



Laurent Gardin, Richard Sobel et Florence Jany-Catrice

## Les valeurs socioéconomiques de la bibliothèque municipale de Sotteville-lès-Rouen Déliberer, évaluer, valoriser

Éditions de la Bibliothèque publique d'information

---

### 3. Une démarche collective de construction d'indicateurs

---

DOI : 10.4000/books.bibpompidou.2711

Éditeur : Éditions de la Bibliothèque publique d'information

Lieu d'édition : Paris

Année d'édition : 2023

Date de mise en ligne : 1 septembre 2023

Collection : Études et recherche

EAN électronique : 9782842462390



<http://books.openedition.org>

#### Référence électronique

GARDIN, Laurent ; SOBEL, Richard ; et JANY-CATRICE, Florence. 3. *Une démarche collective de construction d'indicateurs* In : *Les valeurs socioéconomiques de la bibliothèque municipale de Sotteville-lès-Rouen : Déliberer, évaluer, valoriser* [en ligne]. Paris : Éditions de la Bibliothèque publique d'information, 2023 (généré le 05 septembre 2023). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/bibpompidou/2711>>. ISBN : 9782842462390. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.bibpompidou.2711>.

---

Evacuer la vision standard de la valeur économique qui domine les problématiques d'évaluation des politiques publiques ne conduit pas à rejeter toute approche sur les valeurs ; il est même légitime que les acteurs se posent de temps en temps la question : jusqu'à quel point tient-on à ce bien commun bibliothèque ? Quelles missions sont-elles indispensables pour les usagers, pour le territoire ? Quelles valeurs sont-elles encadrées dans ces missions ? Ainsi entendue, la valeur, ou plutôt les valeurs auxquelles il est fait référence, sont un construit social traversé par différents points de vue, par différentes logiques de valorisation et de positions d'acteurs sur l'énoncé de ces valeurs, sur ce qu'il faut compter et comment il faut le compter. Si l'on se place sous cet angle, interroger la ou les valeurs nécessite d'ajouter à l'agenda des questions du type : qui énonce la ou les valeurs ? Qui a l'autorité pour la ou les dire ?

« *Ce n'est pas parce qu'on prête des livres gratuitement qu'on n'entre pas dans l'économie.* »

Directrice de la médiathèque de SLR

Au-delà d'effets multiplicateurs supposés ou réels, les personnes élues interrogées dans le cadre de cette enquête insistent aussi sur l'importance à accorder à la valeur au long terme, au temps long du processus d'apprentissage, à la montée en connaissances, en acceptant avec sagesse l'impossible suivi longitudinal des populations dans le temps. Comment appréhender en effet, si ce n'est par une mosaïque de récits de vie, l'importance qu'a pu avoir la bibliothèque de Sotteville-lès-Rouen dans la vie personnelle, sociale, citoyenne, sensible, professionnelle, intellectuelle et politique d'un usager ? Afin de faire émerger de manière expérimentale les valeurs que l'on peut attribuer aux bibliothèques publiques, une démarche d'évaluation délibérative collective a été mise en œuvre lors de l'étape 3 de la recherche.

### 3. Une démarche collective de construction d'indicateurs

La démarche de concertation adoptée ici a consisté à associer un ensemble de personnes concernées par la bibliothèque de la ville : professionnelles et professionnels des bibliothèques, usagers, partenaires non fréquentants, décideuses et décideurs, partenaires économiques, sociaux, culturels, de la chaîne du livre, etc., « parties prenantes » de la bibliothèque locale dans une concertation qui lui était dédiée. Il ne s'agissait plus, comme dans l'étape précédente, de s'appuyer sur les discours des acteurs (direction, bibliothécaires, élus et chargé de mission municipaux) récoltés individuellement lors de l'enquête de terrain exploratoire conduite par entretiens.

Le processus de concertation était, quant à lui, motivé par les principes suivants :

- la définition des indicateurs d'impact ne va pas de soi ;
- la co-définition est fondée ici sur le dialogue et non pas un sondage : la légitimité de cette méthode provient davantage de la capacité des acteurs à dialoguer et à faire émerger une

position commune sur ce qui fait la valeur d'un bien commun local tel qu'une bibliothèque municipale. La force de cette méthode de valorisation des richesses produites et des « valeurs » de la bibliothèque est incontestablement la légitimité conférée par la participation de multiples parties prenantes à la détermination d'indicateurs ;

- les participants à cette démarche ne sont pas pris comme des individus qui exprimeraient uniquement leurs préférences personnelles ; les acteurs impliqués sont considérés comme des parties prenantes, pour reprendre la traduction littérale de "*stakeholders*", c'est-à-dire des porteurs d'intérêts d'une activité d'intérêt commun (Branger *et al.*, 2014) ;
- la concertation entre les différentes parties prenantes doit conduire à prioriser quelques indicateurs d'activité et d'impact ;
- cette co-détermination d'indicateurs répond à différentes attentes : faire le point sur le sens et les valeurs de la bibliothèque, participer à un processus de délibération, légitimer l'action de la bibliothèque, son évolution, enrichir au besoin les données collectées par le ministère de la Culture (Observatoire de la lecture publique), ou même inspirer d'autres collectivités.

Les indicateurs issus d'une concertation de ce type peuvent servir de repères, voire d'outils de dialogue entre les élus et la direction de la bibliothèque, pour évaluer l'amélioration des pratiques. Dans cet objectif de régulation des rapports avec les pouvoirs publics, les indicateurs peuvent servir de grille partagée lorsqu'il s'agit de demander des appuis publics complémentaires, ou même d'aide à la définition de politiques publiques. Cependant, comme dans toute concertation, les points de vue mis en dialogue sont ceux d'acteurs ayant eux-mêmes un point de vue et éventuellement un intérêt à défendre et non de citoyens totalement extérieurs aux enjeux. La configuration du panel, les compétences oratoires inégales et les intérêts différents (entre ceux des professionnels, des élus, des lecteurs assidus, etc.) ont limité le champ des controverses possibles sur la définition des indicateurs. Cette configuration a pu donner, ici ou là, le sentiment d'un entre soi, voire d'une artificialité consécutive à la réunion de parties prenantes déjà gagnées à l'idée qu'une bibliothèque publique locale est par nature utile et source de nombreux effets positifs. La méthode de concertation peut aussi apparaître comme un trompe l'œil n'ayant pas d'impact sur les politiques publiques. Ces constats, classiques, n'enlèvent rien à l'intérêt heuristique d'un tel exercice, comme on le verra plus loin.

Cette concertation a été précédée d'une séance préparatoire. Elle a été l'occasion d'une restitution par les chercheuses et chercheurs de leur enquête exploratoire de terrain. Le cerle des personnes mobilisées à cette étape était encore restreint : direction, personnes salariées de la bibliothèque volontaires concernées par l'enquête, élue et administratifs en charge de la culture et des affaires sociales.

L'expérience de concertation, à proprement parler, s'est tenue, quant à elle, en trois temps entre novembre 2021 et mars 2022. Au total, 20 personnes se sont portées volontaires après sollicitation de la direction de la bibliothèque pour participer aux réunions de concertation. Une implication forte de la quasi-totalité des participants a été notée sur l'ensemble du processus. Elle témoigne du sérieux qui a été accordé à l'expérience mais aussi de l'intérêt qui lui était porté : les participants étaient également en attente explicite des résultats qui allaient être produits.

Une fois constitué, ce panel a été invité à se rendre en bibliothèque, en soirée pour une première séquence de 2h30. Il s'agissait d'approfondir les enjeux de la question des « valeurs et impacts », du point de vue de la bibliothèque de Sotteville-lès-Rouen. Les personnes participant à la séance se sont présentées, ont témoigné de leur(s) intérêt(s) par rapport à la bibliothèque et de leurs attentes par rapport au processus. De leur côté, les quatre personnes animant la séance ont rappelé qu'aucune expertise spécifique n'était attendue des participants concernant la bibliothèque. En revanche, elles ont insisté sur l'importance de la contribution personnelle de chacun au débat pour assurer une large pluralité et une diversité des contributions. Les questionnements qui structuraient le dialogue portaient explicitement sur ces deux questions : « Quelles sont pour vous (en tant qu'usagers, professionnels) les valeurs de la bibliothèque ? », « Si la bibliothèque disparaissait qu'est-ce que cela entraînerait pour vous ? ». Il appartenait aux animateurs de capitaliser le contenu des discussions, y compris le verbatim, et de les synthétiser pour en faire une première restitution en plénière. Des tables de discussion de 6 à 7 personnes, plus propices pour des temps de parole longs et une dynamique de petit groupe, animées par un membre de l'équipe de coordination (Clersé, Larsh, service Études et Recherche Bpi) ont été mises en place dans différents endroits de la bibliothèque. Il s'agissait de laisser libre cours aux contributions directes des parties prenantes sur les valeurs, les missions, et les impacts de la bibliothèque. Les animateurs s'assuraient de l'équilibre de la parole, tout en maintenant la dynamique en relançant sur les thématiques abordées, le cas échéant, et en posant de nouvelles questions. Les tables elles-mêmes ont été constituées avec le souci de représenter la diversité des profils et de permettre un échange fluide et à partir des critères suivants :

- une hétérogénéité des profils : chaque table était composée d'un partenaire local, d'un personnel de bibliothèque, d'un acteur social, d'un professionnel du livre ou acteur économique, d'un décideur ou d'un usager ;
- une mixité homme/femme : les six hommes du panel ont été répartis dans les différentes tables ;
- aucun agent n'était à la même table que son supérieur hiérarchique direct ou sa supérieure hiérarchique directe (de la ville de Sotteville-lès-Rouen, de la bibliothèque).

« *[Si la bibliothèque disparaissait ?] Ça entraînerait une perte de motivation. Si je ne viens pas ici, je ne travaille pas (...) Ici, ça permet de ne pas acheter de livres [les manuels pour ses études], on peut prolonger les emprunts et on rend le livre quand on n'en a plus besoin (...) Les livres, on les lit jamais deux fois, à quoi ça sert de les avoir chez soi ? (...) Le prix de l'abonnement est symbolique (...) J'y suis carrément à l'aise [à la bibliothèque], j'y passe mes entretiens (...) C'était affreux pendant le confinement...* »

Étudiante en master 1, Ecole de commerce, en alternance, inscrite à la bibliothèque (nov. 2021)

« **Je fréquente la bibliothèque depuis une quinzaine d'années, depuis mon arrivée à Sotteville. C'est un lieu qui a une âme, on s'y sent bien. Mes enfants [6, 9 et 12 ans] ont toujours connu la bibliothèque, c'est un lieu qui a des souvenirs, il y a une symbolique. C'est un lieu où ils se sentent vraiment bien. Je peux difficilement imaginer que ce lieu n'existe plus. Si la bibliothèque n'existait pas, il faudrait l'inventer.** »

Graphiste, inscrit à la bibliothèque (nov. 2021)

« **Moi, rien. Cela passerait inaperçu [si la bibliothèque disparaissait]. Je ne suis plus usager depuis l'âge de 15 ans.** »

Provisseure adjointe du lycée de SLR

Un deuxième temps de la concertation a consisté à présenter les résultats intermédiaires, structurés en amont par l'équipe d'animation qui avait recueilli, synthétisé et mis en forme les différents points de vue. Ont été dégagées quatre grandes dimensions, comme autant de missions générales dévolues à la bibliothèque : mission culturelle, mission éducative, mission économique et mission sociale. Chaque dimension avait été déclinée selon trois échelles : individuelle, institutionnelle et citoyenne. Chacune était illustrée par les propos qu'avaient énoncés les parties prenantes lors de la séquence 2. Dans des ateliers tournants (type « World café », voir encadré ci-dessous), des sous-groupes ont été reformés et chacun d'entre eux a, pendant une trentaine de minutes, approfondi, sur chaque dimension, les critères, puis, si c'était possible, les a concrétisés par l'énoncé d'indicateurs. Suite à ces discussions permettant de donner un contenu explicite aux dimensions, une plénière finale a proposé de faire émerger les préférences individuelles sur l'importance relative des quatre dimensions : un vote par bulletin respectant l'anonymat a été renseigné avec beaucoup d'intérêt par tous les participants.

## Le World Café

« Le World Café est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions. Ce processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors 'fécondées' avec les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants. Au terme du processus, les principales idées sont résumées au cours d'une assemblée plénière et les possibilités de suivi sont soumises à discussion. » (Slocum, 2016).

Un dernier temps de la concertation a été organisé à la demande des personnes participantes qui souhaitaient une restitution des résultats (une majorité importante du panel). Elle a été l'occasion pour les animateurs de rappeler qu'ils s'étaient, dans le travail, limités à traduire la discussion de chaque table ronde en « indicateurs », dimension par dimension. La dimension culturelle était ainsi incarnée par huit indicateurs, la dimension sociale par six, la dimension éducative par six, et enfin la dimension économique par trois indicateurs (voir Annexe 2). Devant le volume total élevé d'indicateurs (vingt-trois), la proposition a été faite de mettre au vote une sélection raisonnée d'indicateurs par dimension, au prorata des résultats du vote concernant les dimensions. L'idée était d'arriver à énoncer collégialement une priorisation du contenu de la dimension, pour en faciliter les différents usages (communication, dialogue avec les pouvoirs publics locaux et nationaux).

L'engouement participatif déjà évoqué plus haut est en soi un double résultat intéressant, permettant de souligner que, premièrement, l'« objet » bibliothèque et la question de l'appréciation multidimensionnelle et multicritère de sa valeur (de service public) constitue un « sujet » de concernement collectif, important et mobilisateur ; deuxièmement, les participants à la concertation ont bien compris la démarche des chercheurs. Il ne s'agissait en effet pas de plaquer *a priori* des schémas abstraits conçus ex nihilo en attendant des réactions, comme si les participants étaient des « cobayes ». Mais il s'est agi de proposer, sur la base des discours des participants et de leurs interactions, des traductions et montées en généralité, et de réitérer ce mouvement d'aller et retour plusieurs fois.

Quelques participants ont énoncé deux types de remarques critiques :

- lors du temps de travail en sous-groupe : au bout de l'examen de la troisième ou quatrième dimension, les participants ont parfois eu un sentiment de répétition. Loin d'être un défaut du dispositif mis en place, cet effet de répétition suggère que ce qui émerge est solide : le passage analytique est une étape nécessaire pour démarrer, mais qui s'efface progressivement à mesure qu'émergent les résultats du processus de sélection par le tamisage de la discussion collective ;
- la détermination des dimensions, leur découpage en échelles et critères, puis l'élaboration d'indicateurs peut, *in fine*, donner l'impression d'énoncer des « choses que l'on savait déjà ». Quand c'est le cas, ce n'est pas un problème : ce qui émerge (il s'agit d'un processus de l'ordre de la « maïeutique ») est désormais un savoir collectif, co-construit, qui devient « connaissance commune » explicite, et non plus simple savoir individuel implicite : c'est un résultat très important.

# Graphique 1 – Une démarche concertée d'élaboration d'indicateurs sur les valeurs produites par la bibliothèque et sur les effets

Une démarche concertée d'élaboration d'indicateurs sur les valeurs produites par la bibliothèque et sur les effets - récapitulatif

