# Arrêter, commencer, continuer : évaluer pour décider.

Nathalie Florence Clot

▶ **To cite this version:**

Nathalie Florence Clot. Arrêter, commencer, continuer : évaluer pour décider.. Cécile Touitou. Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts , 37, Presses de l'enssib, 2016, La Boîte à outils, 979-10-91281-76-8. hal-01403379

**HAL Id: hal-01403379**
**https://hal.science/hal-01403379**

Submitted on 29 Nov 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

# Arrêter, commencer, continuer : évaluer pour décider

par Nathalie Clot

*Less is more*[1]

Lier étroitement 《 Pilotage et encadrement de la bibliothèque 》 et 《 Évaluation et conduite du changement 》 est un lieu commun des fiches de poste de direction en bibliothèque, notamment dans le référentiel Bibliofil[2].

L'ordre de présentation est pourtant révélateur : l'évaluation est toujours présentée dans un deuxième temps, comme une démarche *a posteriori*, venant après l'action, et non comme un élément d'aide au pilotage. L'évaluation y est aussi présentée comme un processus *sui generis*, tournée vers l'activité propre des bibliothèques, laissant peu de place à la connaissance de l'environnement et à ce qui compte sans forcément se mesurer.

Résultat, dans bien des bibliothèques, l'évaluation se vide de son sens pour les équipes de terrain, et devient un objet technocratique, s'habillant de sigles variés. À l'université d'Angers, entre janvier et juin chaque année s'enchaînent l'enquête horaires du ministère, le rapport annuel de performances (RAP), sur la collecte des indicateurs du contrat quadriennal, l'enquête effectifs et fonctions (EEF), le contrat objectifs moyens (COM), l'ESGBU, puis le bilan d'activité pour le conseil documentaire et le rapport annuel qui assaisonnent, chacun à leur manière, les chiffres de l'année écoulée.

Que dit vraiment de nos organisations ce chapelet d'indicateurs ? À qui parlent-ils ? À la fois prisme imparfait de perception du réel et moyen d'appréhender de manière objective les activités, qu'apportent-ils aux décideurs, aux agents et aux utilisateurs pour les aider à prendre des décisions à court, moyen et long termes ? La première partie de cette contribution proposera des pistes de réflexion sur la relation entre indicateurs, coût humain de leur production et conduite du changement.

Nous verrons ensuite deux exemples concrets, mis en œuvre en 2015-2016 à la BU d'Angers. Ces deux changements, concernant les prêts et le site web, ont entraîné une baisse d'activité selon les indicateurs classiques et pourtant, permis de développer une approche qualitative, plus difficile à mesurer. Ces exemples illustrent la manière dont des indicateurs normatifs peuvent devenir des freins au changement et combien il est nécessaire de

---

[1] 《 Moins c'est mieux 》.

[2] < http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html >.

mettre la fabrique du chiffre au service d'une vision politique des services et de l'organisation de la bibliothèque.
Pour conclure, nous évoquerons comment les méthodes de design de l'expérience utilisateur - ou Design UX - peuvent nourrir au quotidien les projets d'une bibliothèque en se basant sur la connaissance des usages et l'observation active des utilisateurs.

## Savoir pour décider : maîtrise ou illusion ?

### La petite fabrique du chiffre

Collecter des indicateurs est devenu un impératif incontournable des organisations publiques et privées. Passage obligé des appels à projets, des conseils de gestion, des référentiels qualité, des contrats d'objectifs et de moyens, ils font l'objet d'une collecte organisée. Leur élaboration répond à des normes de plus en plus précises (voir *supra*).
Pour autant, peut-on évaluer le poids humain de cette fabrique du chiffre au sein des bibliothèques ? Que met chacun, en remplissant l'ESGBU, derrière les équivalents temps pleins (ETP) dits de pilotage et évaluation ? Combien d'agents relèvent-ils chaque matin des compteurs, reportent-ils des données dans des petits cahiers, puis compilent-ils au mois et à l'année ces données dans des tableurs ? Combien d'administrateurs de SIGB programment-ils en parallèle les requêtes SQL pour mieux connaître les usages des collections ? Combien pèse la passation d'une enquête Libqual et la mise en forme des résultats ? Combien de magasiniers parcourent-ils chaque année les rayonnages avec un mètre ruban pour donner une estimation précise du 《 nombre de mètres linéaires de périodiques en magasin 》 pour l'ESGBU, sans projet de réaménagement à la clé ? Combien d'administrateurs de documentation électronique sont-ils priés de compter leurs périodiques et leurs livres électroniques pour ERE et réalisent une cueillette annuelle de statistiques COUNTER qui pèsent bien peu face à des décisions budgétaires contraintes au moment des renouvellements de négociations ?
Souvent centralisées dans les organigrammes, ces fonctions sont, de fait, diffuses dans une multitude de fiches de poste. Les données récentes de l'ESGBU n'étant pas disponibles mi-2016, procédons à une estimation : si on estime en moyenne à 1 ETP par établissement le poids de la petite fabrique du chiffre, c'est une entreprise de 80 ETP pour l'enseignement supérieur et sans doute autant pour les bibliothèques territoriales qui y sont consacrés, soit 240 000 heures de travail par an. Quelle est la force de travail, en regard, dédiée à l'utilisation réelle de ces données, dont la collecte est souvent obligatoire, pour faire évoluer concrètement les processus de travail au quotidien, la manière d'organiser les espaces, les sites web, les services, le collectif de travail ? Au-delà de la collecte, combien de bibliothécaires utilisent-ils vraiment ces données pour agir ?

## Le Robin des bois empêché

Au niveau de l'allocation des moyens aux établissements, le constat est clair : toutes les petites universités pluridisciplinaires de province ont eu l'occasion de sourire à l'évocation de la dotation sur critères SYMPA[3] (pour Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité) qui soulignent des situations de « sous-dotation » et « sous-encadrement ». À l'université d'Angers, le déficit connu est d'environ 250 postes, partiellement compensés par le recours à l'emploi contractuel. Pourtant, en matière de pilotage national, il est politiquement intenable de prendre au riche Paul, théoriquement surdoté au vu des indicateurs, pour donner au pauvre Jacques. Les indicateurs SYMPA indiquent bien ce qu'il faudrait faire, mais les marges d'action ne sont pas là.

La clé de répartition du coût de la licence nationale Elsevier 2015-2018 est un autre bel exemple : l'approche par indicateurs a été adoucie par la *realpolitik* pour lisser les évolutions de coût pour les établissements. L'administration n'est pas Robin des bois, indicateurs ou non.

À l'échelle plus réduite d'un SCD ou d'un réseau de BM, combien de bibliothèques parviennent-elles vraiment à rééquilibrer le nombre de personnels entre sites pour suivre une évolution de l'activité ? Nous ne l'avons pas fait dans les BU d'Angers et il y a fort à parier que notre cas n'est pas isolé.

Ces quelques exemples montrent que le retour sur investissement en termes d'action et de décision politique du coût de la collecte de chiffres n'est pas toujours évident.

## Il n'y a pas de lunettes pour voir tout nu [VO prisme imparfait de perception du réel]

Norbert Alter écrit, dans *L'innovation ordinaire*[4] : « les mesures de calcul de l'économie d'entreprise comme les instruments de gestion ne permettent pas aisément de connaître ce qui se passe dans la structure de travail. La réflexion est de ce point de vue limitée. Elle ne corrige jamais le déficit d'information du décideur. »

Attendre d'en savoir assez pour agir, vouloir des chiffres toujours plus précis est un paravent commode pour ne pas décider. Faire des

---

[3] Financement des universités : Dominique Gillot et Philippe Adnot, « L'équité au service de la réussite de tous », *Rapport d'information n° 547 (2012-2013)*. Rapport fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication et de la commission des finances du Sénat déposé le 24 avril 2013. [En ligne] : < http://www.senat.fr/rap/r12-547/r12-5471.pdf >.

[4] Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, 6e éd., Paris, PUF, 2013 (coll. Quadrige), p. 185.

approximations rapides lorsqu'une collecte grandeur réelle s'avère trop coûteuse ou aléatoire ou lorsque l'on réfléchit à quelque chose qui n'existe pas encore, est une compétence méconnue. Les estimations de Fermi[5], du nom du grand physicien italien qui, au cours du projet Manhattan entre 1942 et 1945 a calculé de manière approximative toutes les charges nécessaires à la réaction en chaîne dans une bombe H, sont souvent suffisantes pour orienter une décision, quitte à mesurer *a posteriori* son impact réel.

Décider en situation d'incertitude est un des moteurs principaux du changement. Dans un court volume au titre provocateur, *Les stratégies absurdes : comment faire pire en croyant faire mieux*, Maya Beauvallet, économiste, donne des exemples pratiques de stratégies politiques et managériales basées sur des indicateurs ayant mal tourné et en déduit que 《 les outils de pilotage ne remplaceront jamais le pilote. 》[6] Les rapports d'activité[7] [vi] sont ainsi des outils de communication *a posteriori*, descriptifs, évoquant un état de stase. Ils sont rarement des leviers au service d'une dynamique au sein des bibliothèques.

Tous ceux qui ont essayé de s'appuyer sur les seuls indicateurs pour faire évoluer profils, missions et fiches de poste savent que les 《 difficultés surgissent lorsqu'on commence à croire que ces outils de *reporting* peuvent dispenser de manager et d'observer directement 》[8].

Les chiffres et les résultats d'évaluation peuvent permettre d'objectiver des ressentis, mais ne sauraient suffire à convaincre un agent de faire évoluer une pratique dont bien des aspects ne sont pas mesurables. Combien d'introductions maladroites d'objectifs quantitatifs se sont soldées par des grèves du zèle, dans de nombreux secteurs où le respect de la lettre faisait perdre celui de l'esprit sous-jacent, lorsqu'ils ne créaient pas purement et simplement une défiance entre agents et responsables de bibliothèque, accusés de réduire un travail complexe à un ou deux indicateurs clés.

---

[5] 《 Estimation de Fermi 》, *Wikipédia, l'encyclopédie libre*, 24 janvier 2016. [En ligne] : < http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Estimation_de_Fermi&oldid=122680728 >.

[6] Maya Beauvallet, *Les stratégies absurdes : comment faire pire en croyant faire mieux,* Paris, Seuil, 2009 (coll. Sciences humaines).

[7] Thomas Violet, *Produire un rapport d'activité : Pourquoi ? Comment ?*, Mémoire d'étude de conservateur des bibliothèques, sous la direction d'Isabelle Westeel : Villeurbanne, Enssib, 2016. [En ligne] : < http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66455-produire-un-rapport-d-activite-pourquoi-comment.pdf >.

[8] Maya Beauvallet, *op. cit.*, p. 146.

Maya Beauvallet cite Nate Furuta, président de Toyota qui dit qu'《 une entreprise qui améliore ses indicateurs de résultats sans améliorer ses processus, ne vaut rien 》et conclut qu'《 il est toujours utile de laisser sa porte ouverte, d'aller voir ce qui se passe sur le terrain, de parler avec ses employés, ses utilisateurs ou ses voisins 》, sans tomber dans les pièges que des mécanismes de mesure mal compris peuvent receler ni renoncer à l'usage de mesures bien tempérées.
L'homéostasie des organisations publiques fait que les bibliothèques et leurs agents ont été longtemps réfractaires à l'évaluation individuelle, se protégeant ainsi des effets pervers de l'indicateur roi mais perdant du même coup une occasion de prise de recul, de dialogue et de réflexion partagée sur des pratiques en évolution constante.

## Rendre l'indicateur à l'usager

Les paragraphes qui précèdent présentent une fabrique du chiffre orientée vers les tutelles, les cadres et les agents. Plusieurs outils, rendus possibles par la diffusion des objets connectés et le large accès aux réseaux, ouvrent d'intéressantes perspectives sur le partage en temps réel de certains indicateurs pour donner des marges de manœuvre et de décision aux usagers eux-mêmes.
Marc Maisonneuve[9] évoque une petite application en ligne qui permet aux utilisateurs d'évaluer en direct le taux d'occupation de la bibliothèque pour décider d'y venir ou non et choisir le meilleur créneau horaire. Dans le même ordre d'idée, il est fréquent, dans des bibliothèques anglo-saxonnes, de voir des collections organisées dans l'espace en fonction du taux de rotation des documents, et les services adaptés ainsi à la demande.
Le lien entre évaluation et *empowerment*[10] des politiques, des cadres, des agents et des usagers est possible : il n'est jamais facile de le mettre en œuvre et l'échelle macroscopique de bien des indicateurs les dissocie de l'échelon opérationnel s'ils ne font pas l'objet d'une élaboration et d'un usage délibéré et réfléchi pour aider à accompagner l'action de terrain.
Deux exemples concrets, issus d'expériences récentes de la BU d'Angers, illustrent la manière dont nous avons pris des décisions pouvant paraître disruptives et avons tenté de vérifier *a posteriori* leur impact réel. Aux côtés des indicateurs normés, nécessaires à la comparaison d'efficience, il existe une vraie place pour un usage inventif des indicateurs de mesure : l'évolution à la hausse d'un ou plusieurs indicateurs

[9] Voir sa contribution : 《 Construire un tableau de bord pour la bibliothèque ? 》, p. XX.
[10] Mécanisme par lequel les gens, les communautés, les organisations augmentent la maîtrise de leur vie, selon la définition donnée par Julian Rappaport.

classiques, comme le nombre de prêts ou de sessions sur un site web, ne saurait être l'unique horizon d'une approche qualitative des services.

## *Less is more* : quand se libérer de l'indicateur type permet de changer le service

### Les droits de prêts : moins de prêts, plus de jouissance

La BU d'Angers a modifié, en septembre 2015, les conditions d'emprunt de livres, inchangées depuis 2004. Les quotas de documents par utilisateur ont été supprimés, et une durée unique de prêt a été fixée à 3 mois pour un nombre illimité de livres. Le principe était de remplacer la règle de la bibliothèque par la règle de l'usager et de permettre à chaque utilisateur de rappeler à tout moment un document dont il aurait besoin.
Nous anticipions, en prenant cette décision, qu'elle aurait des répercussions sur trois indicateurs traditionnels, piliers des multiples rapports ESGBU, COM, RAP : le nombre de prêts, de prolongations et de réservations. L'évolution du nombre de prêts était tendanciellement à la baisse depuis 2010 et les réservations sous-utilisées, la période d'intérêt pour les manuels étant étroitement conditionnée à la durée des TD sur un sujet donné.
Mesurer quantitativement un volume de transactions sans tenir compte des conditions d'utilisation des collections nous paraissait peu satisfaisant. Nous avons donc cherché à mesurer quelque chose de plus qualitatif, qu'on pourrait qualifier de 《 confort d'utilisation des collections 》.
L'administratrice du SIGB à la BUA a eu une idée : produire un indicateur mettant en relation le nombre de prêts en cours avec la durée de chaque prêt, c'est-à-dire-une donnée qui permet la comparaison avant/après le changement des règles de prêt.

| | Nombre de prêts de documents | Durée de prêt observée en jours x nombre de prêts |
|---|---|---|
| Février 2016 | 11 141 | 590 796 |
| Février 2015 | 11 471 | 316 945 |

Le volume des transactions de prêt est stable mais l'échantillon est trop court pour prouver quoi que ce soit de tendanciel.
L'amplitude d'utilisation des collections est accrue : l'indicateur de confort, c'est-à-dire le nombre de jours où un document est 《 aux mains de l'utilisateur 》 multiplié par le nombre de documents prêtés augmente de 86 % entre février 2015 et février 2016 (590 796 jours de sortie en 2016, contre 316 945 en 2015). Comment l'interpréter ? On peut émettre l'hypothèse que les nouvelles conditions de prêt améliorent le confort d'usage des collections en permettant de conserver plus longtemps les livres, et partant en limitant les déplacements et les prolongations de

prêt. Là où on rappelait les livres pour les remettre en rayon dans la bibliothèque, nous les rappelons aujourd'hui pour les mettre à disposition d'un utilisateur qui en a besoin. Le nombre de réservations a doublé, augmentant le taux de rotation de certaines collections au moment où les gens en ont besoin.
Une autre manière de présenter ces données est particulièrement parlante : pour février 2015, l'usage cumulé des livres de la BUA par nos lecteurs représentait 868 années de jouissance. Avec la mise en place du prêt illimité et l'allongement de la durée de prêt à 3 mois, ce chiffre passe à 1 818 années. On peut affirmer qu'en modifiant les règles d'emprunt, le droit de jouissance des collections, entendu comme 《 usage privatif temporaire d'un bien commun 》 est très largement accru. Sur les 6 premiers mois du nouveau dispositif, la jouissance des collections a doublé, passant de 5 000 ans à 10 000 ans.
Cet exemple permet de montrer que plus n'est pas toujours synonyme de mieux et que la baisse ou la stabilité d'un indicateur classique peut cacher des effets vertueux.
Cette approche quantitative doit être complétée : une étude qualitative permettra de mesurer la perception des usagers qui ont bénéficié du service de rappel de livres ou au contraire l'ont subi, des non-emprunteurs pendant cette période, etc. Mesurer implique que nous sommes prêts à faire évoluer le service en fonction des résultats, liant de manière délibérée évaluation et action.

## Un site web réduit aux fonctionnalités essentielles

Résolus à limiter notre site web à ses fonctionnalités essentielles, nous avons choisi, à l'occasion d'une migration technique du site web de la BUA, d'immoler 95 % des contenus rédactionnels du site, sur la base des indicateurs de consultation de pages l'année écoulée. Nos objectifs : limiter la production de contenus vite obsolètes et effectuer un audit régulier du site. Nous sommes en effet convaincus que la Longue Traîne, bonne pour Amazon, ne présentait pas le même intérêt pour un site de BU.
Nous étions conscients, comme dans le cas des prêts, que cela pouvait avoir un fort impact sur un indicateur clé de nos enquêtes préférées, le nombre de sessions.
Cette hypothèse s'est vérifiée : après refonte du site, le nombre de sessions a baissé. Creuser les indicateurs fournis par Google Analytics a été riche d'enseignements et a montré que sur le plan qualitatif, moins de contenu, c'est :

- moins de gens qui ne font qu'entrer/sortir du site (taux de rebond) ;
- plus de pages sont vues au cours d'une session ;
- augmentation de la durée des sessions signifiant une meilleure « adhérence » au site. On parle en anglais de *stickiness*.

Il est trop tôt pour affirmer que *Less is more*. Cet exemple illustre néanmoins l'intérêt de ne pas se cantonner à un indicateur uniquement quantitatif.

| | Mai 2015 | Mai 2016 |
|---|---|---|
| Sessions | 43 652 | 30 841 |
| Utilisateurs uniques | 24 659 | 14 363 |
| Pages vues sur la période | 147 747 (sur 1 200 URL) | 126 973 (pour 5 % du contenu rédactionnel migré) |
| Pages vues par session | 3,3 | 4,1 |
| Durée moyenne session | 3'49 | 4'20 |
| Taux de rebond (sortie immédiate du site) | 38 % | 23 % |

Un usage créatif de la petite fabrique du chiffre est donc possible, appuyée sur des compétences en matière de requêtes sur les données brutes, *via* les SIGB et les outils de type Google Analytics.
Parler de créativité peut paraître surprenant dans une Boîte à outils sur l'évaluation : c'est pourtant une compétence indispensable, quoiqu'inattendue, tout comme celles de faire des estimations approximatives. Inventer et estimer sont en effet tout aussi nécessaires que bien connaître les normes, faire preuve de rigueur méthodologique et savoir rendre parlantes les données.

## Plaidoyer pour une démarche de design orienté utilisateur (Design UX)

Pour conclure, cette contribution ne peut qu'appeler à sortir des outils purement quantitatifs et normatifs pour amener l'ensemble des services d'une bibliothèque à adopter une approche globale de l'expérience utilisateur, nourrie d'observations de terrain, d'empathie et de recherches sur les usages réels de l'ensemble des services de la bibliothèque et les besoins fondamentaux des personnes qu'elles desservent.
Réserver des livres, aller à l'heure du conte ou être formé à la recherche documentaire ne sont pas les vrais besoins des gens. Formuler ainsi les problèmes revient à se centrer sur l'activité de la bibliothèque et du bibliothécaire. Mettre en œuvre une approche et des méthodes qui permettent de prendre conscience que l'utilisateur de nos services aspire à avoir de bonnes notes à ses examens, ou encore à trouver une occasion de partager un moment de qualité avec ses enfants ou travailler avec ses camarades, est un premier pas pour construire des services qualitatifs.
Concevoir une bibliothèque attentive à ses utilisateurs, c'est remplacer les choix fortuits, dictés par les habitudes ou le hasard, par des décisions délibérées. C'est ensuite évaluer si ces décisions répondent bien à l'objectif qui lui était fixé. Des allers-retours permanents entre

action et évaluation permettent ainsi à une bibliothèque résiliente de se mettre en place et développent sa capacité à s'adapter et à s'améliorer en douceur au contact d'un environnement en constante évolution.
Là où la collecte d'indicateurs se révèle parfois un exercice solitaire, parfois ingrat, souvent peu suivi d'effets, les démarches de design orienté utilisateur (Design UX)[11] sont l'occasion de faire de l'évaluation un sport d'équipe. Elles permettent les échanges et d'associer observateurs et acteurs à la prise de décision. Les tests d'utilisabilité, bien décrits par Nicolas Alarcon[12], sont une des méthodes pour améliorer les services en ligne d'une bibliothèque. Les cartes d'itinéraires ou parcours d'utilisateurs, recensant l'ensemble des points de contact entre la bibliothèque et ses utilisateurs sont aussi un outil de choix pour améliorer de manière globale un processus en s'attachant au diable caché dans les détails.
Promouvoir ces nouveaux savoir-faire, les diffuser dans les profils de poste, dans les organigrammes et accroître une culture de l'évaluation plus en prise avec le réel qu'avec les tableaux Excel est une option à considérer dans tous nos établissements. Humble, modeste, itérative, collective, une telle démarche ne peut que concourir à donner le pouvoir à chacun de prendre des décisions éclairées.
Car au final, évaluer sans décider est vide de sens.
Décider d'arrêter quelque chose, c'est arbitrer dans un univers où les ressources ne sont pas infinies et s'opposer de manière délibérée à l'entropie et à l'empilement des projets qui naissent sans apprendre à mourir. Arrêter, c'est aussi se donner l'opportunité de pouvoir commencer quelque chose d'autre en dégageant les moyens pour le faire.
Décider de continuer à faire quelque chose, en toute connaissance de cause, c'est se donner l'occasion de réaffirmer et conforter des choix.
À chaque nœud de décision, une compréhension fine, régulière, objective et créative de la réalité aide à choisir et à justifier des décisions, sans jamais se substituer à l'imagination, au courage, au discernement, à l'honnêteté intellectuelle et, au final, au libre arbitre de tous les acteurs.

---

[11] Voir Aron Schmidt et Amanda Etches, *Utile, utilisable, désirable : redessiner la bibliothèque pour ses utilisateurs*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, traduction à paraître en automne 2016 dans la collection La Numérique.
[12] Voir sa contribution : 《 Évaluer l'utilisabilité des sites web 》, p. XX.