

RENFORCER LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL

DANS LES BIBLIOTHÈQUES DE LYON

La bibliothèque municipale de Lyon est un réseau de quinze établissements, organisé en trois centres de responsabilité : les pôles urbains, qui regroupent en quatre zones géographiques les quatorze bibliothèques de quartiers; le pôle Part-Dieu, ensemble des départements de la bibliothèque centrale; les « services communs », services logistiques – service du public, ressources humaines, acquisitions, base bibliographique, informatique et nouvelles technologies... –, prestataires auprès de leurs « pôles-clients », qui contribuent à la nécessaire cohésion de l'ensemble du réseau.

La bibliothèque centrale de la Part-Dieu

La bibliothèque centrale de la Part-Dieu, inaugurée en 1972, s'ouvre sur un des plus grands centres commerciaux d'Europe, auquel elle ressemble – de vastes circulations, semblable à une rue intérieure, desservent dix espaces de lecture, deux halls d'exposition et une salle de conférences. Elle s'efforce de remplir trois missions : patrimoniale, de lecture publique par la diffusion de l'information auprès d'un large public, universitaire – Lyon compte trois universités, 100 000 étudiants (40% des lecteurs actifs de la centrale).

Le système d'information comprend la base bibliographique (un million de documents), accessible en tous points du réseau; et, disponibles uniquement à la centrale, un réseau multimédia avec un serveur de cédéroms et deux serveurs d'images numérisées, des accès à Internet gratuits sur réservation.

Le bâtiment a mieux vieilli que son organisation. Deux univers indépendants ont coexisté de 1972 à 1995, le secteur étude et le secteur lecture publique qui géraient plusieurs espaces de lecture : deux départements à vocation patrimoniale – le Fonds ancien et la Documentation régionale, et des salles de consultation fonctionnant comme des bibliothèques d'étude (collections à consulter sur place uniquement); et une salle d'actualité, une salle de prêt (collections à emprunter uniquement), une vidéothèque, une discothèque, un département jeunesse.

De 1970 à 1990, le réseau de lecture publique s'est développé, mais il persiste, en terme de qualité de service, un grand déséquilibre entre la Part-Dieu et ses « quartiers ». Si le personnel, qui circule d'ailleurs sur l'ensemble du réseau, fait preuve du même professionnalisme, il ne dispose dans les bibliothèques de quartier que de moyens très réduits. Mais ceci n'empêche pas les « quartiers » de réaliser 63% des entrées et 73% des prêts du réseau...

ANNE MEYER

ANNE-CHRISTINE COLLET

**Bibliothèque municipale
de Lyon**

Dans le même temps, la bibliothèque de la Part-Dieu a vu sa clientèle évoluer : les publics font preuve d'une exigence croissante, attendent un service plus efficace, plus rapide, plus prévisible. Ils sont de plus en plus « professionnels », savent confronter différents types d'offre – surtout en terme de nouvelles technologies –, circulent entre les structures. Les problèmes auxquels ils ont à faire face sont de plus en plus complexes et leurs demandes le deviennent logiquement ; ils exigent désormais l'accès direct à l'information.

Forte de ces constatations, la bibliothèque de la Part-Dieu a étudié une réorganisation en départements thématiques, les départements Jeunesse, Fonds ancien et Documentation régionale demeurant inchangés. La Direction s'est appuyée sur les points forts des secteurs Étude et Lecture publique, l'aptitude à constituer et à gérer scientifiquement des collections, le dynamisme et la capacité à ajuster le service aux besoins des lecteurs.

Elle a constitué des équipes motivées et leur a confié la gestion de cinq espaces spécialisés, Arts et loisirs, Langues et littératures, Sciences et techniques, Société, Civilisation. Cette démarche, dont l'objectif est le recentrage sur les contenus de l'information quels que soient le média ou l'usage, correspond à la volonté d'accroître la qualité du service rendu, de rapprocher les prestataires de services des usagers, et passe par des bibliothécaires plus compétents sur les contenus et plus polyvalents par rapport aux médias.

La Part-Dieu se place en bibliothèque de référence, complémentaire des bibliothèques de proximité que sont les bibliothèques de quartier, anticipant sur la restructuration du réseau documentaire qui prévoit la construction de structures de taille moyenne (médiathèques de 2 500 m²) dans les arrondissements de Lyon les moins bien desservis. De 1995 à 1997, la Part-Dieu a reconfiguré le hall d'entrée, y a instauré un service de prêt centralisé, a réaménagé cinq salles, retiré plus de 90 000 documents et installé ses cinq nouveaux départements. L'ensemble du personnel, services

communs compris, a été impliqué dans cette réorganisation.

Le processus

Tout au long du processus de départementalisation, la bibliothèque de la Part-Dieu a été attentive aux difficultés que les lecteurs pourraient rencontrer devant la fermeture successive des salles, le gel des collections, la suppression de repères quelquefois laborieusement acquis dans un bâtiment particulièrement complexe. La bibliothèque s'est interrogée également sur le degré de normalisation des fonctions transversales exercées dans les

RENFORCER LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL EXIGE UNE IMPLICATION EN PROFONDEUR DE L'ENSEMBLE DES AGENTS ET DIRIGEANTS DE LA BIBLIOTHÈQUE

départements et les services communs. La quotité de temps de travail consacré à l'accueil a augmenté (ouverture de salles supplémentaires, augmentation des horaires d'ouverture dès janvier 1995, nécessité de transmettre aux anciens lecteurs la visibilité d'une nouvelle offre). Enfin, le nombre d'agents directement au contact du public s'est accru, passant de la base arrière à la base avant. C'est le cas, par exemple, des agents qui assurent la distribution des ouvrages stockés en magasin.

La direction a décidé fin 1996 la mise en place d'un dispositif global d'amélioration de la qualité de l'accueil, portant sur le point central d'accueil et d'orientation, le service du prêt centralisé (prêt, retour des documents,

inscription des lecteurs), la banque de distribution des documents stockés en magasin, l'ensemble des bureaux de renseignements des salles de lecture. L'objet « accueil » est défini comme toute interaction productrice d'information entre le public et le bibliothécaire, l'environnement, les outils.

Aujourd'hui, le contexte est celui d'une réorganisation achevée dans ses grands travaux. La réflexion sur la coordination doit se poursuivre et être menée à l'écoute du public. Mais surtout, la bibliothèque est engagée dans le processus de renouvellement complet de son système informatique (nouvelle infrastructure de câblage, nouvelle architecture du réseau, nouveaux matériels, nouvelles applications, création et exploitation de nouvelles ressources documentaires). La migration est prévue pour fin 1998-début 1999. C'est une donnée supplémentaire à prendre en compte.

La première phase

La première phase s'est déroulée d'octobre 1996 à septembre 1997. Le service rendu à la bibliothèque est le résultat d'un processus complexe qui, pour être appréhendé, nécessite de conjuguer une connaissance actualisée en permanence des besoins des lecteurs, une analyse fine de l'organisation, une connaissance approfondie des situations réelles de travail, des outils de mesure de la qualité.

Renforcer la qualité de l'accueil exige une implication en profondeur de l'ensemble des agents et dirigeants de la bibliothèque. La réunion de présentation de la démarche qualité et du projet lui-même à l'ensemble du personnel, l'information des cadres lors des réunions mensuelles, les articles dans le bulletin interne aux différentes étapes de la mise en œuvre, la diffusion des résultats, les ont tenus informés en continu, et, à aucun moment, ils n'ont individuellement été mis en accusation dans leurs pratiques professionnelles.

Composé de neuf personnes, le groupe de pilotage du projet a été constitué sur la base du volontariat et de la capacité ultérieure de chacun à prolonger l'effort dans son service. La

fonction de chef de projet a été exercé en tandem par les responsables du service du public et de la communication interne. Le rôle du groupe de pilotage a été le suivant : fixer les orientations du projet, les faire valider par la direction, valider les grilles d'entretien, donner au projet le soutien nécessaire à son avancement, communiquer sur le projet en interne, préparer la poursuite du processus.

Recueillir des informations

L'intervention de personnes extérieures compétentes et perçues comme objectives a paru indispensable. De février à juillet 1997, ont été rassemblées un certain nombre d'informations.

En interne

Un cabinet de consultant a réalisé en avril 1997 une enquête sur la manière dont le personnel percevait l'activité d'accueil et la notion de qualité de service. Les finalités de l'enquête en étaient la connaissance des pratiques professionnelles dans les différents lieux où l'agent rend un service au public, et le repérage des points faibles sur lesquels la bibliothèque devra travailler pour renforcer la qualité du service.

L'enquête a porté sur les services directement en contact avec le public ; quarante et une personnes ont été tirées au sort. La confidentialité absolue des entretiens, qui ont duré une heure, a été garantie et respectée. Les principaux chapitres de l'enquête concernent la perception des missions de la bibliothèque, des causes et conséquences de la départementalisation, les objectifs des agents en contact avec le public, les moyens pris pour les atteindre, les difficultés rencontrées, le recueil des propositions.

Il apparaît que les missions de la bibliothèque sont comprises et partagées, mais partiellement formulées et non hiérarchisées. L'esprit de la départementalisation a été compris, mais les objectifs principaux formulés de manière incomplète. Globalement, les agents méconnaissent le travail des autres services et ont le sentiment

d'une disparité dans la circulation des informations générales, transversales et inter-services.

Les agents sont motivés, possèdent une grande capacité d'écoute et de reformulation. Les postes et les tâches sont clairement définis. Les difficultés qu'ils rencontrent sont la complexité et l'abondance d'informations à transmettre, le manque de convivialité des espaces et des postes de travail, l'éparpillement des tâches effectuées simultanément.

En externe

Une enquête de public a été menée par un groupe de six conservateurs stagiaires de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB). Le planning en a été le suivant :

- une semaine d'étude sur le terrain en février (analyse de l'organisation, observation des publics, rencontre avec les responsables) ;
- un intervalle de deux mois consacrés à la conception et à la rédaction des grilles d'entretien ;
- une semaine de réalisation d'enquête en avril 1997.

La grille d'entretien - appliquée aux lecteurs sortant de l'établissement - se décomposait en quatre grandes parties : une phase d'identification, une interrogation sur le parcours de l'usager, un retour sur les trois éléments majeurs de l'accueil (le recours au personnel, la communication des

ouvrages en accès indirect, les demandes d'information au point central du rez-de-chaussée) et, enfin, le degré de satisfaction. Les stagiaires ont réalisé soixante-cinq entretiens. Malgré l'absence de tables d'orientation, l'insuffisance des panneaux dans les étages et à l'entrée des salles, la plupart des lecteurs trouvent la salle correspondant à leur besoin. Il existe pourtant une méconnaissance globale de l'offre : la majorité des lecteurs ignorent l'existence de collections en accès indirect (approximativement 970 000 documents) et se « contentent » des 180 000 en accès direct. Ils n'ont pas non plus perçu l'accroissement récent du nombre des documents en prêt. Le personnel est jugé efficace et accueillant, mais « stressé ». Des entretiens, les étudiants ont tiré quatre scénarios « gigognes », de la simple amélioration de la signalétique à la mise en place de prestations pour des publics-cibles, comme les adolescents ou les lecteurs de la presse d'actualité. Les résultats des deux enquêtes, après présentation au directeur et au groupe de pilotage, ont été communiqués aux responsables de service.

L'exploitation des résultats

A partir des enquêtes remises début juillet, et, à la suite des réunions, cinq pistes de travail ont été sélectionnées par le groupe de pilotage, trois ont été validées par la direction.

Bibliothèque de la Part-Dieu

Quelques chiffres

Surfaces.....	27 000 m ²
dont services et salles au public	15 000 m ²
dont stockage	12 000 m ²

En 1996

Collections en libre accès.....	180 000
Collections en accès indirect (estimation).....	970 000
Exemplaires en prêt.....	275 000
Lecteurs inscrits.....	72 000 sur le réseau
dont 27 000 inscriptions prises à la Part-Dieu	
Nombres d'entrées en 1996.....	890 000
Nombre de prêts et prolongation...	710 000
Nombre d'agents en contact avec le public.....	150

LA FORMATION DES AGENTS PEUT ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME UN POINT-CLÉ DE LA DÉMARCHE, QU'IL S'AGISSE DE PROFESSIONNALISER LA FONCTION D'ACCUEIL OU DE S'APPROPRIER DES MÉTHODES

Le téléphone. Il ressort des deux enquêtes que la concomitance du renseignement « en direct » et du renseignement par téléphone est perturbante, et pour le public et pour les agents : le poste de renseignements bibliographiques généralistes a été supprimé en 1995 et les standardistes orientent les demandes vers les différents services et salles des départements.

Les postes d'accueil et de renseignements. Les deux enquêtes ont permis d'identifier deux types de points d'accueil : les points d'accueil fixes et les points d'accueil mobiles, c'est-à-dire toute personne identifiée comme faisant partie du personnel, présente dans les salles ou les espaces, à laquelle, indifféremment, le lecteur s'adresse. Plusieurs pistes de réflexion apparaissent comme pertinentes : le nombre, l'emplacement, la répartition des rôles entre les différents postes d'accueil, les moyens dont ils doivent disposer, la qualité garantie des réponses et l'élaboration d'une charte d'accueil.

La signalisation. La signalisation en place semble peu prise en compte par les lecteurs. L'opacité de l'offre de services a constitué le *leitmotiv* des remarques des élèves de l'ENSSIB : « *La boutique ne se voit pas..., on distingue mal l'accueil du bureau d'inscriptions..., il n'y a pas de présentation claire des services..., les téléphones, photocopies, toilettes, monnayeurs*

sont invisibles ou mal signalés... les panneaux de signalisation sont trop petits, trop bas... les limites des catalogues sont peu claires... ».

La seconde phase

A la date d'écriture de ce premier bilan, la seconde phase du projet vient

de commencer. Il s'agit de mobiliser le personnel en lui déléguant les projets d'amélioration. A la demande de la direction, les chefs de service ont impliqué leurs équipes, s'engageant à rendre prioritaire leur participation. Après appel à volontariat, vingt-sept candidats (tous services, toutes fonctions, tous grades) ont été retenus.

Chronologie de la démarche 1995-1997

1995

Premier projet qualité portant sur le circuit du livre, abandonné faute de financements

Octobre 1996

Projet de démarche sur la qualité de l'accueil à la bibliothèque de Lyon. Élaboration du projet (nomination de chefs de projet), validation par la Direction. Collaboration avec l'ENSSIB pour un suivi scientifique du projet.

Décembre 1996

Collaboration avec l'ENSSIB : précision du cadre de travail; dossier suivi par des élèves conservateurs dans le cadre d'un « groupe de projet ».

Janvier 1997

Choix du consultant pour l'enquête interne. Première réunion de travail.

Février 1997

Constitution d'un comité de pilotage. Présentation du projet à l'ensemble du personnel par le directeur de la bibliothèque et de la démarche qualité par d'Anne Mayère, maître de conférences à l'ENSSIB. 1^{er} stage des étudiants ENSSIB.

Mars 1997

Travail préparatoire aux deux enquêtes : lettre de mission, cahier des charges de l'enquête de public, lecture et corrections des questionnaires.

Avril 1997

Déroulement des enquêtes.

Mai à juin 1997

Dépouillement des enquêtes par les élèves conservateurs et par les consultants.

Juin 97

Participation des deux chefs de projet à un stage de l'ENSSIB *Management de la qualité en bibliothèque ou comment améliorer vos services aux usagers*.

1^{er} juillet 1997

Présentation des résultats des enquêtes par les consultants et par les élèves conservateurs devant le comité de pilotage et le directeur de la bibliothèque.

1^{re} quinzaine de juillet

Analyse des enquêtes par le comité de pilotage, présentation en réunion de chefs de service.

Bilan à mi-parcours

Élaboration de pistes de travail par le comité de pilotage, validées par la Direction.

Septembre 1997

Envoi du cahier des charges à des consultants extérieurs pour l'accompagnement des groupes de projet.

Transmission d'un dossier complet et des devis au service Formation de la ville de Lyon.

Appel à candidature pour trois groupes de projet.

Octobre 1997

Constitution des groupes de projet. Rencontre avec la responsable du service Formation de la ville de Lyon.

Trois groupes de travail seront initiés à la démarche qualité et à la résolution de problème, dans l'optique d'une « formation-action » sur les pistes identifiées. Il est prévu que cette phase soit soutenue par le service Formation de la ville de Lyon, qui a réservé le budget nécessaire à la rémunération d'intervenants extérieurs attentifs à la méthode de travail, mais qui ne s'expriment pas sur le fond. Leur rôle est de soutenir et d'animer, non de proposer des solutions qui doivent émerger des analyses de la situation par les agents. Les groupes auront pour mission de proposer des solutions qui seront validées par la direction.

Le comité de pilotage s'est volontairement exclu de ces groupes : il continuera à assurer le suivi transversal en contact étroit avec l'intervenant extérieur, à relayer l'information. Enfin, il suivra la mise en place des solutions et des outils d'évaluation de la qualité, et plus généralement la poursuite du processus.

La formation des agents peut être considérée comme un point-clé de la démarche, qu'il s'agisse de professionnaliser la fonction d'accueil ou de s'approprier des méthodes qui ont prouvé ailleurs leur efficacité. L'intervention d'Anne Mayère en février 1997 à la bibliothèque de la Part-Dieu serait la première conférence donnée par un universitaire et inaugure le cycle de formation permanente de 1998. Le travail mené avec les étudiants de l'ENS-SIB nous incite à mener d'autres projets en partenariat, dans le même esprit d'ouverture au changement et de confiance dans ses acteurs.

Octobre 1997