de ces travaux, nous nous interrogeons sur la place de la démarche qualité en bibliothèque publique. C'est celle que nous souhaitons faire pour accueillir les attentes des bénéficiaires, des professionnels, et des pouvoirs publics, afin qu'elles puissent se rencontrer, se confronter, et s'arbitrer mutuellement.

Au-delà des apports techniques ou méthodologiques qu'une démarche qualité peut offrir au bibliothécaire gestionnaire d'une équipe et d'un équipement, au-delà de l'évaluation de nos activités, au-delà de l'affichage d'une éventuelle certification, c'est bien notre valeur ajoutée de *bibliothécaires dans la cité* qui est en jeu.

Finalement, le sens de l'engagement de nos bibliothèques publiques en démarche qualité est peut-être de nous aider à rester vigilants sur les indices et les signaux pertinents pour notre investissement dans la vie de la cité, citoyenne, républicaine et démocratique ; de nous aiguillonner pour nous encourager à nous poser prioritairement les *bonnes* questions, dans la lignée des valeurs fondatrices de nos fonctions ; de nous engager à être plus efficaces... jusque dans notre introspection, et dans notre acceptation de ce riche et exigeant héritage.

Bibliographie

MONOGRAPHIES

Etudes sur les bibliothèques : contexte, activités, usages, évaluation

BARLUET, Sophie. *Livre 2010. Pour que vive la politique du livre.* Paris : La Documentation Française, 2007, 149 p.

BERTRAND, Anne-Marie. *Les bibliothèques municipales. Enjeux culturels, sociaux, politiques.* Paris : Electre – Editions du Cercle de la librairie, 2002 (Bibliothèques), 147 p.

Les villes et leurs bibliothèques : légitimer, décider. 1945-1985. Paris : Electre – Editions du Cercle de la librairie, 1999 (Bibliothèques), 324 p.

CALENGE, Bertrand. *Les politiques d'acquisition.* Paris : Electre – Editions du Cercle de la librairie, 1994 (Bibliothèques), 408 p.

Accueillir, orienter, informer. L'organisation des services aux publics dans les bibliothèques. Paris : Electre – Editions du Cercle de la Librairie, 1996 (Bibliothèques), 429 p.

Conduire une politique documentaire. Paris : Electre – Editions du Cercle de la librairie, 1999 (Bibliothèques), 386 p.

CARBONE, Pierre. *Construire des indicateurs et tableaux de bord.* Enssib. Paris : Ed. Tec et Doc, 2002 (La Boîte à Outils), 256 p.

CARBONE, Pierre ; GIAPPICONI, Thierry. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public.* Paris : Electre – Editions du Cercle de la librairie, 1997 (Bibliothèques), 264 p.

GAUTIER-GENTES, Jean-Luc. *Une république documentaire, Lettre ouverte à une jeune bibliothécaire et autres textes,* Paris : Bibliothèque publique d'information/centre Pompidou, 2004, 168 p.

GIAPPICONI, Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires.* Paris : Electre – Editions du Cercle de la librairie, 2001 (Bibliothèques), 223 p.

KUPIEC, Anne (sous la dir. de). *Bibliothèques et évaluation.* Paris : Electre – Editions du Cercle de la librairie, 1994 (Bibliothèques), 197 p.

POISSENOT, Claude ; RANJARD, Sophie. *Usages des bibliothèques : approche sociologique et méthodologique d'enquête.* Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2005 (Les cahiers de l'Enssib), 350 p.

Etudes sur la démarche qualité : méthodologie , outils d'analyse

BALM, Gerald J. *Evaluer et améliorer ses performances : le benchmarking.* Paris : AFNOR, 1994, 159 p.

BERNARD, Claude Yves. *Le management par la qualité totale. L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles.* Paris : AFNOR, 2000, 327 p.

BERTHIER, Nicole. *Les techniques d'enquête : méthode et exercices corrigés.* Paris : Armand Colin, 2^e édition 2006 (Cursus), 352 p.

CABY, François ; JAMBART, Claude. *La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils.* Paris : Economica, 2002, 183 p.

CROS, Roselle ; GAUTIER, Nicole. *Mettre en place la qualité dans les collectivités territoriales.* AFNOR : Paris, 2001, 112 p.

DE SINGLY, François. *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire.* Paris : Armand Colin, 2^e édition 2005 (Cursus), 127 p.

L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris : Armand Colin, 2005 (Cursus), 127 p.

DUFLOS, Annick. *La qualité en marche dans les services d'information : 1992-1994, dossier d'information documentaire.* Paris : ADBS Edition, 1995 (Sciences de l'information), 177 p.

France qualité publique. *Évaluer la qualité et la performance publiques : connaître pour débattre, décider et progresser.* Paris : la Documentation française, 2006, 289 p.

La participation des usagers/clients/citoyens au service public. Paris : la Documentation française, 2004, 131 p.

GAPIN-FREHEL, Jean-Claude ; BRUNET, Jérôme. *La démarche qualité dans les collectivités territoriales.* Voiron : La lettre du cadre territorial, 1997 (Dossier d'experts), 371 p.

HUBERAC, Jean-Pierre. *Guide des méthodes de la qualité. Choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services.* Paris : Maxima, 2^e édition 2001, 302 p.

LEVY, Emmanuelle (sous la dir.de). *Vous avez dit « public » ? Situations de gestion dans le secteur public : de la coproduction à la régulation,* Paris : L'Harmattan, 2001, 247 p.

MILLOT, Sophie. *L'enquête de satisfaction. Guide méthodologique,* Paris : AFNOR, 2007, 178 p.

MISPELBLOM-BEYER, Frederik. *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur,* Paris : Syros, 2^e édition 1999 (alternatives économiques), 305 p.

POLL, Roswitha ; BEKHORST, Peter [et al.]. *Measuring quality : performance measurement in libraries.* München : K.G. Saur, 2^e édition 2007 (IFLA Publications), 269 p.

QUATREBARBES (de), Bertrand. *Usagers ou clients ? Ecoute, marketing et qualité dans les services publics.* Paris : Ed L'Organisation, 2^e édition 1998 (Service public), 391 p.

SUTTER, Eric. *Services d'information et qualité, comment satisfaire les utilisateurs.* Paris : ADBS Editions, 1992, 153 p.

L'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires. Paris : ADBS Editions, 2006, 60 p.

Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité. Paris : ADBS Editions, 2002, 327 p.

LITTERATURE GRISE

Publications des organismes professionnels liés aux bibliothèques

Association des bibliothécaires français. *Code de déontologie des bibliothécaires [en ligne],* disponible sur www.abf.asso.fr/IMG/pdf/codedeonto.pdf (page consultée le 20 février 2008).

Conseil supérieur des bibliothèques. *Charte des bibliothèques,* adoptée le 7 novembre 1991 [en ligne], disponible sur <http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/csb-char.html> (page consultée le 19 février 2008).

IFLA. *Déclaration de Glasgow sur les bibliothèques, les services d'information et la liberté intellectuelle,* proclamée le 19 août 2002 à Glasgow [en ligne], disponible sur

<http://www.ifla.org/faife/policy/iflastat/gldeclar-f.html> (page consultée le 19 février 2008).

UNESCO. *Manifeste sur la bibliothèque publique [en ligne]*, disponible sur http://portal.unesco.org/ci/fr/files/4638/10692343503public_library_manifesto_fr.pdf/public_library_manifesto_fr.pdf (page consultée le 20 février 2008).

Rapports institutionnels

BUREAU, Dominique ; MOUGEOT, Michel. *Performance, incitations et gestion publique. Rapport du Conseil d'analyse économique.* Paris : La Documentation Française, 2007, 135 p.

Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac. *La qualité des services publics, rapport au Premier ministre.* Paris : La Documentation Française, 2004, 211 p.

MEMOIRES ET RAPPORTS DE STAGE

BAZIR, Josette [et al.]. *Les enjeux de la pratique d'évaluation dans les bibliothèques publiques : le point de vue de l'autorité de tutelle,* Villeurbanne : Enssib, 2004, 72 p.

BEAU, Joël [et al.] *Démarche qualité et satisfaction du public,* Villeurbanne : Enssib, 2005, 130 p.

BESSIERE, Jérôme. *Le Management total de la qualité en bibliothèque,* Villeurbanne : Enssib, 1997, 101 p.

CLUET, Elsa [et al.]. *La démarche qualité en bibliothèque municipale : état des lieux,* Villeurbanne : Enssib, 2001, 32 p.

NGAH NOAH, Marguerite. *La démarche qualité en bibliothèque : quelles avancées des réflexions, de la pratique ?,* Villeurbanne : Enssib, 1999, 80 p.

NGAH NOAH, Marguerite. *La démarche qualité en bibliothèque : enquête exploratoire sur le catalogage avec VTLS dans RERO,* Villeurbanne : Enssib, 1999, 55 p.

THESES

CLUZEL-METAYER, Lucie. *Le service public et l'exigence de qualité.* Paris : Dalloz, 2006 (Nouvelle bibliothèque de thèses), 634 p.

NORMES

International Standard Organisation (ISO). *Statistiques internationales des bibliothèques.* ISO 2789 : 2006.

ISO. *Information et documentation. Indicateurs de performance des bibliothèques.* ISO 11620 : 1998.

ISO. *Indicateurs complémentaires de performance des bibliothèques.* ISO 11620 : 2003

ISO. *Systèmes de management de la qualité. Exigences.* ISO 9001 : 2000.

ISO. *Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.* ISO 9000 : 2000.

ISO. *Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances.* ISO 9004 : 2000.

AFNOR. *Qualité des services. Démarche d'amélioration de la qualité du service. Le référentiel et les engagements de service. Préconisations.* NF X50-700 : 2006.

COMMUNICATIONS

AGATHOCLEOUS, Andréas. *La qualité de service : coproduction, cohérence et performance* **In** Actes du colloque « Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? », LERASS et Université de Toulouse III, Toulouse, 12 et 13 novembre 1998, p.353-361.

AMBROZIC, Méliita [et al.]. *L'évaluation des performances dans les bibliothèques nationales européennes : état de la question* **In** Conférence de l'IFLA, Berlin, 1^{er} au 9 août 2003 [en ligne], disponible sur http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/024f_trans-Ambrozic_Jakac-Bizjak_Mlekus.pdf (page consultée le 29 février 2008).

BORDES, Odile ; DOMENC, Michel. *Certifications ISO 9000 : quels impacts sur l'organisation et les conditions de travail.* **In** Actes du séminaire « Qualité et conditions de travail : quelle dynamique ? », LERASS, Tarbes, 25 novembre 1999.

CARAYON, Pascale ; COUJARD, Jean-Louis. *Qualité : du « top-down » au « bottom-up » ?* **In** Actes du colloque « Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? », LERASS et Université de Toulouse III, Toulouse, 12 et 13 novembre 1998, p.252 – 261.

CENDRON, Jean-Pierre. *Démarche stratégique et indicateurs de performance : l'approche de la BnF* **In** Journée AFNOR, Paris : BnF, 8 juin 2006 [en ligne], disponible sur

<http://www.bnf.fr/pages/infopro/journeespro/pdf/AFNOR2006/Cendron.pdf> (page consultée le 2 janvier 2008).

FAVARD, Anne-Marie. *Le défaut de la qualité, ou le risque d'un fonctionnement paradoxal dans la coproduction de la qualité en évaluation du champ sanitaire et social* **In** Actes du colloque « Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? », LERASS et Université de Toulouse III, Toulouse, 12 et 13 novembre 1998, p.405 - 418.

FELIU, Toni [et al.]. *Comment les statistiques et les indicateurs aident à améliorer les bibliothèques : le cas du réseau de bibliothèques municipales de la province de Barcelone (Espagne)* **In** Conférence de l'IFLA, Buenos Aires, 22 au 27 août 2004 [en ligne], disponible sur http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/076f-Feliu_Permanyer.pdf (page consultée le 29 février 2008).

FONTANA, Antonia Ida [et al.]. *Gérer la qualité dans une bibliothèque nationale : le cas de la Bibliothèque nationale centrale de Florence (Italie)* **In** Conférence de l'IFLA, Oslo, 14 au 18 août 2005 [en ligne], disponible sur http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/077f_trans-Fontana_Sardelli.pdf (page consultée le 11 décembre 2007).

GIRARD BILLON, Aline. *La mise en œuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique : bilan et perspectives* **In** Journées d'études « Mieux gérer, mieux évaluer », Villeurbanne : Enssib, 15 juin 1999, 23 p.

JONSSON ADRIAL, Christina. *Ensemble, améliorons la qualité de nos bibliothèques : le Swedish Quality Handbook Project* **In** Conférence de l'IFLA, Buenos Aires, 22 au 27 août 2004 [en ligne], disponible sur http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/152f_trans-Adrial_Edgren.pdf (page consultée le 29 février 2008).

LAURENS, Patrick. *La coproduction : une approche communicationnelle limitée de la qualité. L'exemple de la qualité de la formation* **In** Actes du colloque « Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? », LERASS et Université de Toulouse III, Toulouse, 12 et 13 novembre 1998, p.421-426.

PINTO, Leonor Gaspar. *Construire une culture de l'évaluation dans les bibliothèques publiques de Lisbonne : une approche par la gestion de la connaissance* **In** Conférence de l'IFLA, Séoul, 20 au 24 août 2006 **[en ligne]**, disponible sur http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Pinto_trans-fr.pdf (page consultée le 29 février 2008).

RENARD, Pierre-Yves. *Norme ISO 11620 - Information et documentation : indicateurs de performance des bibliothèques, un outil généraliste dans les démarches d'évaluation* **In** Journée AFNOR, Paris : BnF, 8 juin 2006 **[en ligne]**, disponible sur <http://www.bnf.fr/pages/infopro/journeespro/pdf/AFNOR2006/Renard.pdf> (page consultée le 2 janvier 2008).

SACHETTI, Luciana. K.M. and *ISO quality are meant for continual improvement* **In** Conférence de l'IFLA, Séoul, 20 au 24 août 2006 **[en ligne]**, disponible sur <http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Sacchetti-en.pdf> (page consultée le 3 mars 2008).

PERIODIQUES

Dossier « La démarche qualité », Bulletin des Bibliothèques de France, 1998, t.43, n°1 **[en ligne]**, disponible sur <http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/frontoffice/1998/01/sommaire.xsp> (page consultée le 13 janvier 2008).

AMBROZIC, Melita. *A few countries measure impact and outcomes – most would like to measure at least something.* Performance Measurement and Metrics, 2003, vol. 4, n°2, p. 64-78.

BARTOLI, Annie ; HERMEL, Philippe. *Quelle compatibilité entre « orientation client » et service public ?* **In** Actes du colloque « L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté », Lille, 16 et 17 mars 2006, Politiques et management public, septembre 2006, vol.24, n°3, p.13-31.

BEAUVALLET, Maya. *Incitations et désincitations : les effets pervers des indicateurs.* La vie des idées, 22 février 2008 **[en ligne]**, disponible sur <http://www.laviedesidees.fr/Incitations-et-desincitations-les.html> (page consultée le 26 février 2008)

BOON OOI, Keng [et al.]. *Does TQM influence employees' job satisfaction ? An empirical case analysis.* International Journal of Quality & Reliability Management, 2007, vol. 24, n°1, p. 62-77.

- BREAS, Marielle.** *La charte Marianne, occasion d'instaurer une logique d'engagement de service dans les services de l'Etat : pour un meilleur accueil* **In** Actes du colloque « L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté », Lille, 16 et 17 mars 2006, Politiques et management public, décembre 2006, vol.24, n°4, p.113-133.
- BROADY-PRESTON, Judith ; PRESTON, Hugh.** *Demonstrating quality in academic libraries.* New Library World, 1999, vol. 100, n°1148, p. 124-129.
- CARBONE, Pierre.** *Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme.* Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t.43, n°6 **[en ligne]**, disponible sur <http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/frontoffice/1998/06/document.xsp?id=bbf-1998-06> (page consultée le 13 janvier 2008).
- CAVALIER, François ; JONNEAUX, Chantal ; MAURIES, Arlette.** *La démarche qualité : Mise en œuvre à la bibliothèque de l'université Lyon-I.* Bulletin des Bibliothèques de France, 2007, t.52, n°5 **[en ligne]**, disponible sur <http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/frontoffice/2007/05/document.xsp?id=bbf-2007-05> (page consultée le 2 février 2008).
- CILIBERTI, Anne [et al.].** *Empty handed ? A material availability study and transaction log analysis verification.* The journal of academic librarianship, juillet 1998.
- CHIM, Winnie.** *The quest for excellence: one library's experience.* Library Management, 2007, vol. 28, n°6-7, p. 323-336.
- DADZIE, Perpetua S.** *Quality management initiatives in Balme Library : possibilities, challenges and constraints for top management commitment.* Library Management, 2004, vol. 25, n°1-2, p. 56-61.
- JACQUES, Jean-François.** *Profil des Franciliens.* BIBLIOTHÈQUE(S), juin 2006, n°26/27, p.20-21.
- JOHANNSEN, Carl Gustav.** *Total quality management in a knowledge management perspective.* Journal of documentation, janvier 2000, vol.56, n°1.
- JUTUNEN, Arja [et al.].** *Managing library processes : collecting data and providing tailored services to end-users.* Library Management, 2005, vol. 26, n°8-9, p. 487-493.
- KAUR, Kiran.** *Quality management service at the University of Malaya library.* Library Management, 2006, vol. 27, n°4, p. 249-256.
- KUMAR ASHU, Ashok.** *Measuring service quality in an academic library : an Indian case study.* Library Review, 2007, vol. 56, n°3, p. 234-243.

- LAMY, Jean-Philippe.** *Evaluer un service de référence, quelques outils.* Bulletin des bibliothèques de France, 2001, t.46, n°4 [en ligne], disponible sur <http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/frontoffice/2001/04/document.xsp?id=bbf-2001-04-0082-001/2001/04> (page consultée le 7 février 2008).
- LECOMTE, Isabelle ; SIMBILLE, Jocelyne.** *Service public et qualité : l'enjeu de la coproduction, l'exemple de l'ANPE.* Sciences de la société, février 1999, n°46.
- McNEIL, Beth ; GIESECKE, Joan.** *Using LibQUAL+™ to improve services to library constituents : a preliminary report on the University of Nebraska-Lincoln experience.* Performance Measurement and Metrics, 2002, vol. 3, n°2, p. 96-99.
- MULLINS, John.** *People-centred management in a library context.* Library Review, 2001, vol. 50, n°6, p. 305-309.
- NITECKI, Danuta A ; HERNON Peter.** *Measuring service quality at Yale University's libraries.* The journal of academic librarianship, juillet 2000, vol. 26, n°4.
- REMIZE, Michel.** *Engagement pour la qualité à la CCIP* **In** Dossier « Des normes à votre service ». Archimag, juillet-août 2000, n° 136, p. 22-25.
- ROT, Gwenaële.** *La gestion de la qualité dans l'industrie automobile : les vertus de l'opacité.* Sciences de la société, février 1999, n°46.
- ROWLEY, Jennifer.** *Making sense of the quality maze : perspectives for public and academic libraries.* Library Management, 2005, vol. 26, n°8-9, p. 508-518.
- SACCHETTI, Luciana.** *ISO quality as a driver of continuous improvement.* Performance Measurement and Metrics, 2007, vol. 8, n°2, p. 88-97.
- TALPIN, Jean-Jacques.** *Olivet obtient la certification des services d'accueil de la population.* La gazette des communes, 3 décembre 2007, n°46/1912, p. 40.
- TRAIN, Briony ; ELKIN, Judith.** *« Measuring the unmeasurable » : reader development and its impact on performance measurement in the public library sector.* Library Review, 2001, vol. 50, n°6, p. 295-304.
- WANG, Hong.** *From « user » to « customer » : TQM in academic libraries ?* Library Management, 2006, vol. 27, n°9, p. 606-620.
- ZHAN, Changzhi ; ZHANG, Hongxia.** *How does a dandelion seed form overseas root and thrive? The successful implementation of TQM in Hainan University library.* Library Management, 2006, vol. 27, n°6-7, p. 344-353.

SITES INTERNET

Blogs professionnels :

Bibliobsession [en ligne], disponible sur <http://www.bibliobsession.net> (page consultée le 15 janvier 2008)

Bibliofrance [en ligne], disponible sur <http://bibliofrance.org> (page consultée le 5 mars 2008)

Bibliothèque = public [en ligne], disponible sur <http://bibliothequepublic.blogspot.com> (page consultée le 6 mars 2008)

Bruit et chuchotements [en ligne], disponible sur <http://bruitetchuchotements.blogspot.com> (page consultée le 12 mars 2008)

De tout sur rien [en ligne], disponible sur <http://detoutsurrien.wordpress.com> (page consultée le 12 mars 2008)

Des bibliothèques 2.0 [en ligne], disponible sur <http://bibliotheque20.wordpress.com> (page consultée le 6 mars 2008)

Figoblog [en ligne], disponible sur <http://www.figoblog.org> (page consultée le 6 mars 2008)

Kotkot [en ligne], disponible sur <http://kotkot.blogspot.com> (page consultée le 6 mars 2008)

Le blog de Nicolas Morin [en ligne], disponible sur <http://www.nicolasmorin.com/blog> (page consultée le 6 mars 2008)

Outils froids [en ligne], disponible sur www.outilsfroids.net (page consultée le 4 mars 2008)

Vagabondages [en ligne], disponible sur <http://www.vagabondages.org> (page consultée le 7 mars 2008)

Sites institutionnels sur la qualité :

AFNOR [en ligne], disponible sur www.afnor.fr/portail.asp (page consultée le 4 mars 2008)

Association France qualité publique [en ligne], disponible sur www.qualite-publique.org (page consultée le 3 mars 2008)

Center for Research in library and information management [en ligne], disponible sur www.cerlim.ac.uk (page consultée le 3 mars 2008)

Conférence européenne sur la qualité des services publics des 20 au 22 octobre 2008 [en ligne], disponible sur www.5qualiconference.eu.fr (page consultée le 9 février 2008)

Institut Paul Delouvrier, pour un baromètre mesurant la satisfaction des usagers des services publics [en ligne], disponible sur <http://www.delouvrier.org> (page consultée le 9 février 2008)

Label Accessiweb [en ligne], disponible sur http://accessiweb.org/fr/Label_Accessibilite (page consultée le 28 février 2008)

Label Marianne [en ligne], disponible sur http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/chantiers/241_59.html (page consultée le 26 février 2008)

Library and Quality [en ligne], disponible sur www.libqual.org (page consultée le 3 janvier 2008)

Mairie d'Olivet : certification de 15 services dont la bibliothèque municipale [en ligne], disponible sur <http://www.ville-olivet.fr/frameset.htm> (page consultée le 13 décembre 2007)

Ministère de la fonction publique, modernisation de l'Etat [en ligne], disponible sur <http://www.modernisation.gouv.fr> (page consultée le 10 février 2008)

Révision générale des politiques publiques (RGPP) [en ligne], disponible sur <http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/> (page consultée le 12 février 2008)

Weka : documentation professionnelle sur la qualité ; éditeur de la revue trimestrielle *Expériences qualité* [en ligne], disponible sur www.qualite.weka.fr (page consultée le 29 février 2008)

Autres sites consultés

Médiathèque Christine de Pizan, à Poissy [en ligne], disponible sur <http://www.mediatheque-poissy.fr> (page consultée le 12 mars 2008)

POLDOC, site du groupe de recherche bibliothéconomique appliquée aux outils des politiques documentaires [en ligne], disponible sur <http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/poldoc/> (page consultée le 15 février 2008)

Table des annexes

ANNEXE 1 - GLOSSAIRE.....	93
ANNEXE 2 - BREVE PRESENTATION DE LA MEDIATHEQUE CHRISTINE DE PIZAN.....	96
ANNEXE 3 – REFLEXION SUR L’ACCUEIL : DECLINAISON DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS SELON LES CHAMPS DE L’ACCUEIL DES USAGERS DE LA MEDIATHEQUE	99

Annexe 1 - Glossaire

C.A.F. : *Common Assessment Framework*, ou *Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques*. Référentiel européen de la qualité des services publics.

Clients : Ensemble des parties prenantes du SMQ : on distingue les clients externes (bénéficiaires du service ou destinataires du produit) des clients internes (équipes qui participent à la réalisation du produit, direction de l'organisme). « L'orientation clients » est un des piliers de la norme ISO 9001 : 2000.

Conformité : Satisfaction d'une exigence définie.

Efficacité : Mesure du degré de réalisation des objectifs fixés¹. « Niveau d'obtention des résultats escomptés »².

Efficience : Mesure des moyens utilisés pour atteindre les objectifs fixés¹. « Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées »².

E.F.Q.M. : *European Foundation for Quality Management*. Référentiel européen de certification récompensant l'excellence, développé par l'Institut Renault.

Enregistrements : Données factuelles collectées pour apporter la preuve de la réalisation d'une activité. L'identification des enregistrements est une exigence de la

¹ Définition courante selon les principes de l'évaluation.

² Selon l'ISO 9004 : 2000.

norme ISO 9001 : chaque procédure liste les enregistrements qui lui sont associés. La gestion des enregistrements (durée et lieu de conservation, responsabilité de gestion, modalités d'élimination) doit également être prévue et documentée.

Exigences : Besoins et attentes formulés (explicites), ou habituels (implicites) entre le client externe et le prestataire, ou imposés par la norme.

Indicateur : Donnée quantitative (en chiffre brut ou en ratio) permettant de mesurer le degré de réalisation d'un objectif qualité. Les indicateurs sont rattachés à un processus, et permettent de mesurer l'atteinte des objectifs assignés au *produit* (élément sortant) de ce processus.

Knowledge management : littéralement "gestion de la connaissance". « Ensemble des modes d'organisation et des technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance »³.

Objectif qualité : But à atteindre. Les objectifs qualité sont déclinés de la politique qualité, et rattachés à un processus : ce sont les objectifs assignés au *produit* (élément sortant) de ce processus. Leur réalisation est mesurée par des indicateurs.

PDCA : « *Plan, Do, Chek, Act* » (prévoir, agir, évaluer, (ré-)agir). Théorie de l'amélioration permanente, schématisée par la Roue de Deming, qui désigne l'activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.

Performance : Mesure du rapport entre les résultats obtenus (efficacité) et les moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs (efficience).

Processus : « Chaîne d'activités corrélées ou interactives, qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, en apportant une valeur ajoutée »⁴. L'approche processus est un pilier de l'ISO 9001.

³ HUBERAC, Jean-Pierre. *Guide des méthodes de la qualité*. Ouvrage cité.

⁴ Définition de l'ISO 9000 : 2000.

Produit : Résultat d'un processus. Un **service** est le résultat d'une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le prestataire et le client externe. Il est généralement immatériel. C'est un produit d'un type particulier.

Qualité : « Aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes exprimés ou implicites »⁵.

Servuction : Combinaison de « service » et de « production ». Néologisme forgé pour qualifier le mode de production des services, où la prestation ne peut être réalisée qu'avec la participation active du bénéficiaire.

SMQ : *Système de Management de la Qualité*. Ensemble de l'organisation et des activités permettant d'orienter et de maîtriser la qualité au sein d'un organisme, avec pour objectif la pérennité de la démarche.

TQM : *Total Quality Management*, ou Qualité Totale. Concept qualité qui fait de l'amélioration permanente un outil de management au quotidien, et qui vise à l'excellence des résultats.

⁵ Définition de l'AFNOR.

Annexe 2 - Brève présentation de la Médiathèque Christine de Pizan.

Deux bibliothèques œuvrent de concert à la promotion de la lecture publique sur le territoire de Poissy. L'ancienne centrale, nommée bibliothèque Robespierre, était aménagée dans une maison bourgeoise du centre ville. L'annexe André Malraux, située dans un quartier plus excentré, est fréquentée essentiellement par les enfants et les personnes âgées résidant à proximité.

Le cloisonnement et la saturation des espaces de la centrale ont amené l'équipe municipale à envisager de restructurer l'offre de lecture publique par la création d'une médiathèque de plus grande capacité.

Ouverte au public en décembre 2006, la Médiathèque Christine de Pizan a pris place dans un ancien centre commercial de centre ville désaffecté et totalement réaménagé, à proximité immédiate de la gare et des commerces. Sur une surface de 2.900 m² dont 1.800 publics, totalement de plain-pied, les bibliothécaires accueillent un public composé de 8.600 inscrits, dont 6.500 emprunteurs (sur une population pisciacaise de 40.000 habitants, à laquelle s'ajoutent les nombreux actifs non résidents de Poissy drainés par le technopôle de PSA-Peugeot Citroën).

Les choix d'aménagement ont privilégié le décroisonnement des espaces et la fluidité des circulations entre les différentes sections thématiques : la « littérature adultes », le « documentaire adultes » et ses 10 postes multimédia, la « fiction jeunesse », le « documentaire jeunesse » et ses 4 postes multimédia, un « espace BD », la section « ciné-musiques », et un kiosque « actualité-presse » rythment les espaces. Une section

« tout public » favorise la transition entre les documentaires adultes et jeunesse, et présente les collections décloisonnées sur les documentaires pratiques.

Les opérations d'inscription, de prêt et de retour sont centralisées à l'entrée de la médiathèque, et 6 postes d'accueil, de renseignements et d'orientation des usagers sont répartis dans les différentes sections, et reconnaissables par leur code couleur thématique.

Concernant le mobilier et l'équipement, les matériaux nobles (bois, aluminium) et les couleurs chaudes ont été privilégiés. Des chauffeuses sont à disposition des lecteurs dans chaque espace. Outre de petites tables de 2 ou 4 places réparties dans les sections, un véritable espace de travail ouvert sur l'extérieur par une baie vitrée peut accueillir environ 80 personnes, dont une quinzaine en carrel isolé, et une vingtaine plus spécifiquement en espace jeunesse. Au total, 190 places assises sont proposées aux usagers.

La signalétique primaire est opérationnelle, mais la médiathèque reste dans l'attente de la livraison des signalétiques complémentaires ; une signalétique tertiaire provisoire a été installée sur le fronton de chaque travée.

La médiathèque dispose d'une salle du conte, et d'une salle polyvalente dont l'aménagement (scène, écran amovible et gradins mobiles) permet la réalisation de multiples activités. Un programme varié d'actions culturelles anime régulièrement les divers espaces de la médiathèque (café littéraire, concerts, conférences, expositions, projections de films...). Un local contigu, fermé au public, est exclusivement dédié à l'accueil des professionnels de la petite enfance (assistantes maternelles) : 8.000 livres et albums y sont réservés pour le prêt aux collectivités.

A l'occasion de l'ouverture de la médiathèque, les collections ont été entièrement évaluées et étoffées, notamment grâce aux subventions du CNL pour la première année de fonctionnement. Aujourd'hui, ce sont 77.000 livres, 140 abonnements à des périodiques (dont une trentaine en jeunesse), 6.500 CD et 1.500 DVD qui sont proposés aux usagers en libre accès. Un magasin d'une capacité de 20.000 documents est aménagé en sous-sol avec des compactus ; 2 réserves immédiates sont, de plus, accessibles directement au niveau public.

Avec une équipe de 26 personnes (dont 3 plus spécifiquement rattachées à l'annexe et 2 administratifs n'effectuant pas de service public), la médiathèque ouvre au public 32 heures par semaine, du mardi au samedi, dont un 19h et un 20h. En-dehors de ces horaires, des plages sont réservées aux accueils de scolaires ou aux initiations informatiques et multimédia.

Après 15 mois de fonctionnement, la médiathèque trouve son rythme de croisière. Portée par une fréquentation soutenue et des publics attentifs, elle peut commencer à mettre en place les outils pour évaluer son activité. De nombreux projets de développement sont d'ores et déjà à l'étude.

***Annexe 3 – Réflexion sur l'accueil :
déclinaison des objectifs et des indicateurs
selon les champs de l'accueil des usagers
de la médiathèque***

Champ d'application des déclinaisons de l'accueil	Exemples d'objectifs	Type d'indicateur ¹	Exemples d'indicateurs pour l'année N ²
Horaires d'ouverture aux publics	Ouvrir plus	Quantitatif	*Ouvrir 6 jours sur 7 (= + dimanche, 10h-18h), total 40 h * <i>ou</i> Ouvrir 8 heures par jour du mardi au samedi, total 40 h * <i>et</i> Recruter et former 3 vacataires ETP pour assurer les 8 heures d'ouverture supplémentaires par semaine ³
		Qualitatif	*Proposer les mêmes horaires d'ouverture chaque jour pour qu'ils soient plus facilement assimilables par les usagers *Dégager davantage de temps sur le travail interne des équipes pour accroître le ratio <i>nombre d'heures consacrées au service public / homme / semaine</i>
	Ouvrir à des plages horaires variées pour permettre à différents publics de fréquenter la bibliothèque (résidents pisciacais mais actifs hors Poissy présents le soir, résidents extérieurs mais actifs à Poissy présents à la pause méridienne...)	Quantitatif	*Passer à 2 nocturnes (jusqu'à 20h) par semaine *Anticiper l'ouverture des après-midi de 13h à 12h
	Réserver certaines plages à la fréquentation de publics privilégiés (crèche, écoles...)	Quantitatif	*Au moins 2 demi-journées par semaine réservées à l'accueil de ces publics

¹ Les indicateurs qualitatifs sont de deux ordres :

- assimilables à des « grands principes », ils pourront guider les actions d'amélioration (*ex* : tendre vers les mêmes horaires chaque jour) ;
- binaires (existe / n'existe pas), ils donneront lieu à de la gestion de projet ponctuel, puis à des indicateurs de suivi (*ex* : l'aménagement d'un local change bébé sera un projet ponctuel, puis sa maintenance pourra faire l'objet d'indicateurs de satisfaction, notamment sur la régularité d'entretien, la permanence d'accès, etc.)

² Dans le cadre de l'amélioration permanente et de la maîtrise de la performance des processus, la fixation des indicateurs suppose une amélioration par rapport à ce qui se faisait l'année N-1.

Certains sont contradictoires, dans la mesure où il s'agit de fixer des **priorités** : ce tableau n'est qu'une proposition indicative, tous les objectifs ne seraient pas à mettre en œuvre en même temps.

³ Un minimum de 12 personnes est nécessaire pour assurer le service public à la médiathèque, soit 96 heures-homme supplémentaires en ETP (à raison de 35h/semaine + congés et absences diverses).

Champ d'application des déclinaisons de l'accueil	Exemples d'objectifs	Type d'indicateur	Exemples d'indicateurs pour l'année N
Agencement des espaces			
*Ambiance	Offrir un espace de travail et de détente aéré, confortable et agréable	Quantitatif	*Au moins 85% de taux de satisfaction sur les espaces de la médiathèque dans l'enquête annuelle *Moins de 10 réclamations sur la température, l'éclairage, le niveau sonore.
*Signalétique (primaire, secondaire, tertiaire)	Faciliter le repérage et l'identification des espaces	Quantitatif	*Obtenir 100% des signalétiques secondaire et tertiaire requises ⁴ *Moins de 10 réclamations sur le manque de visibilité des ressources
*Mobilier	Offrir un mobilier et des équipements adaptés aux différents usages, en nombre suffisant	Quantitatif	*Moins de 10 réclamations sur l'insuffisance du nombre de places d'étude ou de lecture en chauffeuse *Proposer au moins 1 place de travail pour 150 habitants.
	Proposer des espaces de présentation des ressources (imprimées, AV ou multimédia) garantissant leur visibilité et suscitant leur consultation	Quantitatif	*Moins de 60% de taux d'occupation des tablettes *Taux de rotation moyen au moins de 3 en littérature adulte, 5,5 en fiction jeunesse et 6 en ciné-musique ⁵ *Au moins une campagne de désherbage en été, + un tri pour mise en réserve

⁴ La médiathèque de Poissy, ouverte en décembre 2006, n'a toujours pas été livrée de l'ensemble de sa signalétique, notamment secondaire et tertiaire.

⁵ Aujourd'hui : 2,63 en LA, 5,08 en FJ et 5,68 en CM
LAVALLÉE Sylvie | DCB | Mémoire d'étude | mars 2008

Champ d'application des déclinaisons de l'accueil	Exemples d'objectifs	Type d'indicateur	Exemples d'indicateurs pour l'année N
Commodités d'accès	Diversifier les moyens d'accès	Qualitatif	*Permettre l'accessibilité du parking en sous-sol pour les usagers.
Disponibilité des services à proximité	Développer le confort et faciliter les modalités de fréquentation de la médiathèque	Qualitatif	*Aménager un local change-bébés dans les toilettes *Mettre à disposition une fontaine d'eau dans le vestibule
Disponibilité et efficacité des personnels de renseignement	Garantir un niveau élevé de disponibilité des personnels de renseignement	Quantitatif	*100% de taux d'occupation des 5 postes permanent (LA, DA, FJ, DJ, CM) *100% de taux d'occupation du poste multimédia les mercredi et samedi + jeudi pendant la permanence multimédia *Au moins 90% de taux de satisfaction sur la disponibilité des bibliothécaires dans l'enquête annuelle
	Garantir un niveau de réponse adéquat aux demandes de renseignement	Quantitatif	*Au moins 1 session de formation à l'accueil proposée dans le plan de formation annuel et accessible pour chaque agent en faisant la demande *100% des nouveaux arrivants chargés du service public formés à l'accueil dans les 2 mois qui suivent leur prise de poste *Au moins 90% de taux de satisfaction sur la pertinence des renseignements apportés par les bibliothécaires dans l'enquête annuelle

Champ d'application des déclinaisons de l'accueil	Exemples d'objectifs	Type d'indicateur	Exemples d'indicateurs pour l'année N
Disponibilité et visibilité des informations relatives au fonctionnement et aux activités de la bibliothèque	Assurer une communication efficace sur les activités proposées par la médiathèque	Quantitatif	*Au moins 3 canaux d'information utilisés pour chaque action culturelle (affiche, annonce micro, distribution de flyers, annonce dans le journal municipal, annonce sur le site internet...) *Au moins 10 participants aux projections de Grande toile et Petite toile. *Au moins 60% de réponses positives à l'enquête de notoriété annuelle sur les activités proposées (Grande toile et Petite toile, Autour de midi, Café littéraire, Initiations multimédia, Perfectionnement multimédia, Heure du conte, Ronde des enfantines)
		Qualitatif	*Proposer des activités récurrentes et régulières pour créer des habitudes et des rythmes de fréquentation
Adaptation des activités aux différents publics	Proposer des activités variées pour les différents types de publics (adultes/jeunesse, actifs/non-actifs, débutants/experts...)	Quantitatif	*Au moins 2 nouvelles sessions de formation multimédia créées (perfectionnement)
		Qualitatif	*Proposer des activités aux adultes (parents/nounous) pendant l'heure du conte
	Proposer des activités en nombre suffisant pour répondre à la demande	Quantitatif	*Pas plus de 3 mois d'attente sur la liste des inscriptions à la Ronde des enfantines

Champ d'application des déclinaisons de l'accueil	Exemples d'objectifs	Type d'indicateur	Exemples d'indicateurs pour l'année N
Adaptation des activités aux différents publics (suite)	Proposer des activités hors les murs	Quantitatif	<p>*Au moins une nouvelle activité hors les murs mise en œuvre (partenariat avec les PMI, les aides à domicile, les établissements pénitentiaires...)</p> <p>*Au moins 2 ½ journées par semaine de bibliothèque de rue pendant la fermeture de l'annexe l'été</p> <p>*Au moins 75% de taux de satisfaction des publics touchés par ces actions hors les murs lors de l'enquête annuelle</p>
Accueil virtuel sur Internet	Offrir une interface facilement accessible et agréable	Quantitatif	*Augmentation des visites du site internet entre janvier et décembre
	Garantir des manipulations simples et fiables	Quantitatif	<p>*Moins de 20 réclamations pour dysfonctionnement des réservations à distance</p> <p>*Augmentation du nombre d'opérations réalisées via internet (prolongations, réservations...)</p>
	Développer l'accessibilité des informations aux usagers mal ou non-voyants	Qualitatif	*Se conformer aux préconisations du label Accessiweb en développant des outils compatibles avec des logiciels de synthèse vocale, terminal braille...