Revue maghrébine de documentation et d'information, n°27, 2018

Elaboration d'un tableau de bord de qualité appliqué aux bibliothèques universitaires du Centre Algérien : cas de la bibliothèque universitaire de Bejaia

Development of a quality dashboard applied to university libraries in the center of Algeria: case of the Bejaia University Library

إعداد لوحة قيادة قياس الجودة للمكتبات الجامعيّة لجامعات وسط الجزائر: دراسة حالة للمكتبة الجامعيّة لجامعة بجاية

Mohamed Bakour

Université Hadj Lakhdar-Batna

Maitre-assistant

Responsable de Master en Management des Bibliothèques

Conseiller du Recteur chargé des relations extérieures et de la coopération.

bakourmohamed@gmail.com

Dr. Mourad Krim

Université Constantine 2 - Algérie

Maitre de conférence « A », institut de Bibliothéconomie et de Documentation

Ex conservateur de la bibliothèque universitaire - université Emir Abdelkader Constantine

krim.doctorat@gmail.com

Résumé : Le souci d'une offre de service de qualité adaptée à un environnement en constante et rapide évolution rend prioritaire la révision des méthodes traditionnelles de gestion des bibliothèques universitaires. Comment mieux utiliser les ressources pour une plus

grande satisfaction des usagers ? On serait tenté de répondre que l'efficacité d'une bibliothèque se mesure à la satisfaction de son public. Y'a-t-il quelque chose de plus subjectif que la satisfaction, en existe-t-il des unités de mesure ? C'est en partie en réponse à cette préoccupation d'assurer une gestion plus efficace des ressources et des services de la bibliothèque que ce travail a tenté de concevoir un tableau de bord, c'est-à-dire, un outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision. Notre démarche dans ce tableau de bord n'est pas un mode d'emploi pour créer une bibliothèque parfaite et uniforme. C'est plutôt, une démarche intellectuelle, offrant des points de repère. La méthode et l'approche utilisées permettent une hiérarchisation des indicateurs de performance sur lesquels il faut agir pour une satisfaction optimale des usagers. Nous avons essayé d'identifier les indicateurs de performance essentiels tirés de la norme ISO 11620.Ce travail présente et analyse pour le cas de la Bibliothèque Universitaire de Bejaia, prise comme étude de cas, ces indicateurs de performances.

Mots clés : Evaluation, Tableau de bord, qualité, Bibliothèque universitaire, Bejaia, Algérie.

Abstract : The concern for a quality service offering adapted to an environment in constant and rapid evolution makes it a priority to revise traditional methods of management of university libraries. How can we better use resources for greater user satisfaction? One would be tempted to answer that the effectiveness of a library is measured to the satisfaction of its public. Is there something more subjective than satisfaction, are there any units of measurement? It is in part in response to this concern to ensure more efficient management of library resources and services that this work has attempted to design a dashboard, that is, a control, piloting and decision support tool. Our approach in this dashboard is not a manual to create a perfect and uniform library. It is rather an intellectual approach, offering landmarks. The method and approach used allow a prioritization of performance indicators on which to act for optimum user satisfaction. We have tried to identify the essential performance indicators from the ISO 11620 standard. This work presents and analyses for the case of the university Library of Bejaia, taken as a case study, these performance indicators.

Key words : Evaluation, Dashboard, Quality, University Libraries, Bejaia, Algeria.

الملخص : إن الاهتمام بتقديم خدمه جيده النوعية مكيفه مع بيئة في تطور مستمر وسريع يجعل من الأولويات تنقيح الأساليب التقليدية لإدارة المكتبات الجامعية .كيف

يمكننا استخدام الموارد على نحو أفضل لزيادة رضا المستخدم؟ ويميل المرء إلى الإجابة بأن فعالية المكتبة تقاس بما يرضي جمهورها. هل هناك شيء أكثر ذاتية من الارتياح، هل هناك اي وحدات للقياس؟ وهو في جزء منه استجابة لهذا الشاغل لضمان إدارة أكثر كفاءة لموارد المكتبة وخدماتها التي حاول هذا العمل تصميم لوحه معلومات، اي أداه للتحكم والتجريب ودعم اتخاذ القرارات. نهجنا في هذه اللوحة ليس دليلا لإنشاء مكتبه مثاليه وموحده. وهو بالأحرى نهج فكري، يقدم معالم الأسلوب والنهج المستخدمة تسمح بترتيب الأولويات من مؤشرات الأداء التي يمكن العمل بها لإرضاء المستخدم الأمثل . وقد حاولنا تحديد مؤشرات الأداء الأساسية من معيار *ISO 11620* ويعرض هذا العمل ويحلل في حاله المكتبة المركزية لجامعة بجاية، هذه الأخيرة التي اتخذت كدراسة حاله، لمؤشرات الأداء هذه.

الكلمات المفتاحية : التقييم، لوحة التحكم، الجودة، المكتبات الجامعية، بجاية، الجزائر.

Introduction

Un tableau de bord a pour fonction de donner une information pertinente, rapide et synthétique sur un fonctionnement, un état, un objectif, une performance (CARBONNE, Pierre, 2000, p111). Dans le domaine des compétences, on pense généralement qu'il est illusoire de vouloir mesurer les savoir-faire, les comportements, les potentiels d'une personne ou d'une équipe (GIAPPICONI, Thierry, 2001, p127) . Mais c'est grâce à eux que les managers chargés de gérer et d'optimiser les compétences pourront : Analyser les performances humaines en termes de procédures ; Apprécier des niveaux de compétences et des degrés de difficulté ; Analyser des réalisations plus ou moins complètes ; Décider d'objectifs de progression réalistes et bien ciblés ; Qu'il s'agisse de réussir un recrutement, de motiver le personnel ou d'évaluer les compétences, cette étude donne des réponses concrètes aux questions que se pose le manager quand il faut élaborer un référentiel de compétence, concevoir les rubriques d'une description de fonction, évaluer le comportement d'un candidat, utiliser la communication positive, effectuer un diagnostic détaillé des pratiques managériales. Informations accessibles en un coup d'œil, précision, efficacité, validité : autant d'atouts qui rendront ces tableaux de bord indispensables aux responsables des ressources humaines et aux managers.

Les mutations profondes dans le domaine de la bibliothéconomie exigent de la part du bibliothécaire une connaissance continue de son environnement (GIAPPICONI, Thierry, 2002, p86). Il doit être à l'affût des informations justes et pertinentes afin de bien gérer, de prendre la mesure et de s'organiser.

Les nouveaux concepts qui fondent les organisations documentaires ont bouleversé leurs méthodes de gestion. L'évaluation est devenue une composante indispensable de la politique documentaire. Dans ce cadre, l'enjeu essentiel de la mise en place d'un tableau de bord est la rationalisation de la politique documentaire afin de se rapprocher de l'adéquation entre la satisfaction des usagers, les moyens disponibles et les missions confiées.

Certains qualifient le tableau de bord d'outil de synthèse et de visualisation des situations décrites et des constats effectuées par les indicateurs (RENOULT, Daniel, 1987, p37). D'autres, d'outils de gestion et d'évaluation de la performance afin de faciliter la prise de décision (ZANIER, Florence, 1995, p59). C'est dans tous les cas un nouveau concept de la gestion stratégique.

Si la démarche qualité a beaucoup à offrir aux bibliothécaires, elle les oblige aussi à relever bien des défis. Cette étude se veut une proposition d'outil d'aide à la décision sous forme de tableau de bord. Ce qui nous conduit à nous poser une série de questions :

- Quel tableau de bord pour les bibliothèques Algériennes ?

- Le tableau de bord ultime peut-il exister, compte tenu de la matière humaine que brassent les bibliothèques universitaires Algériennes ?

- Peut-il être considéré comme le seul outil d'évaluation ou comme complémentaire à d'autres modes d'analyse ?

- Le tableau de bord peut-il se substituer à la décision humaine ? Les indicateurs peuvent-ils anticiper la décision, la contraindre et prévoir l'imprévisible ?

Une chose est certaine, c'est que le tableau de bord est construit sur des objectifs généraux parfaitement explicites.

I. Cadre de référence pour la mise en œuvre d'un tableau de bord

Plusieurs éléments contribuent à la réussite ou à l'échec de la mise en œuvre de la démarche évaluative.

I.1- La dimension politique

Qu'on parle de décentralisation, de déconcentration ou de démocratie, l'ambition des réformes doit être de replacer l'usager au cœur

des politiques publiques. Cette ambition ne peut se réaliser sans une mutation profonde du modèle d'organisation centralisé et vertical qui a longtemps prévalu (OSBORNE, David, 1992, p109). Il implique de faire intervenir dans la prise des décisions tous les acteurs concernés, qu'ils soient usagers, maître d'ouvrages ou maître d'œuvre, et de donner à ces derniers les moyens d'être de véritables centres de décision.

I.2- La dimension humaine

La prise en compte du facteur humain est d'autant plus essentielle dans la mise en œuvre de l'évaluation que les difficultés techniques doivent mobiliser toutes les attentions. Le passage d'une « culture des moyens » à une « culture de la performance » implique d'intégrer trois préoccupations : placer l'usager au centre de l'offre de services, adopter des modes de fonctionnement collectifs, mesurer régulièrement la performance (MOORE, Nick, 1989, p117).

I.3- La dimension technique

La modernisation et la multiplication des outils informatiques constituent à la fois une opportunité et une difficulté pour les bibliothèques.

I.4- La dimension économique

Evaluer implique que l'on soit en mesure de croiser les résultats obtenus avec les efforts consentis (CRAWFORD, John, 1996, p139), qui s'expriment en moyens. Autrement dit, les bibliothèques pourraient démontrer à leur tutelle qu'elles bénéficient grâce à elle d'un bon retour sur investissement.

II. Cadre de l'étude

II.1- La Bibliothèque universitaire de Bejaia

II.1.1 Historique

L'ouverture de la bibliothèque universitaire (BU) de Bejaia a eu lieu en octobre 1983 avec un fonds documentaire de 3547 ouvrages équivalent à 335 titres (presque 11 exemplaires par titre), essentiellement en sciences exactes, technologie et biologie.

Les locaux provisoires affectés alors à la B.U étaient réduits à trois salles de cours dont deux transformées en magasins. La troisième est une salle de lecture. Il y avait un bureau pour les tâches administratives.

Le personnel était composé d'un attaché de bibliothèque, d'un attaché d'administration et d'un agent de bureau.

Pour sa première année, la B.U de Bejaia accueillait un effectif de 39 enseignants dont 18 coopérants et 204 étudiants en tronc commun de technologie et des sciences de la nature.

De nouvelles bibliothèques furent réceptionnées depuis 1990 pour voir le nombre arriver à 06, si on tient compte des deux centrales, l'une au niveau du campus de Targa ouzemmour et l'autre au niveau d'Aboudaou. Il est à signaler que deux autres bibliothèques sont prêtes au niveau respectivement des campus d'Amizour et d'El kseur.

Nous nous limitons dans cette étude à la période allant de septembre 2014 à Mai 2015. Cela représente l'année où la BU a achevé son projet de mise en conformité.

- Lecteurs inscrits **:** 42892 usagers

- Locaux et conditions d'accueil **:**

- Surface en m^2 : 10.392, soit 0,24 m2 par usager (la norme étant de 1,5 m2) ;

- Places assises : 2 910 places (1 place pour 15 usagers).

- Parc informatique **:**

- 84 micro-ordinateurs de types HP, DELL et SIEMENS pour le personnel de la bibliothèque universitaire.

- 01 serveur de type HP ProLiant ML350 G5-Xeon 5130 2 GHz – 2 GB – 300 GB ;

- 61 micro-ordinateurs de type HP, DELL et SIEMENS pour la recherche bibliographique ;

- 50 micro-ordinateurs pour les enseignants de types HP connectés aux deux réseaux Internet Intranet.

- 37 micro-ordinateurs de type HP équipant les salles multimédia pour les étudiants avec connexion aux réseaux Internet Intranet.

Cela représente 148 micro-ordinateurs pour l'ensemble des usagers (1 micro pour 290 usagers).

- **Budget :** Pour l'année 2015, il est de 529.603,055 $, ce qui représente 12,35 $ par usager.

- **Le personnel :** L'effectif pour l'année 2015 est de 100 entre permanents et contractuels, ce qui représente 1 personne pour 429 usagers.

Les locaux sont inadaptés et le libre accès aux collections est très peu développé. Seuls les enseignants et les post graduant ont le libre accès aux collections.

- **Ouverture de la bibliothèque :** En moyenne c'est 55 heures par semaine, soit 10 heures par jour du dimanche au jeudi et 5 heures le samedi.

- **Acquisitions :** Environs 0,36 livres par usager ; 1 abonnement pour 1715 usagers.

- **Etat des collections :** Seulement 82% du fonds des ouvrages sont utilisés, 18% représente un fonds mort.

- **Entrées/an :** Tenant compte des périodes de grandes affluences, telles que l'hiver et les périodes des examens et le reste de l'année, chaque lecteur vient en moyenne 35 fois dans l'année à la bibliothèque universitaire. Cela représente 1.501.220 entrées par an (de Septembre 2014 –Mai 2015).

- **Prêt et communication sur place :** 821975 opérations entre Septembre 2014 et Mai 2015. Pour les 60 agents de prêt, cela représente : 13700 opérations par agent.

- **Prêt entre bibliothèque :** Il n'existe pas à proprement parler.

II.2- Analyse systémique et choix des indicateurs

Selon B. Hodge et B. Hones (BURSH, J. G, FILIX, R.S., 1984, p111), l'analyse systémique constitue une perspective très intéressante qui a incontestablement fait progresser l'analyse du fonctionnement de l'entreprise. De même, Melese (MELESE J , 1990, p79) pense que « *l'utilité des systèmes se situe d'abord au niveau du concept lui-même, car il définit une manière d'envisager le rôle du management, il met en lumière la nature vraie des processus de gestion, il aide les dirigeants à reconnaître la structure des problèmes, à les poser dans leur environnement réel et, éventuellement à les simplifier en connaissance de cause* ». L'analyse systémique permet de définir l'environnement intérieur et extérieur, de concevoir la fonction et le rôle de chaque sous-

système au sein du système global et peut aider le manager dans l'étude des phénomènes complexes. Elle fournit donc un cadre nouveau au manager pour percevoir sa place dans la gestion du système global afin que sa fonction soit accomplie de manière à réaliser les buts et objectifs assignés au système. En définitive, l'approche systémique se démarque des autres approches en ce qu'elle donne de l'entreprise ou de l'organisation une représentation plus globale et plus réaliste.

II.2.1- Concepts fondamentaux de l'approche systémique

Il existe quatre principaux concepts : L'interaction ; la globalité ; l'organisation et la complexité (BERTALANFFY, L.V, 1993, p132).

- L'interaction : la relation entre deux éléments n'est pas généralement une simple action causale d'un élément A sur l'élément B, elle comporte une double action de A sur B et de B sur A.

- La globalité : Von Bertalanffy a été le premier à montrer qu'un système est un tout non réductible à ses parties, il est indispensable de connaitre les parties sans connaitre le tout et inversement.

- L'organisation : elle peut être considérée comme le concept central de la systémique. C'est un agencement de relations entre composantes ou individus qui produisent une nouvelle unité possédant des qualités que n'ont pas ces composantes.

- La complexité : elle est partout, dans tous les systèmes, et il est nécessaire de la conserver quitte à admettre qu'on ne puisse en saisir et apprendre toute la richesse.

II.2.2- Les étapes de l'analyse systémique

II.2.2.1- La collecte de données

- Les données techniques ;
- Les données économiques ;
- Les données sociales ;
- Les données politico-juridiques ;
- Les données environnementales.

II.2.2.2- Choix des indicateurs

Il s'agit d'enclencher une démarche d'évaluation des services rendus au public. Pour cela, nous devons fournir les conditions de la mise en œuvre d'un tableau de bord ainsi que les objectifs et les indicateurs qui y sont liés. Ainsi, pour que nous puissions obtenir les objectifs préalablement définis, deux scénarios s'offrent à nous.

Scénario 01 :

Approche normative : L'objectif de cette approche est d'impulser une politique d'évaluation centralisée, c'est-à-dire, construire un tableau de bord à partir des préconisations de la norme ISO 11620.

La démarche consiste à mettre en place une politique d'évaluation de l'activité des services à partir d'une sélection d'indicateurs choisis exclusivement au sein de la norme.

*** Moyens et mise en œuvre de la démarche :** La démarche de ce scénario peut être qualifiée de « verticale » puisqu'elle s'inscrit dans l'organisation hiérarchique de la BU. Le choix des indicateurs, la collecte des données, l'analyse des résultats sont initiés et pris en charge par nous-même en qualité de conservateur et d'ex-directeur de cette bibliothèque. C'est une démarche centralisée qui consiste à solliciter les différents services pour obtenir des informations.

*** Effets attendus de la démarche :**

- Possibilité de mettre en place une stratégie d'établissement à travers la démarche du tableau de bord.
- Rationalisation et harmonisation de la gestion des services.
- Les éléments d'information sur l'activité de la BU obtenus dans un scénario sont par définition, normalisés, dès lors, la comparaison avec d'autres bibliothèques sera aisée.

*** Risques et faiblesses :**

- La démarche peut être ressentie comme un contrôle, une ingérence dans les affaires de la nouvelle direction de la BU et susciter une certaine réticence.
- A l'image des enquêtes règlementaires, le personnel risque de ne pas se sentir impliqué dans le processus.

Scénario 02 :

*** Approche participative :** L'objectif de cette approche est de construire un tableau de bord à partir des pratiques existantes.

. Pratiques existantes : Au cours de notre démarche-projet, nous avons pu constater que le relevé de statistiques était une pratique très peu courante au sein de la BU.

. Besoins exprimés : Les entretiens que nous avons menés ont permis de mettre en évidence des besoins spécifiques aux services en matière d'évaluation

- Avoir une meilleure lisibilité dans son propre travail.
- Permettre une reconnaissance du travail effectué.
- Disposer d'outils efficaces afin d'améliorer les services fournis aux usagers.
- Faciliter la communication entre le personnel.
- Permettre l'homogénéisation des pratiques.

Tableau de bord : La démarche proposée dans ce scénario s'appuie fortement sur les pratiques existantes et sur les qualités du personnel de la bibliothèque. Dans ce cas précis, le tableau de bord permettra d'utiliser et de dépasser les pratiques existantes.

*** Moyens et mise en œuvre de la démarche :**

Elaboration des objectifs et indicateurs : Les moyens adaptés à la mise en place du projet sont pour une partie, déjà disponibles. Pour certains indicateurs, le recueil de données s'effectue par des enquêtes ponctuelles. Chaque indicateur doit avoir un objectif explicite, défini en fonction des aspects à évaluer : services, utilisation des ressources, satisfaction des usagers.

La formation : La mobilisation et sensibilisation du personnel à la démarche d'évaluation rendent plus efficace sa mise en œuvre. Une formation à cette problématique doit être envisagée pour au moins une partie des services.

Impacts :

- **L'évaluation comme outil de changement :**

- La démarche proposée dans ce scénario exige une forte implication des personnels.

- La démarche favorise les échanges interpersonnels et interservices avec une logique plus transversale que hiérarchique.

- Le tableau de bord est un outil de communication interne entre les personnels qui travaillent sur des objectifs communs mais aussi la direction et les personnels.

- **L'évaluation comme outil d'une stratégie d'établissement :**

- Les indicateurs proposés et alimentés par les services permettent de donner une photographie exacte de la bibliothèque à sa direction. Cette dernière dispose d'un outil permettant la définition de priorités et buts à atteindre et d'entrer pleinement dans une logique d'évaluation.

- La communication externe vis-à-vis des tutelles s'appuie ainsi sur une base solide pour justifier et légitimer les demandes et les moyens utilisés.

- La définition d'objectifs clairement définis par et pour l'ensemble de l'établissement est un facteur de motivation dans le travail.

Dans le scénario 2, il est question d'une démarche fondée sur les pratiques existantes. Il s'agit alors pour nous de choisir des indicateurs à partir des pratiques déjà en cours à la bibliothèque. Il fallait donc recenser toutes les statistiques produites par les différents services et les mettre en correspondance avec des indicateurs. L'absence de statistiques et de pratiques d'évaluation nous a contraints à opter pour le scénario 1. Nous avons procédé à une sélection d'indicateurs à partir de la norme ISO 11620. Ce choix s'est fait selon plusieurs axes : perspective de mise en place de la démarche d'évaluation par un choix d'indicateurs les plus représentatifs du fonctionnement des différents services.

Pour construire notre tableau de bord, nous avons choisi la méthode MICMAC de LIPSOR (Laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation) du CNAM (Conservation National des Arts et Métiers / France).

Cette méthode permet de se poser les bonnes questions et d'identifier les variables clés. Dans notre cas, les variables représentent les indicateurs de performance.

II.2.3- La méthode Micmac

II.2.3.1- Buts de la méthode

L'analyse structurelle est avant tout un outil de structuration des idées. Elle offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous ses éléments constitutifs (LE MOIGNE, J.L, 1977, pp114-126). En étudiant ces relations, la méthode permet de faire apparaître les variables essentielles à l'évolution du système. Il est possible de l'utiliser seule (comme aide à la réflexion et/ou à la décision), ou de l'intégrer dans une démarche prospective plus complète.

On ne traite ici que l'analyse structurelle prévisionnelle. L'analyse structurelle décisionnelle utilisée comme outil de représentation des jeux d'acteurs est très bien exposée dans le livre de P.F. Tenière-Buchot « L'ABC du pouvoir », Edition d'Organisation (1988).

La méthode Micmac Prospective a été conçue par Michel Godet (GODET, M, 2001, pp135-148) L'utilisateur de ce programme pourra se référer à son manuel de perspective stratégique « L'art et la méthode » Tome II - Editions Dunod 2001.

II.2.3.2- Description de la méthode

- Phase 1 : recensement des variables :

La première étape consiste à recenser l'ensemble des variables caractérisant le système étudié (variables externes autant qu'internes) ; il convient lors de cette phase d'être plus exhaustif possible, et de n'exclure, a priori, aucune voie de recherche. Outre les réunions de réflexion collective et les « brainstormings » (HERNON, Peter, 1995, pp86-93), il est souhaitable de nourrir la collecte des variables par des entretiens non directifs auprès de représentants d'acteurs présumés du système étudié. L'explication détaillée des variables est indispensable : elle permettra un meilleur repérage des relations entre ces variables dans la suite de l'analyse. On obtient finalement une liste homogène de variables internes et externes au système considéré ; l'expérience montre que cette liste ne doit pas dépasser 70 à 80 variables.

- Phase 2 : description des relations entre variables :

Dans une vision systémique, une variable n'existe que par son issu relationnel avec les autres variables (OUKIL, M., SALAH, et autres, 1994, pp51-62). Aussi, l'analyse structurelle s'attache-t-elle à mettre en relation les variables dans un tableau à double entrée (relations directes).

Ce remplissage de la matrice est en générale qualitatif : 0 s'il n'existe pas de relation entre les variables i et j, et 1 dans le cas contraire. Il est toutefois possible de pondérer les intensités des relations (0 = nulle, 1 = moyenne, 3 = forte, P = potentielle).

Cette phase de remplissage aide à se poser pour N variables N x N questions (près de 5000 pour 70 variables), dont certaines auraient été éludées faute d'une réflexion aussi systémique et exhaustive. Cette procédure d'interrogation permet, non seulement d'éviter des erreurs, mais aussi d'ordonner et de classer les idées, en créant un langage commun au sein du groupe ; elle permet également de redéfinir les variables et donc d'affiner l'analyse du système.

- Phase 3 : identification des variables clés :

Cette dernière phase consiste à identifier les variables clés, d'abord grâce à un classement direct (facile à réaliser), puis grâce à un classement indirect.

- **Classement direct :** Le total des liaisons en ligne indique l'importance de l'influence d'une variable sur l'ensemble du système (niveau de motricité directe). Le total des colonnes indique le degré de dépendance d'une variable (niveau de dépendance directe).

- **Classement indirect :** On décèle les variables cachées, grâce à un programme de multiplication matricielle appliquée à un classement indirect. Ce programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroactions, et par conséquent de hiérarchiser les variables ; par ordre d'influence, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2, … n arrivant sur chaque variable. Le classement devient stable en générale à partir d'une multiplication d'ordres 3,4 ou 5.

- **Classement direct potentiel :** C'est un classement direct qui tient compte des relations potentielles (c'est-à-dire inexistantes aujourd'hui mais que l'évolution du système rend probables ou tout au moins possibles dans un avenir plus au moins lointain).

- **Classement indirect potentiel :** C'est un classement indirect qui tient compte des relations potentielles. La comparaison des résultats (classement direct, indirect et potentiel) permet bien sûr de confirmer l'importance de certaines variables, mais également de dévoiler certaines variables qui, du fait de leurs actions indirectes, jouent un rôle prépondérant (et que le classement direct ne permettait pas de déceler).

La comparaison de la hiérarchie des variables, dans les différents classements est alors riche d'enseignements.

- Avantages de la méthode : L'intérêt premier d'une telle analyse est de simuler la réflexion au sein du groupe et de faire réfléchir à des aspects 'contre-intuitifs' du comportement d'un système.

Il est clair qu'il n'y a pas de lecture unique et « officielle » des résultats de Micmac, et qu'il convient au groupe de faire avancer la réflexion avec de nouvelles interprétations (c'est généralement l'objet de l'étape suivante de la méthode des scénarii).

- Limites de la méthode : Elles concernent en premier lieu le caractère subjectif de la liste des variables élaborée lors de la première phase, tout comme celui des relations entre les variables, d'où l'intérêt d'entretiens avec des acteurs du système.

En outre, la matrice contient des relations d'intensités très différentes dont il faut tenir compte lors du traitement. Enfin, il faut tester la sensibilité des résultats à une variation des données d'entrée car ces résultats ne doivent jamais être pris au pied de la lettre mais seulement faire réfléchir.

Conclusion :

L'analyse structurelle est un outil adapté pour une réflexion globale sur un secteur déterminé. Si 80% des résultats obtenus sont évidents et confirment l'intuition première, ils permettent surtout de mettre en exergue les 20% de résultats contre-intuitifs.

II.2.4- Analyse et interprétation des résultats

II.2.4.1- Méthodologie

Il s'agit dans notre cas de remplir une matrice de comparaison de manière qualitative, c'est la méthode de comparaison par paire ou méthode d'aide à la décision puisqu'elle permet d'aboutir à une pondération de critère. Le principe de base consiste à comparer les éléments (indicateurs) selon leur importance relative au regard d'un seul critère. En croisant ces éléments les uns par rapport aux autres, les comparaisons binaires forment une matrice dite comparaison par paire qu'est une matrice du fait que les éléments des lignes sont les mêmes que ceux des colonnes.

La matrice des influences directes a été remplie suite à des entretiens semi directifs effectués avec :

- Les anciens responsables de la bibliothèque universitaire de Bejaia.

- Le Personnel de la B.U et un échantillon d'usagers composé d'enseignants et d'enseignants chercheurs.

- Etudiants de graduation et de Post graduation ainsi que des travailleurs.

Les indicateurs sont placés dans la matrice de façon très aléatoire. Ainsi, l'objet de ce travail sera la conception d'un tableau de bord sous forme de hiérarchisation des indicateurs selon leurs influences et leurs dépendances.

Dans la méthode MICMAC que nous avons cité précédemment, les indicateurs de performance sont appelés « Variable ». A cet effet, nous parlerons tout au long de cette partie de variables.

Les indicateurs qui ont été choisis et qui sont au nombre de **25** ont été sélectionnés de la norme **ISO 11620** non parce qu'ils sont les plus performants mais parce qu'ils couvrent l'ensemble des services et des activités de la bibliothèque.

La méthode de la construction de la matrice des influences directes consiste à faire une pondération variante entre **0** et **3**, c'est-à-dire : **0** quand l'influence est nulle, **1** quand l'influence est faible, 2 quand l'influence est moyenne, enfin **3** quand l'influence est forte.

Il est à noter qu'IND représente l'intitulé court de la variable suivie des chiffres 1 à 25 indiquant leur position dans la matrice

II.2.4.2- Liste des variables

1. Satisfaction des usagers (IND1)
2. Taux d'utilisation des documents (IND2)
3. Prêt par personne de la population à desservir (IND3)
4. Pourcentage du fonds en prêt (IND4)
5. Pourcentage du fonds non utilisé (IND5)
6. Consultation sur place par personne de la population à desservir (IND6)
7. Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir (IND7)
8. Prêt par agent (IND8)

9. Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total (IND9)

10. Disponibilité des titres (IND10)

11. Disponibilité des titres demandés (IND11)

12. Délai de recherche médian des documents en accès directe (IND12)

13. Délai de recherche médian des documents en magasin (IND13)

14. Délai de prêt entre bibliothèques (IND14)

15. Délai d'acquisition médian des documents (IND15)

16. Délai de traitement médian des documents (IND16)

17. Disponibilité des installations (IND17)

18. Taux d'utilisation des installations (IND18)

19. Taux d'occupation des places assises (IND19)

20. Disponibilité des systèmes informatisés (IND20)

21. Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue (IND21)

22. Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue (IND22)

23. Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne (IND23)

24. Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent (IND24)

25. Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques (IND25)

II.2.4.3- Influences directes

II.2.4.3.1- Matrice des influences directes (MID)

	1 : IND1	2 : IND2	3 : IND3	4 : IND4	5 : IND5	6 : IND6	7 : IND7	8 : IND8	9 : IND9	10 : IND10	11 : IND11	12 : IND12	13 : IND13	14 : IND14	15 : IND15	16 : IND16	17 : IND17	18 : IND18	19 : IND19	20 : IND20	21 : IND21	22 : IND22	23 : IND23	24 : IND24	25 : IND25
1 : IND1	0	3	3	1	0	1	2	1	2	2	2	2	2	0	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1
2 : IND2	3	0	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	3	0	0	0	1	1	2	3	0	0	0	2	2
3 : IND3	3	3	0	3	0	3	2	3	2	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	2
4 : IND4	2	3	3	0	3	3	1	3	3	3	3	0	0	0	0	1	0	0	3	2	3	3	0	1	2
5 : IND5	1	0	0	1	0	0	0	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0
6 : IND6	1	3	2	1	0	0	2	3	2	1	1	0	0	0	0	0	3	3	3	2	1	1	0	1	2
7 : IND7	2	1	2	1	0	2	0	2	3	2	2	2	2	0	1	1	2	2	3	2	0	0	3	2	2
8 : IND8	3	3	3	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	0	0	0	2	2
9 : IND9	3	3	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2
10 : IND10	2	3	3	3	0	3	2	3	2	0	3	0	0	0	0	0	2	1	3	3	3	3	1	1	1
11 : IND11	3	3	3	3	0	3	0	3	1	3	0	0	0	0	0	0	2	1	3	3	3	3	1	1	1
12 : IND12	3	3	3	0	0	3	1	3	0	3	3	0	3	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0
13 : IND13	3	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0
14 : IND14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : IND15	1	1	2	1	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1
16 : IND16	1	1	3	3	0	2	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	3	0	1	1
17 : IND17	3	1	3	0	0	3	3	2	1	0	0	0	0	0	1	2	0	2	3	2	2	2	3	1	1
18 : IND18	2	2	3	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	3	1	0	0	1	0	0
19 : IND19	3	0	0	0	0	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	1	1	0	0	0
20 : IND20	3	3	3	0	0	2	3	3	3	0	0	0	0	0	3	3	1	2	2	0	3	3	3	3	3
21 : IND21	2	3	2	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
22 : IND22	2	3	2	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : IND23	1	2	2	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : IND24	3	2	2	0	0	1	2	3	3	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3
25 : IND25	1	1	1	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	1	2	0	0	3	3	3	3	0

©LIFSOR-EFTA/MCDMC

Les influences sont notées de 0 à 3, avec la possibilité de signaler des influences potentielles :

0 : Pas d'influence ; 1 : Faible ; 2 : Moyenne ; 3 : Forte

La matrice d'influences directes (MID) décrit les relations d'influences directes entre les variables définissant le système.

II.2.4.3.2- Caractéristique de MID

Ce tableau présente le nombre de 0,1, 2, 3, 4 de la matrice et affiche le taux de remplissage calculé en faisant le rapport entre le nombre de valeurs MID différentes de 0 et le nombre total d'éléments de la matrice.

Indicateur	Valeur
Taille de la matrice	25
Nombre d'itérations	2
Nombre de zéros	303
Nombre de un	80
Nombre de deux	89
Nombre de trois	153
Nombre de P	0
Total	322
Taux de remplissage	51,52%

II.2.4.3.3- sommes des lignes et colonnes de MID

N°	Variable	Total des lignes	Total des colonnes
1	Satisfaction des usagers	48	51
2	Taux d'utilisation des documents	42	50
3	Prêt par personne de la population à desservir	40	54
4	Pourcentage du fonds en prêt	42	20
5	Pourcentage du fonds non utilisé	18	4
6	Consultation sur place par personne de la population à desservir	32	48
7	Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir	39	40
8	Prêt par agent	24	53
9	Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total	18	37
10	Disponibilité des titres	42	32
11	Disponibilité des titres demandés	40	28
12	Délai de recherche médian des documents en accès directe	32	10
13	Délai de recherche médian des documents en magasin	34	13
14	Délai de prêt entre bibliothèques	0	0
15	Délai d'acquisition médian des documents	16	12
16	Délai de traitement médian des documents	33	14
17	Disponibilité des installations	35	26
18	Taux d'utilisation des installations	23	25
19	Taux d'occupation des places assises	18	40
20	Disponibilité des systèmes informatisés	46	34
21	Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue	20	27
22	Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue	17	30
23	Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne	9	18

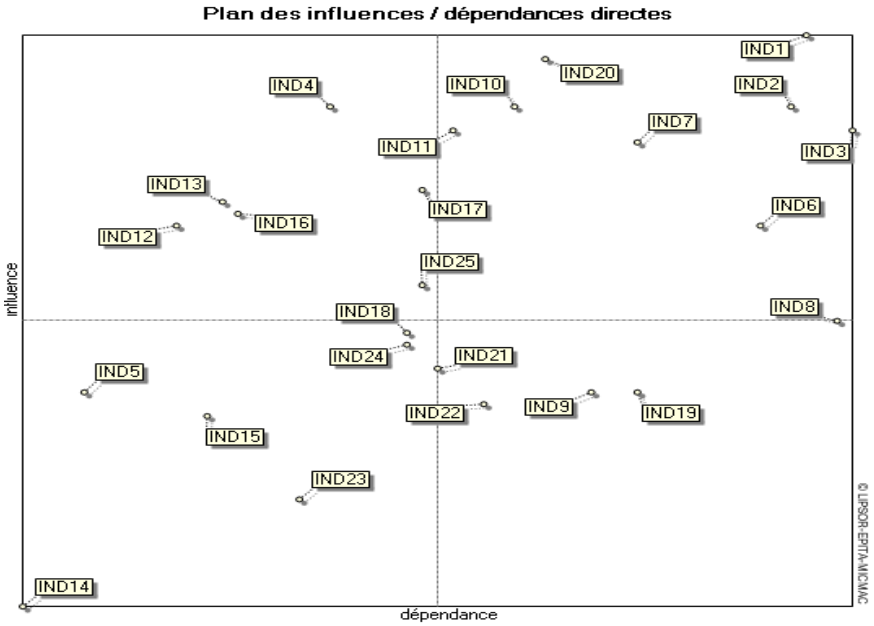
24	Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent	22	25
25	Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques	27	26
	Totaux	717	717

Ce tableau nous renseigne sur les sommes en ligne et en colonnes de la matrice d'influence directes.

La ligne représente le degré d'influence d'une variable sur l'ensemble du système. Le système dans notre cas désigne la bibliothèque universitaire de Bejaia.

La colonne représente le degré de dépendance d'une variable de l'ensemble du système.

II.2.4.3.4- Plan des influences / dépendances directes



Nous constatons que les variables les plus influentes sur le système sont par ordre décroissant les suivantes :

1- Satisfaction des usagers.

2- Disponibilité des systèmes informatisés.

3- Taux d'utilisation des documents.

- Pourcentage du fonds en prêt.

- Disponibilité des titres.

4- Prêt par personne de la population à desservir

5- Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir.

6- Disponibilité des installations.

7- Délai de recherche médian des documents en magasin.

Nous nous sommes arrêtés à Neuf variables parce qu'elles nous paraissent effectivement être les plus influentes. La satisfaction des usagers est au cœur des objectifs de la bibliothèque. Toute la stratégie de la bibliothèque se construit sur la base de cet élément.

Bien entendu, satisfaction des usagers est un terme générique qu'il faudrait définir, est-ce par rapport aux horaires d'ouverture ? Au renseignement ? À l'utilisation des fonds ? Ou à l'ensemble des activités de la bibliothèque.

Par rapport à la dépendance des variables de l'ensemble du système, le classement est le suivant :

1- Prêt par personne de la population à desservir

2- Prêt par agent.

3- Satisfaction des usagers.

4- Taux d'utilisation des documents.

5- Consultation sur place par personne de la population à desservir.

6- Entrée à la bibliothèque par personne de la population à desservir

7- Taux d'occupation des places assises.

8- Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif.

9- Disponibilité des systèmes informatisés.

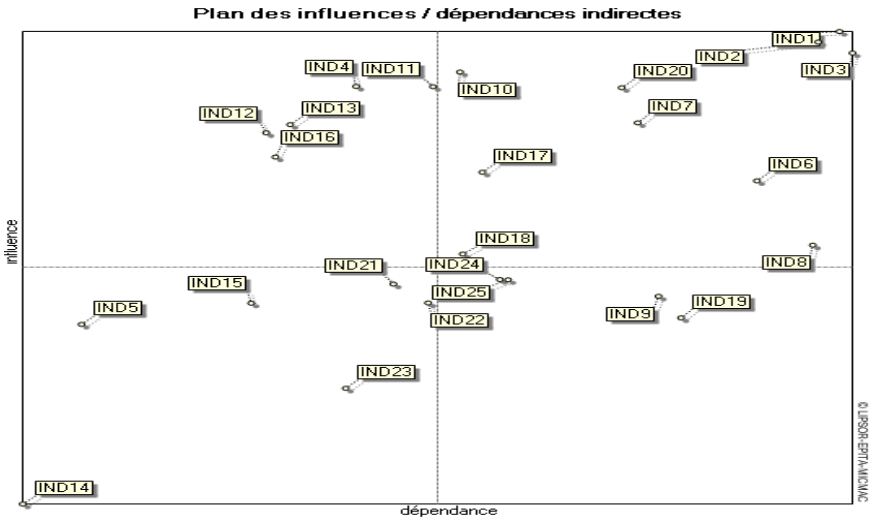
Contrairement à l'ordre des influences, la satisfaction des usagers se retrouve en 3ème position. C'est tout à fait évident, car la satisfaction des usagers dépend des autres variables du système.

II.2.4.4- Influences indirectes

La Matrice des Influences Indirectes (MII) correspond à la Matrice des Influences Directes (MID) élevée en puissance, par itérations successives. A partir de cette matrice, un nouveau classement des variables met en valeur les variables les plus importantes du système. En effet, on décèle les variables cachées, grâce à un programme de multiplication matricielle appliquée à un classement indirect. Ce programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroaction, et par conséquent de hiérarchiser les variables : par ordre d'influence, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2, ...n issus de chaque variable ; par ordre de dépendance, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2, ... n arrivant sur chaque variable. Le classement devient stable en général à partir d'une multiplication à l'ordre 3, 4 ou 5.

Cette matrice est générée automatiquement par le logiciel MICMAC.

II.2.4.4.1- Plan des influences/ dépendances indirectes



Il nous permet de faire un classement par ordre d'influences et par ordre de dépendances.

Les variables les plus influentes indirectement sur le système sont par ordre décroissant :

1. Satisfaction des usagers.
2. Taux d'utilisation des documents
3. Prêt par personne de la population à desservir.
4. Disponibilité des titres.
5. Pourcentages du fonds en prêt.
6. Disponibilité des titres demandés
7. Disponibilité des systèmes informatisés.
8. Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir.
9. Délai de recherche médian des documents en magasin.

Il n'y a presque pas d'écart entre les influences directes et les influences indirectes Quelques petits changements interviennent dans le cas des dépendances :

1. Prêt par personne de la population à desservir
2. Satisfaction des usagers
3. Taux d'utilisation des documents
4. Prêt par agent
5. Consultation sur place par personne de la population à desservir
6. Taux d'occupation des places assises
7. Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total
8. Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir
9. Disponibilité des systèmes informatisés.

II.2.4.5- Tableau de bord

II.2.4.5.1- Classement des variables selon leurs influences directes et indirectes

Classements des variables selon leurs i

Rang	Variable	Variable
1	1 - IND1	1 - IND1
2	20 - IND20	2 - IND2
3	2 - IND2	3 - IND3
4	4 - IND4	10 - IND10
5	10 - IND10	4 - IND4
6	3 - IND3	11 - IND11
7	11 - IND11	20 - IND20
8	7 - IND7	7 - IND7
9	17 - IND17	13 - IND13
10	13 - IND13	12 - IND12
11	16 - IND16	16 - IND16
12	6 - IND6	17 - IND17
13	12 - IND12	6 - IND6
14	25 - IND25	8 - IND8
15	8 - IND8	18 - IND18
16	18 - IND18	24 - IND24
17	24 - IND24	25 - IND25
18	21 - IND21	21 - IND21
19	5 - IND5	9 - IND9
20	9 - IND9	22 - IND22
21	19 - IND19	15 - IND15
22	22 - IND22	19 - IND19
23	15 - IND15	5 - IND5
24	23 - IND23	23 - IND23
25	14 - IND14	14 - IND14

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

II.2.4.5.2- Classement des variables selon leurs dépendances directes et indirectes

Classement par dépendance

Rang	Variable	Variable
1	3 - IND3	3 - IND3
2	8 - IND8	1 - IND1
3	1 - IND1	2 - IND2
4	2 - IND2	8 - IND8
5	6 - IND6	6 - IND6
6	7 - IND7	19 - IND19
7	19 - IND19	9 - IND9
8	9 - IND9	7 - IND7
9	20 - IND20	20 - IND20
10	10 - IND10	25 - IND25
11	22 - IND22	24 - IND24
12	11 - IND11	17 - IND17
13	21 - IND21	18 - IND18
14	17 - IND17	10 - IND10
15	25 - IND25	11 - IND11
16	18 - IND18	22 - IND22
17	24 - IND24	21 - IND21
18	4 - IND4	4 - IND4
19	23 - IND23	23 - IND23
20	16 - IND16	13 - IND13
21	13 - IND13	16 - IND16
22	15 - IND15	12 - IND12
23	12 - IND12	15 - IND15
24	5 - IND5	5 - IND5
25	14 - IND14	14 - IND14

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Les variables sont classées par ordre décroissant c'est à dire, de la variable la plus influente qui est la satisfaction des usagers à la variable qui a le taux d'influence nul à savoir le prêt entre bibliothèques. C'est tout à fait évident, car la satisfaction des usagers est la raison d'être de la bibliothèque quant au prêt entre bibliothèques, il n'existe pas.

Conclusion

Notre but est de trouver des outils permettant de quantifier de façon rigoureuse notre activité, afin de légitimer et d'adopter au mieux nos choix documentaires dans le contexte d'un métier lié aux évolutions de la société de l'information.

Evaluer pour évoluer, être capable de mener une politique de projet, établir la priorité de gestion, mettre en œuvre les actions en conséquence et apprécier le travail accompli, voilà nos ambitieux objectifs.

Lutter contre les idées reçues, et quelques fois colportées par les bibliothécaires eux mêmes, le métier de bibliothécaire ne se résume pas à coller des gommettes. Il est attendu de nous des compétences particulières en sciences de l'information et de la communication, en techniques documentaires et en pédagogie et de plus en plus en management des systèmes d'information.

Ce tableau de bord et les indicateurs qui le composent ne sont en aucun cas un mode d'emploi pour créer ou manager une bibliothèque parfaite et uniforme.

Ce travail représente plutôt une démarche intellectuelle, offrant des points de repère et ne sont utilisables que s'ils sont adaptés à chaque situation. Nos perspectives de recherche restent, bien entendu, une enquête à grande échelle afin de rendre quantifiable cette méthode d'approche.

Bibliographie

- BERARD, Raymond. (2000), « L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires ». *Bulletin des bibliothèques de France*, t.45, n°1.

- BERTALANFFY, L.V. (1993), *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod.

- BERTRAND, Anne-Marie. (1998), *Les bibliothèques*. Nouv.éd.Paris : La découverte.

- BURSH, J.G, FILIX, R.S. (1984), *Information systems: Theory and practice* .USA: Hamilton.

- CALENGE, Bertrand. (1999), *Conduire une politique documentaire*. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie.

- CALLENGE, Bertrand. (1999), « Les indicateurs de performance ». *Bulletin des bibliothèques de France*, t.44, n°5.

- CARBONE, Pierre. (1999), *Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme. Bulletin des bibliothèques de France*, t.43, n°6, p40-45.

- CARBONE, Pierre. (1989), « Statistiques et évaluation dans les bibliothèques universitaires française ». *Bulletin des bibliothèques de France*, t.34, n°4.

- CARBONNE, Pierre (Dir.). (2002), *Construire des indicateurs et tableaux de bord*. Paris : Tec et Doc ; Villeurbanne (Rhône) : Presses de l'Enssib.

- CHURCHMAN, C.W. (1994), *Qu'est-ce l'analyse par le système?* Paris : Dunod, 1994.

- CORVELLEC, Hervé. (1990), « Evaluation des performances des bibliothèques : Tendances, faiblesses et perspectives ». *Bulletin des bibliothèques de France*, t.35, n°6.

- CRAWFORD, (1996), John. *Evaluation of library and information services*. Londres: ASUB, the association for information management, (The ASLIB Know How Series).

- GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre. (1997), *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public.* Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie.

- GIAPPICONI, Thierry. (2002), « Construire des indicateurs et tableau de bord ». *Bulletin des bibliothèques de France*, t.47, n°6.

- GIAPPICONI, Thierry.(2002), « De la bibliothéconomie au management : Subordonner la gestion aux missions ». *Bulletin des bibliothèques de France*.t.43, n°2.

- GIAPPICONI, Thierry. (2001) , *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie*.

- KUPIEC, Anne (Dir.). (1994), *Bibliothèque et évaluation*. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie.

- LE MOIGNE, J.L. (1977), *La théorie du système générale*. Paris : P.U.F.

- MELESE J. (1990), *L'approche systémique de l'organisation*. Paris : Editions des organisations.

- MOORE, NICK. (1989), *Measuring the performance of public librairies: a draft manual*. Paris : UNESCO.

- OUKIL, M., SALAH, M., BOUTINE, M., LALLALI, A. (1994), *Gestion et prise de décision dans le cadre de l'approche systémique*. ALGER : OPU.