

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d' études / mars 2020

**De la labellisation Marianne à la
certification ISO 9001 : mesure
d'efficacité en bibliothèque
universitaire**

Frédérique Laugrost

Sous la direction de Nicolas Cheney
Responsable du service informatique documentaire – Université de Reims
Champagne Ardenne

Remerciements

Je remercie avant tout Nicolas Cheney d'avoir proposé ce sujet et d'avoir accepté d'assurer la direction de ce mémoire. Sa lecture attentive et ses remarques pertinentes m'ont été d'une grande aide pour garder la bonne direction et rédiger ce travail. Je tiens également à remercier Thomas Chaimbault-Petitjean pour l'aide qu'il a pu m'apporter pour la bonne réalisation de cette étude.

Je tiens à faire part de ma grande reconnaissance auprès de toutes les personnes qui ont répondu à mes sollicitations, qui ont pris le temps de me recevoir et qui ont accepté de partager leurs expériences et leurs ressources et qui ont grandement contribué à la conduite de cette étude : Carine El Bekri-Dinoird, Emmanuelle Kremer, Anne-Christine Collet, Claire Josserand, Sophie Pilaire, Sabine Rigal, Marilyne Desaintjean, Lola Mirabail, Sophie Pithon, Alexandre Favereau-Abdallah, Héloïse Courty, Christelle Quillet et Natacha Leclercq-Varlan. Je remercie également Stéphanie Fréhel d'avoir accepté de témoigner sur la démarche conduite à la BnF même si notre entretien n'a finalement pas pu avoir lieu. Je remercie tout particulièrement les personnes qui ont partagé avec moi leur propre vision de l'accueil et des démarches qualité et qui ont accepté d'apparaître de manière anonyme dans ce mémoire.

J'ai une pensée particulière pour les équipes de la bibliothèque Mohammed Arkoun et de la bibliothèque Vaclav Havel. Merci à ces personnes qui font un travail formidable et qui les premières ont subi avec abnégation mon obsession pour la qualité de l'accueil. Je remercie tout particulièrement I.B. qui m'a fait une entière confiance sur cette question et qui se reconnaîtra peut-être dans certaines pages de ce mémoire.

Je remercie également ma maman, principale relectrice de tous mes travaux depuis ma première rédaction de français en 6^e.

Je remercie enfin toutes les personnes qui m'ont soutenu durant cette rédaction et durant cette scolarité. Un grand merci pour le soutien indéfectible du groupe « Gifs de minets et bibliothécaires sexy » qui réunit des personnes parfaites (même celles qui n'aiment pas le fenouil et Cent ans de solitude). Merci à mes camarades de la promotion DCB 28 Louise Michel qui m'ont apporté soutien, conseils, bonne humeur et foi en l'espèce humaine, avec une pensée particulière pour mes colocs qui m'ont logée et nourrie. Merci aux cheminots de la SNCF qui m'ont accompagné discrètement dans mes nombreux allers-retours entre Paris et Lyon.

J'adresse ma dernière pensée à Geoffrey et à Camille pour leur soutien dans cette période difficile et, plus généralement, pour leur présence dans ma vie.

Résumé :

Dans un contexte de modernisation des services publics et d'évolutions de l'enseignement supérieur, les bibliothèques universitaires, en recherche d'outils pour évaluer et améliorer leurs services, se sont tournées vers les démarches qualité, notamment la démarche Marianne. Comment ces démarches permettent-elles de mesurer l'efficacité et la performance des services en BU ? Après avoir étudié le déploiement du référentiel Marianne pour améliorer l'accueil en BU, nous nous intéresserons à la recherche de performance par l'adoption d'un système de management de la qualité de type ISO 9001.

Descripteurs : Bibliothèques -- Qualité -- Contrôle ; Bibliothèques -- Accueil et orientation des publics ; Bibliothèques universitaires -- France ; Bibliothèques -- Services aux publics ; Relations administration-usagers -- France ; Norme ISO 9001 ; Référentiel Marianne

Abstract : From Marianne certification to ISO 9001 certification : measuring the efficacy of academic libraries

Facing public service modernization and change in higher education, academic libraries, looking for evaluation and services improvement tools, have taken quality approach, especially Marianne, in consideration. How does quality approach allow academic libraries to measure services efficiency and performance ? After the study of the deployment of Marianne approach for public reception improvement in an academic library, we shall interest ourselves in performance achievement with total quality management like ISO 9001

Keywords : Libraries -- Quality control ; Reader's advisory services ; Academic libraries -- France ; Public services (Libraries) ; Administration-public relation -- France ; ISO 9001 ; Frame Marianne

Droits d'auteurs

Droits d'auteur réservés.

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

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
BIBLIOTHÈQUES ET DÉMARCHES QUALITÉ : UN ÉTAT DES LIEUX	13
L'exigence de la qualité : une transformation des administrations publiques	13
<i>Un impératif de modernisation des services publics.....</i>	<i>13</i>
<i>L'Université en mutation.....</i>	<i>15</i>
<i>Démarches qualité et administrations publiques</i>	<i>17</i>
Une culture de l'évaluation ancrée dans les bibliothèques	21
<i>Le contexte universitaire : évolutions des relations entre le SCD et sa tutelle.....</i>	<i>21</i>
<i>La valeur des bibliothèques : l'évaluation comme plaidoyer pour la gouvernance.....</i>	<i>23</i>
<i>Les outils de l'évaluation</i>	<i>26</i>
Les démarches qualité en bibliothèque	28
<i>Où en est-on aujourd'hui ?</i>	<i>28</i>
<i>Freins au développement des démarches qualité en bibliothèque</i>	<i>30</i>
<i>Quels outils en bibliothèque ?</i>	<i>31</i>
AMÉLIORER L'ACCUEIL DES USAGERS : UNE PRIORITÉ EN BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE	33
Au commencement était l'accueil... ..	34
<i>L'accueil au cœur des politiques publiques</i>	<i>34</i>
<i>« Bibliothécaire, un métier d'accueil ? ».....</i>	<i>36</i>
<i>Le référentiel Marianne et ses outils</i>	<i>39</i>
Améliorer l'accueil : le déploiement du référentiel Marianne dans les BU	44
<i>Le déploiement du référentiel Marianne : un enjeu managérial et organisationnel.....</i>	<i>44</i>
<i>Inégaux face à la qualité : quand Marianne rime avec freins ou opportunités.....</i>	<i>49</i>
<i>« Les BU premières en qualité d'accueil » : le baromètre Marianne et ses limites</i>	<i>50</i>
Enjeux de la labellisation	54
<i>Obtenir le label : quelles étapes ?</i>	<i>54</i>
<i>Le pouvoir du label : une visibilité accrue auprès de la gouvernance de l'université.....</i>	<i>56</i>
<i>Valorisation interne, communication externe.....</i>	<i>58</i>

DE MARIANNE À ISO 9001 : L'EFFICACITÉ PAR LA CERTIFICATION GLOBALE ?	61
Pourquoi un système de management de la qualité ?.....	61
<i>Les limites du référentiel Marianne, approche généraliste centrée sur l'accueil.....</i>	<i>61</i>
<i>Forces de ISO 9001 : l'approche processus et l'orientation client</i>	<i>63</i>
<i>Principes du SMQ et étapes de sa mise en place</i>	<i>67</i>
La certification ISO 9001 : méthode et difficultés	69
<i>Certification ISO 9001 en SCD : l'exemple de Lyon 1.....</i>	<i>69</i>
<i>Labellisé Marianne, certifié ISO 9001 ? Éléments pour conjuguer norme et référentiel</i>	<i>73</i>
<i>Difficultés et freins à l'implantation d'un SMQ en BU</i>	<i>75</i>
Quid des modèles alternatifs ?	77
<i>Une certification ISO 9001 de l'accueil : l'exemple de la médiathèque l'Écho au Kremlin-Bicêtre.....</i>	<i>77</i>
<i>Un référentiel de l'accueil dans l'environnement d'un SMQ : la démarche QualiParis.....</i>	<i>79</i>
CONCLUSION	83
SOURCES.....	85
BIBLIOGRAPHIE.....	89
ANNEXES.....	95
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	115
TABLE DES MATIÈRES.....	117

Sigles et abréviations

Afnor : Agence française de normalisation

BnF : Bibliothèque nationale de France

BBL : Bureau des bibliothèques et de la lecture de la Ville de Paris

BU : Bibliothèque(s) universitaire(s)

ComUE : Communauté(s) d'universités et établissements

DISTRD : Département de l'Information scientifique et technique et Réseau Documentaire

DITP : Direction interministérielle de la transformation publique

IGB : Inspection générale des bibliothèques

ISO : International Organization for Standardization, ou Organisation internationale de normalisation

Loi ESR : Loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche

Loi LRU : Loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités

LOLF : Loi organique relative aux lois de finance

MESRI : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

SCD : Service(s) commun(s) de documentation

SGMAP : Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique

SMQ : Système de management de la qualité

Unicaen : Université de Caen

Unistra : Université de Strasbourg

UPHF : Université Polytechnique des Hauts-de-France (Valenciennes)

URCA : Université de Reims Champagne-Ardenne

UVSQ : Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

INTRODUCTION

« Un État plus proche, plus simple, plus efficace » : telle est l'ambition du programme Action publique 2022 lancée par le gouvernement le 13 octobre 2017. Parmi les orientations de ce programme, le troisième comité interministériel à la transformation publique qui s'est tenu le 20 juin 2019 réaffirme une volonté de replacer le citoyen au cœur de l'action publique¹. Plusieurs perspectives sont envisagées pour répondre à cette ambition et, notamment, deux actions visant l'amélioration de la qualité des services publics : la mise en œuvre du programme Transparence, qui donne aux citoyens accès aux résultats de la qualité des administrations, et la généralisation du label Marianne à tous les services publics dès 2020.

La qualité n'est plus une notion inconnue dans les services publics mais reste encore très relative. Selon l'Agence française de normalisation (Afnor), la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients ou des autres parties intéressées »². La qualité consiste ainsi en une aptitude à répondre à un besoin ou à une attente qui peut être explicite ou implicite. Dans une administration publique, la qualité de service se mesure à l'adéquation du service aux besoins et aux attentes des usagers, bénéficiaires et autres parties prenantes. Elle implique donc la mise en place d'une organisation qui identifie et documente ces besoins dans le but d'améliorer les services pour satisfaire au plus près l'utilisateur.

Pour répondre aux différentes politiques de modernisation des services publics menées depuis les années 80, un certain nombre d'administrations publiques se sont lancées dans des démarches qualité pour améliorer leurs services. Michel Bellaïche définit la démarche qualité ainsi :

Ce qui définit une démarche qualité de toute autre démarche (de performance, d'amélioration, d'organisation, etc) dans l'entreprise et dans tout autre organisme, c'est que le client et sa satisfaction par rapport aux produits et aux services rendus sont toujours au centre et en arrière-plan des actions individuelles et, surtout, collectives³.

En replaçant l'utilisateur au centre de ses projets et de ses objectifs, la démarche qualité permet à une organisation d'une part d'améliorer à la fois la qualité d'un produit ou d'un service et la gestion de cette qualité et, d'autre part, de proposer des solutions qui visent la satisfaction des bénéficiaires tout en mobilisant le collectif. Michel Bellaïche insiste dans sa définition sur le fait que c'est l'appréciation du client qui valide la démarche qualité et sur l'importance du caractère collectif de la démarche.

¹ DITP. *Bilans et perspectives du 3^e comité interministériel à la transformation publique du 20 juin 2019*. Portail de la transformation de l'action publique, 20 juin 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/dossier_-_bilan_et_perspectives_du_3eme_comite_interministeriel_de_la_transformation_publicue_-_20.06.2019.pdf [consulté le 21 janvier 2020]

² Définition donnée dans *Systèmes de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire : Norme ISO 9000 :2015*. Afnor éditions, 2015

³ Michel Bellaïche, *La qualité ISO 9001:2015 : 2e édition*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions, 2016, p. 3

Dans un contexte de restrictions budgétaires, de resserrement des effectifs et d'évolutions administratives, de plus en plus de bibliothèques françaises s'investissent dans une démarche qualité ou, au moins, dans une démarche d'amélioration continue des services. Dans l'enseignement supérieur, l'autonomie donnée aux universités par la loi LRU⁴, les dynamiques de regroupement (ComUE⁵ ou fusions) et la mise en place de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF) ont poussé les équipes de direction à se fixer des objectifs stratégiques et à se doter d'outils pour mesurer le niveau de réalisation de ces derniers. Du côté des services communs de documentation (SCD), la nécessité de rendre compte de leurs activités aux gouvernances dont ils dépendent, notamment pour la gestion des moyens humains et financiers, et de légitimer le maintien des services à l'heure de la dématérialisation des ressources documentaires a incité les directions à mener une réflexion sur la valeur ajoutée des bibliothèques universitaires (BU) et des bibliothécaires, ce qui implique une évolution en profondeur de la mesure de l'efficacité des services. Cette dernière n'est plus uniquement centrée sur les collections mais concerne aussi les relations entre l'établissement et les usagers.

En effet, deux mouvements contradictoires animent aujourd'hui les BU⁶. Tandis que les indicateurs « traditionnels » qui mesurent les activités liées aux collections (prêts, prêts entre bibliothèque...) sont en baisse, l'usage de la bibliothèque comme lieu (de travail, de loisir, de repos...), la diversification des publics et les attentes d'usagers de plus en plus exigeants deviennent des enjeux majeurs dans la vie des SCD. Ces derniers ont intégré cette double dynamique et proposent aujourd'hui une gamme de services diversifiés pour répondre à un maximum de besoins (offre documentaire, formations, action culturelle...). Ces bouleversements ont entraîné des réorganisations et la mise en place d'outils permettant d'évaluer les services et d'optimiser les ressources matérielles, humaines et financières pour satisfaire les usagers. Dans ce cadre, les SCD ont adopté les démarches qualité comme des outils pour faire évoluer les services et, surtout, les pratiques managériales.

L'intérêt pour les démarches qualité dans les bibliothèques n'est pas un fait nouveau. En 2008, Sylvie Lavallée consacrait déjà son mémoire d'études au management de la qualité dans les bibliothèques publiques⁷. Dans un contexte où les bibliothèques françaises engagées dans une telle démarche étaient rares et où la littérature professionnelle sur le sujet était marginale, son travail a permis de mieux comprendre les enjeux de l'adoption d'un système de management de la qualité.

En 2020, le contexte est bien différent. Plusieurs bibliothèques, dont certaines ont obtenu une certification qualité, ont mené ce type de démarche et ont documenté leur expérience. Les référentiels et les outils eux-mêmes ont évolué : à titre

⁴ Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Disponible sur le Web : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000824315&dateTexte=vig> [consulté le 22 janvier 2020].

⁵ Communautés d'universités et établissements

⁶ Tiphaine Tugault, *La pensée et l'organisation de l'accueil en bibliothèque universitaire*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Marie-Françoise Peyrelong, Villeurbanne : Enssib, 2010, p. 9. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48313-la-pensee-et-l-organisation-de-l-accueil-en-bibliotheque-universitaire.pdf> [consulté le 22 janvier 2020].

⁷ Sylvie Lavallée, *Le management de la qualité dans une bibliothèque publique : analyse et proposition pour une démarche de type ISO 9001 appliquée à une bibliothèque publique*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Marie-France Peyrelong, Villeurbanne : Enssib, mars 2008. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1751-le-management-de-la-qualite-dans-une-bibliotheque-publique.pdf> [consulté le 22 janvier 2020].

d'exemple, en 2008, le référentiel Marianne et le label qui lui est associé étaient dans une phase d'expérimentation alors qu'on parle d'une généralisation de ce label à tous les services publics en 2020. Le mémoire de Sylvie Lavallée étant restreint au périmètre des bibliothèques de lecture publique et laissant de côté la question des BU, il est de plus intéressant d'actualiser ses réflexions à la lumière des enjeux qui préoccupent aujourd'hui les établissements de l'enseignement supérieur.

Au regard des évolutions que j'ai exposées et qui impliquent des enjeux organisationnels, managériaux et stratégiques pour les SCD, il m'a donc semblé nécessaire de mener une réflexion sur les démarches qualité comme outil d'évaluation et d'amélioration des services en BU. Comment les démarches qualité permettent-elles de mesurer l'efficacité et la performance des activités des BU ? Quels outils sont utilisés aujourd'hui et pour quels résultats ? Quels sont les enjeux d'une certification qualité pour la performance des services ?

Pour mener à bien ces réflexions, j'ai étudié un échantillon restreint d'établissements, majoritairement universitaires, qui sont engagés dans une démarche d'amélioration continue, dans une démarche de labellisation ou qui ont déjà obtenu un label qualité. Ce travail repose notamment sur des entretiens menés auprès de référents et chargés de mission qualité dans des établissements labellisés ou en cours de labellisation. Les interventions réalisées en octobre 2019 dans le cadre de la journée d'études Afnor/BnF intitulée « Les normes, vecteurs d'amélioration de la qualité des services aux usagers » ont aussi alimenté mes réflexions⁸. Il aurait été également intéressant de mener une enquête auprès d'agents de BU labellisés quant à leur vécu vis-à-vis de la démarche qualité dans leur établissement ; cela n'a malheureusement pas été possible, c'est pourquoi ce mémoire s'appuie sur des témoignages informels d'agents rencontrés dans un tout autre contexte.

Cette étude se déroulera en trois temps. D'abord, il me semble important de faire un état des lieux des démarches qualité en bibliothèques en revenant notamment sur les enjeux qui poussent les SCD à s'engager dans de telles démarches. Puis, je reviendrai sur l'amélioration de l'accueil des usagers comme principal objectif des démarches qualités dans les bibliothèques universitaires en prenant l'exemple du déploiement du référentiel Marianne dans ces établissements. Enfin, je m'interrogerai sur la pertinence de l'adoption d'un système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001 pour améliorer l'ensemble des services d'un SCD.

⁸ Programme de la journée disponible en ligne : <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2019/06/afnor-bnf.pdf> [consulté le 13 janvier 2020]

BIBLIOTHÈQUES ET DÉMARCHES QUALITÉ : UN ÉTAT DES LIEUX

L'apparition des démarches qualité dans les SCD découle d'un contexte social, administratif et institutionnel bien particulier sur lequel il convient de revenir. En effet, les bibliothèques suivent un mouvement qui touche l'ensemble des services publics : l'exigence de la qualité, moteur justifiant les réformes de l'administration menées par l'État depuis les années 1980. Les mutations en cours dans les services publics, et dans les universités en particulier, ont conduit les bibliothèques à développer une culture de l'évaluation de leurs services avec l'objectif principal de démontrer leur valeur ajoutée. Cette remise en contexte permettra ensuite de faire un état des lieux sur le déploiement des démarches qualité dans les bibliothèques.

L'EXIGENCE DE LA QUALITÉ : UNE TRANSFORMATION DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Un impératif de modernisation des services publics

Dès les années 1970, dans un contexte de dégradation des finances, les politiques publiques tentent de réagir à une certaine crise d'efficacité des services publics. Une « politique de l'évaluation »⁹ se développe, notamment à travers la rationalisation des choix budgétaires (RCB). À cette crise d'efficacité se conjugue une crise de légitimité des institutions publiques. Comme le souligne Bruno Carlier, l'idée d'une production publique moins bien gérée que la production privée est tenace dans l'opinion. Les usagers des services publics critiquent notamment les lourdeurs administratives et le coût important de la fonction publique¹⁰. En effet, il existe un décalage entre la vision qu'ont les usagers de l'institution publique, censée servir « l'intérêt général », et la réalité vécue qui suscite un certain mécontentement, d'autant qu'il s'accompagne d'une comparaison avec le secteur privé pris comme modèle.

L'idée d'une nécessaire modernisation des administrations publiques et d'une réforme de l'État apparaît alors comme une réponse à cette double crise du secteur public. Ce processus vise plusieurs objectifs. Tout d'abord, la modernisation a pour ambition d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration : il s'agit d'améliorer les performances de l'administration tout en rationalisant les coûts de fonctionnement¹¹. Le deuxième objectif de la réforme de l'État est l'amélioration des relations entre l'administration et les administrés dans une perspective de « relégitimation » des services publics. Enfin, le processus vise une simplification de l'organisation de l'État et des démarches administratives. Ces différents objectifs répondent à l'engagement du programme Action publique 2022 : « un État plus proche, plus simple, plus efficace ».

⁹ Bernard Perret, *L'évaluation des politiques publiques*. Paris : La Découverte, 2008, p.71

¹⁰ Bruno Carlier, *Améliorer la qualité de la relation entre usagers et service public*. Voiron : Territorial éditions, 2015, p. 15

¹¹ Manuel Delamarre, *L'administration et les institutions administratives : 2^e édition*. Paris : La Documentation française, 2013, p. 201-202

Le processus de modernisation des services publics connaît une réelle impulsion dans les années 1980, dans la lignée des lois Defferre qui constituent l'acte I de la décentralisation (1982-1983). Les objectifs de la réforme administrative évoluent en valorisant notamment des méthodes venues du secteur privé. Ainsi, la circulaire Rocard « relative au renouveau des services publics » du 23 février 1989 pose pour la première fois l'exigence d'une évaluation systématique des politiques publiques tout en se prononçant en faveur du développement des responsabilités et de l'autonomie des services :

Il faut évaluer l'efficacité du service grâce à l'emploi d'instruments de gestion modernes (contrôle de gestion, comptabilité analytique adaptée aux administrations). L'utilisation de ces procédés, outre qu'elle permet une meilleure gestion interne, facilite le contrôle externe en lui fournissant des repères objectifs.¹²

Cette circulaire propose également dans ses orientations un axe sur une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers dont je parlerai plus longuement en seconde partie de ce mémoire.

Pour Manuel Delamarre¹³, le rapport Picq¹⁴ marque une étape importante dans le processus de modernisation des services de l'État. En effet, alors que le concept de « réforme de l'État » ne s'appliquait qu'à une réforme des institutions, la notion change de définition dans les années 1990 et désigne une réforme des administrations désormais associée à une redéfinition des responsabilités de l'État et de ses missions essentielles.

La LOLF, promulguée en 2001 et mise en application en 2006 dans toutes les administrations, est ainsi issue de cette volonté d'introduire une culture de la performance et de la responsabilité dans la gestion publique. En suivant un objectif de maîtrise des dépenses de l'État et en privilégiant un système de répartition des crédits par politique publique (et non plus par ministère), la LOLF se donne pour ambition de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats : elle permet notamment au Parlement de débattre des différentes missions de l'État et d'évaluer si les objectifs que celui-ci s'est fixé sont atteints¹⁵.

Différentes politiques ont été menées dans cet objectif de réforme de l'État et de modernisation des services publics. En 2007, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) est lancée avec pour orientation majeure de « faire mieux avec moins »¹⁶. Suivant un objectif de rationalisation organisationnelle et fonctionnelle des administrations de l'État, elle s'est notamment traduite par des réformes visant des réductions des dépenses de fonctionnement, du nombre d'emplois au sein des établissements et des entreprises publiques et une amélioration de l'efficacité des politiques publiques. La RGPP a officiellement pris fin en 2012 avec le changement de majorité ; néanmoins, loin d'abandonner l'idée d'une réforme de l'État, le

¹² Michel Rocard, *Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau des services publics*, JO du 24-02-1989. Disponible sur le Web :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000295608&categorieLien=id> [consulté le 29 janvier 2020]

¹³ Manuel Delamarre, *op. cit.*, p. 202-203

¹⁴ Jean Picq, *L'État en France. Servir une nation ouverte sur le monde*. Rapport de la mission sur les responsabilités et l'organisation de l'État, mai 1994

¹⁵ Pierre Baudy, *Service public, services publics : 2^e édition*. Paris : La Documentation française, 2016, p. 36

¹⁶ Pierre Baudy, *op. cit.*, p. 36

gouvernement met en place une nouvelle politique de « modernisation de l'action publique » (MAP). Celle-ci vise trois objectifs : la simplification de l'action administrative, l'accélération de la transition numérique et l'évaluation des politiques publiques. Enfin, le programme Action publique 2022, lancé le 13 octobre 2017, se donne pour ambition de « bâtir un nouveau modèle de conduite des politiques publiques qui prennent en compte la révolution digitale et ses nouveaux usages »¹⁷.

Pour mener à bien ces politiques de modernisation, l'État s'est doté de structures institutionnelles. Depuis 1995, un ministre ou un secrétaire d'État est en charge de la réforme de l'État¹⁸. En 2012 est créé le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), placé sous l'autorité du Premier ministre. Ce Secrétariat général a pour mission de favoriser et de coordonner, de manière interministérielle, toutes les initiatives conduites dans les différentes administrations visant la modernisation des services publics. Il évalue notamment les politiques publiques « afin de déterminer leur valeur et leur efficacité au regard d'un ensemble de critères et de méthodes »¹⁹ et offre aux administrations un accompagnement. En 2017, le SGMAP laisse place à la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et à la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC). La DITP est placée sous l'autorité du ministre de l'Action et des Comptes publics, en charge de la réforme de l'État.

L'Université en mutation

Parallèlement à ce mouvement de modernisation des services publics, les universités connaissent également des bouleversements qui ont une incidence sur leur organisation. De la loi d'orientation de 1968, dite loi Faure²⁰, à la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (ESR) de 2013²¹, les transformations du système de l'enseignement supérieur ont eu un réel impact sur les évolutions qui traversent aujourd'hui les SCD.

Si la loi Faure marque une étape importante dans l'histoire des universités, notamment parce qu'elle modifie en profondeur la gouvernance des universités françaises, Christine Musselin met l'accent sur une double évolution décisive qui se produit à la fin des années 1980²² lorsque le gouvernement Rocard décide la contractualisation quadriennale d'une partie des ressources allouées aux présidents d'université. D'une part, la négociation de contrats entre l'État et chaque université implique pour chaque établissement un nécessaire exercice d'évaluation de ses

¹⁷ *Action publique 2022 : pour une transformation du service public*, Gouvernement.fr. Disponible sur le Web : <https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public> [consulté le 30 janvier 2020]

¹⁸ Depuis 2017, cette fonction est assurée par Gérald Darmanin, ministre de l'Action et des Comptes publics.

¹⁹ DITP, *Qui sommes-nous ? Les missions du SGMAP*, Portail de la transformation de l'action publique. Disponible sur le Web : <https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public> [consulté le 30 janvier 2020]

²⁰ Loi n°68-978 du 12 novembre 1968 d'orientation de l'enseignement supérieur. Disponible sur le Web : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000693185> [consulté le 31 janvier 2020]

²¹ Loi n°2013-660 du 22 janvier 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche. Disponible sur le Web : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027735009> [consulté le 31 janvier 2020]

²² Christine Musselin, « Les universités françaises : évolutions et transformations de 1793 à 2013 », dans : François Cavalier et Martine Poulain (dir.), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2015, p.25

activités en vue de l'élaboration d'un projet. D'autre part, la création d'une nouvelle direction au sein du ministère de l'Éducation nationale, la Direction de la programmation et du développement universitaire, chargée de mettre en œuvre cette politique contractuelle, remet en question les réseaux de relations disciplinaires pour faire des présidents d'université des interlocuteurs privilégiés. « Sans disparaître totalement, la logique des disciplines qui prévalait jusque-là doit dorénavant composer avec la logique des établissements »²³.

Cette politique contractuelle a un impact important sur la gouvernance de l'université. D'une part, elle permet la constitution d'équipes présidentielles véritablement impliquées dans le pilotage de leur établissement. D'autre part, le contrat et l'élaboration d'un projet deviennent des modes de pilotage et permettent à la gouvernance de positionner leur établissement dans le paysage universitaire en s'appuyant sur ses spécificités et ses perspectives de développement. « L'établissement est amené à mieux définir son identité, et doit [avec] davantage de cohérence resserrer ses différentes instances »²⁴.

Suivant ce mouvement de renforcement institutionnel des établissements d'enseignement supérieur, le ministère comme la CPU (Conférence des présidents d'université) proposent différents projets d'autonomie des universités. C'est donc dans la lignée de la politique contractuelle que naît la loi LRU en 2007. Cette loi, dite aussi « loi d'autonomie des universités », confère aux présidents d'université des capacités décisionnelles plus larges (notamment en termes de recrutement) et, surtout, elle délègue aux universités la gestion de leur budget et de leur masse salariale par le biais du passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE). Les financements sont versés aux universités dans un budget global (et non plus sous forme de crédits directement fléchés), les établissements étant en charge de décider de la répartition et de l'emploi de ce budget. Si la loi ESR de 2013 change quelques dispositions de la LRU, elle ne remet pas en cause le principe d'autonomie des universités.

Comme le rappellent Christine Musselin²⁵ et Bérengère Faussurier²⁶, l'université est également entrée depuis quelques années dans « un contexte de concurrence croissant, au plan national et international »²⁷ et est évaluée sur ses résultats à travers les rapports du HCERES²⁸, du classement de Shanghai²⁹ ou encore du processus de Bologne³⁰. L'idée d'une évaluation de la recherche n'est pas neuve

²³ Christine Musselin, *op. cit.*, p. 25

²⁴ Bérengère Faussurier, *Les relations entre le SCD et son université de tutelle*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Frédéric Saby, Villeurbanne : Enssib, 2016, p. 21. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65766-les-relations-entre-le-scd-et-son-universite-de-tutelle.pdf> [consulté le 31 janvier 2020]

²⁵ Christine Musselin, *op. cit.*, p.27-31

²⁶ Bérengère Faussurier, *op. cit.*, p. 27-28

²⁷ Florence Roche et Frédéric Saby, *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2013, p.76

²⁸ Haut Conseil d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur qui a remplacé en 2014 l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES).

²⁹ Academic Ranking of World Universities (ARWU) ou classement académique des universités mondiales par l'université Jiao Tong de Shanghai, dit « classement de Shanghai ». Créé en 2003, il établit un classement des principales universités selon un indice unique calculé à partir de six critères, par exemple le nombre de prix Nobel et de médaille Fields parmi les anciens étudiants et les chercheurs de l'université ou encore la performance académique au regard de la taille de l'établissement.

³⁰ Amorcé en 1998 par la Déclaration de la Sorbonne, le processus de Bologne est un processus de rapprochement des systèmes d'études supérieures européens et a pour objectif de faire de l'Europe un espace compétitif sur le plan

mais elle s'impose dans les années 2000, notamment avec la promulgation de la LOLF qui marque l'apparition d'une culture de la performance dans les universités. Alors que les politiques contractuelles des années 1990 visaient « à permettre à des régions moins favorisées de rattraper leur retard en matière de développement universitaire »³¹, différentes procédures de mise en compétition voient le jour dans le tournant des années 2000. Projets de recherche (via l'Agence nationale de la recherche ou ANR), aménagements et constructions (via le plan Campus annoncé en 2008), création de sites porteurs de projet d'excellence (IDEX³² ou Labex³³), le système français de l'enseignement supérieur et de la recherche est à présent soumis à une logique de financement par appels à projet qui vise le développement d'établissements compétitifs sur le plan national et international. Ainsi, la loi LRU, puis la loi ESR, ont pour objectif affirmé d'améliorer le rayonnement des universités françaises « en se fondant sur des « principes managériaux » selon lesquels l'établissement, autonome, est responsable de sa réussite et doit être évalué³⁴.

Cette logique de compétitivité a également pour conséquence la mise en place de nouveaux dispositifs institutionnels qui visent à encourager de nouvelles formes de coopération entre les établissements de l'enseignement supérieur (universités mais aussi grandes écoles et organismes de recherche). Dans un souci de rationalité, de compétitivité et d'une meilleure réussite, les établissements sont appelés à se regrouper. Ainsi, l'article 62 de la loi ESR définit clairement le cadre de ces regroupements :

Sur un territoire donné, qui peut être académique ou interacadémique, sur la base d'un projet partagé, les établissements publics de l'enseignement supérieur relevant du seul ministère de l'enseignement supérieur et les organismes de recherche partenaires coordonnent leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert³⁵.

Les regroupements d'universités, en PRES³⁶ puis en ComUE depuis 2013, relèvent de cette recherche de performance et de cette logique d'évaluation à l'œuvre dans le système de l'enseignement supérieur. De même, ces regroupements comme la création de nouveaux établissements par fusion d'universités, prévue par la loi ESR, ont un impact considérable dans l'organisation des SCD.

Démarches qualité et administrations publiques

C'est dans ce contexte d'émergence des politiques de modernisation des services publics et de recherche de la performance de ces mêmes services que se sont développées de nouvelles pratiques de gestion et d'évaluation inspirées de la gestion privée (projets de service, entretiens d'évaluation, audits...). L'intérêt d'abord secondaire pour la qualité et, par conséquent, pour les démarches qualité est de plus en plus prégnant dans les réflexions sur l'évolution des administrations. En

international dans l'économie de la connaissance. Ce processus a conduit à la création de l'Espace européen de l'enseignement supérieur qui regroupe aujourd'hui 48 pays.

³¹ Christine Musselin, *op. cit.*, p.29

³² Initiatives d'Excellence

³³ Laboratoires d'Excellence

³⁴ Bérengère Faussurier, *op. cit.*, p.28

³⁵ Loi n°2013-660 du 22 janvier 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche. Disponible sur le Web : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027735009> [consulté le 31 janvier 2020]

³⁶ Pôles de recherche et d'enseignement supérieur créés par la loi de programme pour la recherche de 2006.

effet, pour répondre à la crise d'efficacité et à la crise de légitimité, le service public se doit d'être excellent et irréprochable : « il n'a le droit d'être ni médiocre, ni produit à n'importe quel coût, puisque les citoyens, via leurs impôts, en sont aussi les propriétaires »³⁷.

Sylvie Lavallée détaille dans son mémoire l'histoire des démarches qualité et des outils de la qualité dont le développement est associé à la sphère de l'entreprise³⁸. Je ne reviendrai donc pas sur cet historique si ce n'est pour en faire ressortir les points saillants : de la « roue de Deming » à l'édition de la série de normes ISO 9000 relatives à la qualité en 1987, la notion de qualité glisse progressivement du « contrôle » de la qualité (a posteriori) à « l'assurance qualité », c'est-à-dire l'engagement à fournir un produit conformément à son modèle normé. À la fin des années 1990, la notion évolue encore pour prendre en compte non plus seulement les caractéristiques du produit fini mais également celles de l'organisation. Ainsi, « la qualité ne correspond pas seulement à un résultat mais, de manière indissociable, à la démarche qui y conduit, au **management de la qualité** »³⁹. Cette évolution permet d'appliquer la notion de qualité aux services et plus seulement aux produits⁴⁰.

La comparaison constante que font les usagers du service public avec la sphère commerciale et privée n'est pas sans lien avec la réutilisation de techniques issues du privé dans les administrations. Yves Cannac met en avant le fait que l'exigence des citoyens vis-à-vis des administrations publiques s'est considérablement accrue : « ils acceptent de moins en moins d'être traités en « administrés », et entendent l'être bien davantage en « clients » »⁴¹. Les attentes toujours plus exigeantes des usagers et l'évolution de leurs besoins (sur les services numériques par exemple) ont favorisé l'adoption de formes d'organisation promouvant l'orientation client dans les services publics. Avec l'extension des démarches qualité au champ des services, l'usager/client devient un acteur de la qualité du service rendu par l'administration.

Outre cette mise en concurrence des services publics avec les services marchands, il existe différents facteurs qui expliquent le développement des démarches qualité dans les administrations publiques. Comme nous l'avons vu à propos des différentes politiques de modernisation des services publics, la réduction tendancielle des ressources (matérielles, financières et humaines) et les contraintes de rentabilité ont conduit les organisations à repenser leurs méthodes de travail pour rechercher l'efficacité et l'efficience. Dans son rapport au Premier ministre, Bernard Candiard souligne ainsi le coût élevé de la « non-qualité » pour les administrations⁴².

L'adoption d'une démarche qualité répond à plusieurs enjeux pour les services publics. La qualité de ses services participe tout d'abord à l'attractivité d'un territoire et, par conséquent, à la compétitivité et la productivité de son économie. En outre, Yves Cannac rappelle que la qualité est l'une des trois performances définies par la LOLF et insiste sur le fait que la réussite de la LOLF dépend d'une

³⁷ Hervé Sérieyx, « Préface », dans : François Caby et Claude Jambart, *La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils*. Paris : Economica, DL 2002, p.6

³⁸ Sylvie Lavallée, *op. cit.*, p.11-13

³⁹ Commission « qualité des services publics » présidée par Yves Cannac, *La qualité des services publics : rapport au Premier ministre*. Paris : La Documentation française, 2004, p.11

⁴⁰ De fait, la version 2015 de la norme ISO 9001 établit bien des « exigences relatives aux produits et services ».

⁴¹ Commission « qualité des services publics »..., *op. cit.*, p.5

⁴² Bernard Candiard, *L'amélioration de l'accueil des usagers dans l'administration : rapport au Premier ministre*. Paris : La Documentation française, 2003, p.68-69

démarche qualité efficace⁴³. Pour Gilles Barouch, parlant des expériences de cercles de la qualité conduites dans le cadre du programme Qualité France, la démarche qualité est également un levier majeur dans la reconnaissance de la valeur des agents publics et devient une source de motivation pour les équipes⁴⁴. Enfin, Yves Cannac pointe l'enjeu démocratique dans la démarche qualité : en remettant le citoyen au cœur du service public, il s'agit de restaurer le lien de confiance qui le liait avec l'État⁴⁵.

Les expériences de démarche qualité se sont donc multipliées dans les années 1990 dans les ministères, les entreprises publiques, les établissements publics et les collectivités territoriales. Ces expériences ont pris différentes formes : engagements de service (qui visent à rendre public des engagements précis et mesurables), certifications (qui font valider la démarche par un organisme tiers), chartes d'accueil... « On est donc passé, en l'espace d'une vingtaine d'années, de quelques expériences sporadiques d'amélioration de l'accueil ou de mise en place de cercles de qualité à une diffusion massive de démarches qualité ou d'outils qualité dans les services publics »⁴⁶. Dès les années 2000, par exemple, la direction générale des impôts s'engage dans une démarche globale structurée au niveau national avec l'ambition de devenir une administration réellement orientée vers le service à l'utilisateur. Gilles Barouch fait un état des lieux des initiatives menées dans la sphère publique⁴⁷ : des démarches de certification inspirées de la norme ISO 9001 (notamment dans les ministères et dans les mairies) à l'application de grande ampleur de la charte Marianne créée en 2005, l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens prend pleinement sa place dans les contrats d'objectifs et de moyens des administrations.

Il existe néanmoins encore de nombreux freins au développement des démarches qualité dans la sphère publique. Une première difficulté est de transposer des démarches issues de l'industrie au service public. Bruno Carlier explique en effet l'entrée tardive des services dans ce type de logique par les spécificités du service public : celui-ci est intangible, ce qui le rend difficile à mesurer ; il y a simultanément entre la production et la consommation ; il est hétérogène⁴⁸.

Un autre obstacle tient aux valeurs portées par le service public, censé garantir « l'intérêt général ». Fondé sur un principe d'égalité de traitement et de neutralité, le service public se trouve, dans l'orientation client, confronté à la multiplicité des aspirations individuelles. De plus, comme le souligne Yves Cannac, les services publics sont aussi l'un des outils à disposition des pouvoirs publics pour atteindre les objectifs socio-économiques qu'ils poursuivent, ce qui signifie que les services doivent répondre à deux catégories d'attentes, celles des usagers et celles des pouvoirs publics, les deux ne coïncidant pas forcément⁴⁹. La tentation est encore grande de justifier la non-satisfaction des besoins des usagers en se cachant derrière l'argument de la garantie de l'intérêt général. Or, « il n'existe pas un administré

⁴³ Commission « qualité des services publics »..., *op. cit.*, p.17

⁴⁴ Gilles Barouch, « La mise en œuvre des démarches qualité dans les services publics : une difficile transition », *Politiques et management publics*, vol.27, n°2, 2010, p.112

⁴⁵ Commission « qualité des services publics »..., *op. cit.*, p.19

⁴⁶ Gilles Barouch, « La mise en œuvre... », p.114

⁴⁷ *Idem*, p. 114-118

⁴⁸ Bruno Carlier, *op. cit.*, p.94

⁴⁹ Commission « qualité des services publics », *op. cit.*, p.12

désincarné, homogène, avec des besoins identiques, mais bien des individus hétérogènes avec des besoins particuliers auxquels il faut être en mesure de répondre »⁵⁰.

Pour finir, le caractère néolibéral des démarches qualité engendre de nombreuses critiques. Associées à la Nouvelle Gestion Publique (NGP), les démarches qualité se focaliseraient sur l'efficacité de l'organisation en laissant de côté la satisfaction des usagers, ce qui, nous le verrons, n'est pas exact avec l'adoption d'un système de management de la qualité visant à la fois la satisfaction des clients et la recherche d'efficacité⁵¹. Dans ce même esprit, le terme « clients » pour désigner les usagers suscitent des réticences dans les services publics car il renvoie à la sphère marchande. Enfin, les critiques des démarches qualité pointent l'incompatibilité entre une évaluation des politiques publiques et une évaluation de la performance : alors même que les deux approches se complètent, les acteurs publics ont tendance à laisser de côté l'analyse d'impact des politiques pour se concentrer sur des indicateurs plus facilement mesurables, à savoir les indicateurs de performance. Ces critiques prennent pour exemple la mauvaise utilisation des indicateurs de la LOLF dans les administrations publiques⁵².

Ces freins ne sont pas sans conséquences sur le déploiement des démarches qualité dans les services publics. Yves Cannac comme Gilles Barouch pointent des résultats inégaux dans les administrations qui ont mené ce type de démarche : il existe quelques cas de démarches réussies mais le mouvement d'ensemble manque de cohérence et de force.

Les expertises officielles disponibles permettent donc d'avancer que c'est d'une part l'engagement insuffisant de l'État et des dirigeants, le manque de projet d'ensemble et de programme d'accompagnement (formation, communication...) d'autre part qui expliquent, pour l'essentiel, les résultats mitigés et les difficultés observées. Ainsi les démarches qualité du service public ont dans l'ensemble pâti d'une mise en œuvre partielle et réductrice⁵³.

Cette absence de coordination au niveau de l'État explique également un manque managérial dans les administrations et des lacunes évidentes en matière de formation à la qualité. Ceci tient également au fait que, pour beaucoup de commentateurs, le rythme de la vie politique ne permet pas l'inscription d'une vraie démarche sur la durée.

La démarche qualité dans les services publics semble donc être arrivée à un tournant. Pour Gilles Barouch, les résultats mitigés des démarches qualité dans les administrations tiennent au fait qu'elles ont surtout été utilisées dans une perspective de contrôle (justification de l'efficacité du service public) plutôt que d'amélioration⁵⁴. Une meilleure prise en compte de la dimension systémique de la démarche qualité par les dirigeants serait un levier efficace de modernisation des administrations.

⁵⁰ Bruno Carlier, *op. cit.*, p.11

⁵¹ Gilles Barouch, « La mise en œuvre... », p.118

⁵² *Idem*, p.118

⁵³ Gilles Barouch, *Révolution des pratiques managériales : le changement par la qualité*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions, 2013, p.131

⁵⁴ *Idem*, p.134

UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION ANCRÉE DANS LES BIBLIOTHÈQUES

Le contexte universitaire : évolutions des relations entre le SCD et sa tutelle

Le processus de modernisation des services publics en cours, d'une part, et l'évolution du contexte universitaire, d'autre part, ont des conséquences non négligeables sur la vie des BU. La littérature professionnelle sur les mutations en cours dans les SCD est, d'ailleurs, très riche suite à la promulgation de la loi LRU⁵⁵ et l'Inspection générale des bibliothèques (IGB) a publié plusieurs rapports sur la place des services documentaires dans ce contexte universitaire mouvant. Cela prouve bien que les évolutions en cours à l'échelle de l'État et des universités agitent, voire inquiètent, les bibliothécaires confrontés à une certaine remise en question de leur outil de travail.

S'il est possible de faire remonter les prémisses des mutations des BU au décret de 1985⁵⁶ créant les SCD, le rapport Miquel⁵⁷ en 1989 qui fait état d'une « situation dégradée » dans les BU a un impact décisif sur leur modernisation. Ce rapport met en avant l'insuffisance des espaces d'accueil, le manque de personnels et les horaires très restreints ainsi que le retard de la France sur l'accueil des étudiants à l'heure de la massification de l'enseignement supérieur. Pour répondre à cette crise, le rapport préconise deux grands mouvements de rénovation pour les BU françaises : une modernisation des équipements, qui sera impulsée par le plan « Université 2000 », et une plus forte implication des universités et des régions dans la rénovation documentaire. Les investissements matériels et humains apportés suite à ce rapport avaient donc pour objectif de répondre à cette crise et de « permettre l'accueil optimal de l'utilisateur d'un service public »⁵⁸.

Avec l'application de la loi LRU et le passage aux RCE, les relations entre le SCD et son université de tutelle connaissent des bouleversements. En effet, outre le fait que la nomination du directeur ou de la directrice du SCD se fait sur proposition du président de l'université (qui ne donne donc plus un avis simplement consultatif), l'université se retrouve désormais compétente pour la gestion du budget et des ressources humaines du SCD :

Le président de l'université, libéré des anciens fléchages qui encadraient les moyens, y compris humains, peut donc décider de la dévolution des

⁵⁵ On peut noter, par exemple, la publication successive de deux ouvrages collectifs, *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires* sous la direction de Florence Roche et de Frédéric Saby en 2013 et *Bibliothèques universitaires, nouveaux horizons* sous la direction de François Cavalier et Martine Poulain en 2015. Les conséquences de l'autonomisation des universités sur les SCD ont également été étudiées dans deux mémoires d'étude pour le diplôme de conservateur des bibliothèques : *La loi LRU et les bibliothèques universitaires* d'Isabelle Gras, sous la direction de François Cavalier, en 2010 et *Les relations entre le SCD et son université de tutelle* de Bérengère Faussurier, sous la direction de Frédéric Saby, en 2016.

⁵⁶ Décret n°85-694 du 4 juillet 1985 sur les services de la documentation des établissements d'enseignement supérieur relevant du ministre de l'éducation nationale. Disponible sur le Web : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000689005> [consulté le 5 février 2020]

⁵⁷ André Miquel, *Les bibliothèques universitaires : rapport au ministre d'État ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports*. Paris : La Documentation française, 1989

⁵⁸ Adrien Barbé, *(Re)penser la banque d'accueil en bibliothèque universitaire*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, sous la direction d'Odile Grandet. Villeurbanne : Enssib, 2019, p.14. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68836-repenser-la-banque-d-accueil-en-bibliotheque-universitaire.pdf> [consulté le 5 février 2020]

sommes qui lui sont attribuées, engager des contractuels et affecter lui-même les personnels fonctionnaires recrutés par concours externe ou interne⁵⁹.

L'adaptation des SCD à ce nouvel environnement législatif se fait au travers du décret de 2011⁶⁰. Le SCD change donc de statut pour devenir un service de l'université comme un autre et se retrouve par voie de conséquence en concurrence avec les autres services de l'université pour l'attribution de son budget. Dans son mémoire, Bérengère Faussurier montre bien que ce changement de paradigme a provoqué une certaine inquiétude dans les directions des SCD vis-à-vis des réductions de personnel et de budget. Dans son enquête menée auprès de directions de SCD apparaît la nécessité de « négocier » son budget et ses dotations en personnel (Carine El Bekri parle même de « défendre [son] budget »⁶¹), la nécessité d'argumenter voire de faire « un important travail de persuasion du président en amont »⁶². Le bon fonctionnement du SCD devient donc dépendant de l'intérêt de l'équipe présidentielle pour la politique documentaire de l'université.

De plus, les bibliothèques, et particulièrement les BU, souffrent aujourd'hui de l'image qu'elles renvoient aux usagers. Au sein de l'université, elles sont « un espace immobile, au sein duquel les collections constituent l'activité prioritaire, et où les agents ont pour fonction majoritaire d'en assurer l'acquisition et le prêt »⁶³. Cette vision est néfaste pour l'avenir des BU puisque les bouleversements induits par l'essor du numérique dans la diffusion de la connaissance scientifique ont signé la remise en cause de la légitimité des bibliothèques sur les questions de gestion de la documentation scientifique. Si les prédictions alarmistes sur la fin du support papier sont aujourd'hui beaucoup plus nuancées, il n'en reste pas moins que les SCD apparaissent comme des « structures fragiles » dont l'action est peu ou mal perçue par les équipes présidentielles et les enseignants-chercheurs⁶⁴.

Dans ce contexte de concurrence avec les autres composantes de l'université et de remise en question de la place des services documentaires, le SCD doit « prouver le bien-fondé des allocations demandées, l'utilité de ses fonds et de son action et, plus encore, sa participation à l'excellence de l'établissement »⁶⁵. Cela se traduit par exemple par la participation du SCD au rayonnement de son université par son investissement dans des projets nationaux impulsés par l'État, que ce soit sur les horaires d'ouverture élargies (plan « Bibliothèques ouvertes ») ou en répondant à des appels à projet (comme ColLEX-Persée⁶⁶).

Avec le décret de 2011, la direction du SCD n'est plus rattachée « directement » au président de l'université mais au directeur général des services

⁵⁹ Bérengère Faussurier, *op. cit.*, p.24

⁶⁰ Décret n°2011-996 du 23 août 2011 relatif aux bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs. Disponible sur le Web : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000024497856&categorieLien=id> [consulté le 5 février 2020]

⁶¹ Carine El Bekri, « La bibliothèque de l'université de Reims Champagne-Ardenne, partenaire de la réussite de sa communauté », dans : Cécile Touitou (dir.), *La valeur sociale des bibliothèques : construire un plaidoyer pour les décideurs*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2017, p.185

⁶² Bérengère Faussurier, *op. cit.*, p.99

⁶³ *Idem*, p.26

⁶⁴ *Idem*, p.27

⁶⁵ *Idem*, p.28

⁶⁶ Le dispositif ColLEX (Collections d'excellence) a remplacé depuis 2017 le réseau des CADIST (Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique). Ce dispositif entend mettre les services aux chercheurs au cœur des projets de collection.

(DGS), ce qui a pu causer une certaine inquiétude parmi les professionnels. Néanmoins, à l'heure où le contrat pluriannuel des universités est devenu un véritable outil de pilotage pour les présidents, travailler pour le DGS permet de mieux inscrire le SCD dans la stratégie de l'université, de mieux l'inclure dans les projets, de le faire bénéficier d'objectifs fixés et partagés avec d'autres directions et de lui permettre d'entretenir des relations plus étroites avec les autres services⁶⁷. Le pilotage de l'université, à savoir « la vision politique et les moyens alloués en conséquence »⁶⁸, assuré par le binôme président/DGS, n'inclut pas toujours une stratégie documentaire, laissée à l'initiative des SCD. Cette situation est donc un vrai atout pour les directions de SCD qui sont invitées à définir des politiques d'établissement cohérentes avec la politique de l'université. Sur ce point, la LRU a été un véritable catalyseur qui a conduit les BU à rationaliser leurs moyens et à améliorer leurs services en s'insérant dans la stratégie globale de leur établissement de tutelle.

Cette réflexion prend une nouvelle dimension avec les enjeux posés par les regroupements et les fusions d'universités. Avec les regroupements en PRES, puis en ComUE, la politique contractuelle de l'État est modifiée puisque celui-ci ne passe plus de contrat avec une université mais bien avec l'entité créée par le regroupement : on passe d'une logique de projet d'établissement à une logique de contrat de site. Le contrat de site oblige les SCD à sortir du périmètre de leur établissement et à travailler sur des problématiques de collections, de formations et de services à l'échelle de tout un territoire⁶⁹. Les fusions d'universités ont également une influence sur la politique documentaire des établissements et sur l'organisation des activités. Ces réorganisations s'accompagnent d'objectifs d'amélioration de la performance dans la desserte d'une communauté élargie d'utilisateurs. Elles sont également l'occasion pour les directions de réfléchir à la place de la documentation au sein de la nouvelle entité issue de la fusion, de rationaliser les moyens par la mutualisation des ressources et de replacer le service documentaire au plus près de l'équipe présidentielle⁷⁰.

Ce changement de paradigme dans les relations entre le SCD et sa tutelle, de même que les bouleversements organisationnels impliqués par les regroupements d'universités, ont conduit les BU à développer une culture de l'évaluation de leurs activités.

La valeur des bibliothèques : l'évaluation comme plaidoyer pour la gouvernance

Il est bon de rappeler que l'évaluation en bibliothèque n'est pas une pratique nouvelle. Les bibliothèques, en lecture publique comme en milieux académiques, ont toujours mesuré leurs activités, notamment celles liées à l'usage de leurs collections. Ce qui a changé avec les évolutions évoquées dans les politiques publiques et dans l'autonomie des universités, c'est la pratique de l'évaluation comme une réponse à un besoin de justifier et de rendre compte de son action auprès

⁶⁷ Olivier Caudron et Joëlle Claud, *op. cit.*, p.43

⁶⁸ Olivier Caudron et Joëlle Claud, Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités*, décembre 2018, p.41

⁶⁹ Marc Martinez, « Bibliothèques universitaires et réseaux », dans : François Cavalier et Martine Poulain (dir.), *op. cit.*, p.160

⁷⁰ Pierre Carbone, Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques, *Les fusions d'universités et la documentation*, mai 2015, p.2

de sa tutelle⁷¹. Ce glissement d'une évaluation « biblio-centrée » à la mesure de la valeur des bibliothèques pour la communauté d'utilisateurs qu'elles desservent a été longuement étudié, c'est pourquoi il n'est pas utile d'y revenir⁷².

Cette évolution dans la pratique de l'évaluation ne concerne pas seulement les BU. En effet, évoluant elles-mêmes au sein de collectivités aux budgets contraints, les bibliothèques de lecture publique cherchent également des solutions pour résister aux coupes budgétaires et à la remise en cause de leur utilité pour les citoyens. Les principes démocratiques imposent de trouver une justification à la dépense publique comme réponse à un besoin relevant de l'intérêt général :

Il n'est donc pas choquant de chercher à mesurer l'apport des bibliothèques à la société, mais également de veiller à s'assurer qu'elles sont bien « gérées », qu'elles rendent un service de qualité à la population et que le meilleur usage possible est fait des ressources humaines, techniques et financières mises à leur disposition.⁷³

Les responsables de bibliothèques se sont donc dotés d'outils capables de mesurer la manière dont leurs établissements contribuent au bien-être de la population et de démontrer que l'argent public a été utilisé de la meilleure des façons possibles au regard des objectifs fixés par la collectivité.

De même, l'université se retrouvant en charge du SCD a besoin d'en connaître l'activité et d'évaluer à la fois cette dernière et les projets à venir pour décider de l'allocation de financements et/ou de ressources humaines. Dans les universités américaines, les administrateurs de bibliothèques fournissent des rapports sur les résultats de leurs activités (volumétrie des fonds, services de formation, transactions de prêts/retours...) dans une logique de mise en concurrence avec d'autres établissements équivalents. Ainsi, pour obtenir le soutien de la tutelle, il faut être capable de démontrer une gestion efficace de son établissement (« faire plus avec moins ») pour obtenir un investissement⁷⁴. De plus, pour Isabelle Eleuche, le développement d'une culture de l'évaluation permet au bibliothécaire de se positionner comme interlocuteur privilégié de la gouvernance, « par sa parfaite maîtrise des questions relatives à la bonne marche du service, et sa bonne compréhension des enjeux de pilotage de l'établissement »⁷⁵.

Ces problématiques étant posées, la question pour les BU est de savoir ce qu'elles doivent évaluer. Qu'évalue-t-on en bibliothèque ? Les bibliothèques ont déjà une longue tradition de collecte d'indicateurs quantitatifs et statistiques et n'ont eu de cesse de quantifier leurs activités (données sur les usagers, données sur les collections et leur utilisation, données sur les services offerts...). Néanmoins, plusieurs observateurs alertent sur l'insuffisance de cette évaluation quantitative et sur les biais qu'elle induit, notamment sur l'interprétation que peuvent en faire les décideurs :

⁷¹ Isabelle Eleuche, « Évaluer et rendre compte : comment mesurer l'immatériel ? », dans : Nathalie Marcerou-Ramel (dir.), *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2017, p.72

⁷² Voir Nadine Delcarmine, « Mesures en bibliothèque : panorama et évolutions », dans : Cécile Touitou (dir.), *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2016, p.16-26

⁷³ Jean-Michel Tobelem, « Comment garantir la pérennité des bibliothèques ? », dans : Cécile Touitou (dir.), *La valeur sociétale des bibliothèques...*, p.17

⁷⁴ Danuta A. Nitecki, « Contexte et indicateurs d'impact dans l'élaboration d'un plaidoyer : l'exemple des bibliothèques universitaires américaines », traduit de l'anglais par Claire Béchet avec la collaboration de Cécile Touitou, dans : Cécile Touitou (dir.), *ibid.*, p.86

⁷⁵ Isabelle Eleuche « Évaluer et rendre compte... », p.77

[...] citons les prêts, longtemps chouchous des bibliothèques, qui les ont si bien défendus qu'ils constituent trop souvent aujourd'hui le seul indicateur qu'entendent les interlocuteurs des directeurs d'établissement, élus ou présidents d'université [...]. Au moment où les usages changent, où les « forts et moyens lecteurs » se font plus rares, il devient extrêmement périlleux, on le comprend, de continuer à privilégier le seul indicateur « prêt par inscrit ».⁷⁶

C'est pourquoi les bibliothèques cherchent aujourd'hui à identifier des indicateurs d'impact qui permettent de déterminer comment elles agissent sur leur environnement et de quantifier cette influence. La question est donc de savoir quelle est la valeur ajoutée de la bibliothèque pour la communauté qu'elle dessert : « à quoi sert-on ? Quelles sont les attentes de nos partenaires, de notre tutelle, de nos usagers ? »⁷⁷. L'évaluation a donc ici deux destinations : elle est un outil de communication interne, qui permet de justifier son activité auprès de la gouvernance, et un outil de communication externe, puisqu'il s'agit également de montrer aux usagers comment la bibliothèque répond à leurs besoins.

En effet, dans son dialogue avec la gouvernance, le SCD évalue la valeur ajoutée qu'il apporte à l'université. L'objectif est de montrer le caractère transversal du service et la bonne implication de la bibliothèque dans les projets de l'université, notamment en termes de réussite des étudiants ou de soutien à la recherche. L'évaluation des services permet de rendre compte de la diversification des activités du SCD et, surtout, de montrer que celui-ci est un service support indispensable pour la formation et la recherche. « C'est ainsi que la valeur de la bibliothèque va se dessiner dans l'esprit de la gouvernance de l'université et trouver appui (ou non) dans la mise en place des projets portés par la bibliothèque »⁷⁸. Quant aux usagers, ils sont de plus en plus sollicités pour fournir une appréciation sur la bibliothèque et ses services et faire état de leur niveau de satisfaction : la mesure de la valeur du SCD ne peut plus se passer d'une étape d'évaluation par ses usagers. L'appropriation des méthodes d'enquête de publics et des méthodes UX⁷⁹ permet non seulement aux bibliothécaires d'évaluer leurs services, mais aussi de les améliorer et de communiquer sur les actions menées.

Il est bon de rappeler que, avant même d'évaluer, le SCD doit mener un nécessaire travail de définition de ses missions et, surtout, de ses objectifs stratégiques. Il ne s'agit pas de collecter des indicateurs, quantitatifs ou qualitatifs, « pour le plaisir » mais bien de se doter d'objectifs réalistes dont l'atteinte peut être mesurée par divers indicateurs. Pour Pierre Carbone, il est primordial de concevoir et de mettre en œuvre une évaluation intégrée dans l'action : l'évaluation est corrélée à une logique de gestion et à une définition d'objectifs en rapport avec les missions et les moyens des bibliothèques⁸⁰. De même, le SCD a tout intérêt à définir des objectifs stratégiques en cohérence avec les attentes de son environnement et, en premier lieu, avec la stratégie globale de son université de tutelle. « C'est pourquoi

⁷⁶ Cécile Toutou, *ibid.*, p.11

⁷⁷ Cécile Toutou, « Pauca cupit qui numerare potest : l'évaluation, ce n'est pas que des chiffres », *Ar(abe)sques*, n°96, 2020, p.4

⁷⁸ Carine El Bekri, « La bibliothèque de l'université de Reims Champagne-Ardenne... », p.186

⁷⁹ *User experience* ou expérience-utilisateur. Concept né dans le secteur informatique dans les années 1990, l'UX prolonge la notion « d'utilisabilité » et s'intéresse au ressenti émotionnel des utilisateurs quand ceux-ci utilisent un produit ou un service au moment de la conception de celui-ci ou en vue de son amélioration.

⁸⁰ Pierre Carbone (dir.), *Construire des indicateurs et des tableaux de bord*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2002, p.3

il est désormais indispensable de maîtriser parfaitement le processus même d'évaluation, pour produire les données les plus claires, les plus pertinentes et les plus objectives possibles, qui permettront de mener des discussions productives avec sa tutelle »⁸¹. Cette évaluation est le point d'appui d'une discussion sur les axes stratégiques de l'université entre les responsables du SCD et l'équipe présidentielle.

Enfin, si la gouvernance et les usagers sont les cibles privilégiées du plaidoyer du SCD, il ne faut pas oublier les vertus non négligeables d'une culture de l'évaluation sur les équipes. Les indicateurs de performance servent également à motiver les agents au contact des usagers et à leur permettre d'apprécier les résultats de leurs actions. Pour Isabelle Eleuche, la fonction stratégique de l'évaluation implique également une évolution en terme de positionnement des personnels : « c'est – sinon l'ensemble des équipes – du moins l'équipe dirigeante qui est mobilisée dans une démarche active d'évaluation permanente et de recherche d'efficacité de son action »⁸².

Les outils de l'évaluation

Pour mener à bien l'évaluation de leurs services, les SCD peuvent compter sur différents outils et différents types d'indicateurs. Pierre Carbone a détaillé ces indicateurs dans son rapport⁸³ et ses analyses ont été reprises par Bérengère Faussurier. Je ferai donc ici un état des lieux rapide de ces outils en insistant sur leur apport dans une démarche d'évaluation de la bibliothèque.

Les normes de l'évaluation

La Commission nationale 46-8 de l'Afnor, soutenue par le ministère de la Culture et par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) a pour mission d'élaborer et de suivre les normes relatives à l'évaluation des résultats des bibliothèques. Elle s'appuie notamment sur les normes éditées par l'ISO⁸⁴ qu'elle traduit ou qu'elle utilise pour la rédaction de livres blancs. L'application de normes nationales et internationales est un atout pour les bibliothèques puisque les normes permettent de partager un vocabulaire et des pratiques et, surtout, elles permettent la comparaison entre les établissements (avec des nuances liées aux éléments de contexte).

L'évaluation en bibliothèque peut reposer sur trois normes complémentaires. Tout d'abord, la norme ISO 2789, *Statistiques internationales des bibliothèques*⁸⁵, éditée en 1974 sous l'impulsion de l'Unesco, constitue un socle pour le recueil des données des bibliothèques et la présentation des statistiques ; elle permet donc la mesure de l'activité de la bibliothèque. La norme ISO 11620⁸⁶, quant à elle, a pour objectif de définir des indicateurs de performance pour mesurer la qualité des services en bibliothèque et ce, afin que les bibliothèques puissent obtenir des

⁸¹ Isabelle Eleuche, « Évaluer et rendre compte... », p.78

⁸² *Idem*, p.77

⁸³ Pierre Carbone, Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques. *Des indicateurs documentaires pour les sites universitaires*. Novembre 2013

⁸⁴ International Organization for Standardization, ou Organisation internationale de normalisation

⁸⁵ Afnor, *Statistiques internationales des bibliothèques : information et documentation : norme internationale ISO 2789*. La Plaine Saint-Denis : Afnor, 2014 (5^e édition)

⁸⁶ Afnor, *Indicateurs de performance des bibliothèques : information et documentation : norme internationale ISO 11620*. La Plaine Saint-Denis : Afnor, 2015 (3^e édition)

données pour le pilotage et l'attribution des moyens dans une perspective d'efficacité et d'efficience. Enfin, la norme 16439⁸⁷, *Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques*, se veut être un outil pour aider les bibliothèques à prouver leur valeur à la collectivité et aux institutions qui les financent.

Indicateurs statistiques et indicateurs de performance

Les SCD bénéficient également de divers dispositifs nationaux qui leur permettent d'évaluer leur activité. En premier lieu, l'Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (ESGBU), créée en 1976 en application de la norme ISO 2789, permet aux BU de mesurer leur activité documentaire ainsi que des indicateurs relatifs au budget, aux ressources humaines, les documents patrimoniaux... Cette enquête présente plusieurs atouts, dont celui d'être toujours en vigueur (elle permet donc de suivre les indicateurs d'un établissement sur une longue période) et celui d'être intégrée à la base #dataESR (anciennement papESR⁸⁸). Elle a cependant aussi ses limites, notamment parce que les données des laboratoires et des bibliothèques associées n'y sont pas intégrées.

Le SCD peut également se baser sur des indicateurs nationaux de performance tels qu'ils ont été définis dans le cadre de la LOLF ou dans le cadre du système de répartition des moyens du MESRI, SYMPA⁸⁹, mis en place en 2009 pour encourager la compétitivité des universités. De même, le HCERES, qui évalue les contrats d'établissement, retient des critères qualitatifs concernant la documentation.

Ces indicateurs statistiques et chiffrés, s'ils sont utiles au SCD pour mesurer son activité, ont toutefois leurs limites. Outre les dangers méthodologiques d'une évaluation qui ne reposerait que sur des données quantitatives dont nous avons déjà parlé, l'enquête de Bérengère Faussurier auprès de présidents d'université quant à leur utilisation des indicateurs fournis par le SCD montre un intérêt limité des instances dirigeantes pour ces dispositifs nationaux⁹⁰. En effet, si l'évaluation du HCERES est un enjeu crucial pour les dotations des universités, les résultats de l'ESGBU et les indicateurs de la LOLF sont assez peu consultés.

Les outils de connaissance des publics

L'évaluation par les usagers étant de plus en plus prise en compte par les administrations, les BU se sont emparées des outils leur permettant de mieux comprendre leurs publics, leurs attentes, leurs besoins et, surtout, leur satisfaction vis-à-vis des services qui leur sont offerts. Si certains SCD se montrent particulièrement innovants dans leur utilisation des méthodes UX (parcours-utilisateurs, persona, visites inversées...), la majorité des établissements s'est tournée vers les méthodologies d'enquêtes de publics et, surtout, vers une méthode d'évaluation par enquêtes de satisfaction. L'enquête de Bérengère Faussurier montre

⁸⁷ ISO 16439 :2014, *Information and documentation : Methods and procedures for assessing the impact of libraries*. Pour valoriser cette norme, l'Afnor a publié un livre blanc : Afnor CN 46-8, *Qualité-Statistiques et évaluation des résultats. Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ?* La Plaine Saint-Denis : Afnor, 2016

⁸⁸ Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

⁸⁹ Système de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité. Remplaçant en 2009 l'ancien système de San Remo (Système Analytique de Répartition des Moyens), l'objectif du SYMPA est d'évaluer, sur des critères d'activité (nombre d'étudiants et nombre d'enseignants-chercheurs) et de performance (taux de réussite en licence, taux d'insertion, ouverture des bibliothèques...), les besoins réels des universités, de leur attribuer des financements en conséquence et de récompenser « les établissements performants ».

⁹⁰ Bérengère Faussurier, *op. cit.*, p.41-43

en effet que les présidents d'université sont attentifs aux résultats de ce type d'enquête.

Sur ce point, l'outil dominant dans les SCD est l'enquête LibQUAL+, développée aux États-Unis en 2000 par l'Association of Research Libraries (ARL). Cet outil a vocation à mesurer les attentes, les perceptions et les souhaits des usagers de bibliothèques par rapport à l'accueil, les espaces et les ressources documentaires.

Les questions de LibQUAL permettent de percevoir le ressenti de nos usagers dans ces trois composantes de l'audit qualité : l'offre – la bibliothèque possède les ressources électroniques dont j'ai besoin... –, les actions – les usagers bénéficient d'un service personnalisé – et les impacts – la bibliothèque me rend plus efficace dans mes activités universitaires.⁹¹

Christelle Quillet, dans sa présentation de l'outil LibQUAL à la journée Afnor/BnF du 11 octobre 2019⁹², a insisté sur les avantages de l'utilisation d'un « outil clé en main » qui permet d'avoir des données normalisées et optimisées pour faciliter le travail d'analyse. En outre, Frédéric Brodtkom met en avant le fait que LibQUAL fédère une communauté d'utilisateurs et est un puissant outil de communication⁹³.

Tableaux de bord et indicateurs internes au SCD

Les SCD ont aussi développé leurs propres outils de pilotage. Les tableaux de bord ainsi constitués permettent à la bibliothèque de rendre compte de son activité par ses propres indicateurs en suivant les objectifs propres à l'établissement. L'enquête de Bérengère Faussurier révèle que, par ailleurs, les comptes-rendus élaborés par le SCD constituent la première source sur laquelle s'appuie la présidence pour mesurer son activité : « Le rapport d'activités du SCD est un très bon outil qui permet d'appréhender l'outil et le rayonnement de façon globale »⁹⁴.

L'utilisation d'indicateurs propres au SCD s'est bien vite adossée à une évaluation des activités sous l'angle de la qualité.

LES DÉMARCHES QUALITÉ EN BIBLIOTHÈQUE

Où en est-on aujourd'hui ?

Il résulte de ces évolutions administratives, institutionnelles, sociales et culturelles que la culture de l'évaluation et, par extension, la culture de la qualité semblent aujourd'hui bien ancrées dans les bibliothèques. Analysant les résultats d'une enquête réalisée en 2012 auprès de 536 bibliothèques académiques américaines, Sarah Anne Murphy montrait ainsi que de nombreuses bibliothèques ont adopté, de manière consciente ou non, des éléments requis dans un système

⁹¹ Frédéric Brodtkom, « Évaluer les attentes et les perceptions : l'outil LibQUAL+, ses avantages et ses limites », dans : Cécile Touitou (dir.), *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts...*, p.120

⁹² Christelle Quillet, « Enquête LibQUAL+ : retour d'expérience », dans le support de présentation de la journée Afnor/ BnF « Les normes, vecteurs d'amélioration de la qualité des services aux usagers » du 11 octobre 2019.

⁹³ Frédéric Brodtkom, « Évaluer les attentes... », p.121 et 123

⁹⁴ Commentaire libre issu de l'enquête, cité dans : Bérengère Faussurier, *op. cit.*, p.43

qualité⁹⁵. En effet, parmi les 158 répondants à l'enquête, et même si cinq bibliothèques seulement avaient construit un système de management de la qualité s'appuyant sur un référentiel (soit 3 %), 95 % des bibliothèques indiquaient que la direction de l'établissement promouvait et soutenait la collecte et l'analyse d'indicateurs pour l'évaluation des services et 36 établissements (soit 23 %) utilisaient une trame ou un référentiel pour identifier, prioriser et organiser les projets qualité. S'il n'existe pas d'enquête de ce genre pour les BU françaises, la richesse de la littérature professionnelle sur le sujet laisse présager que cette question est de plus en plus prégnante dans ces établissements.

Faire un recensement exhaustif des bibliothèques françaises investies dans une démarche qualité n'est pas chose aisée. En effet, si les bibliothèques dotées d'un label ou d'une certification qualité sont tenues de le signaler à leurs usagers, elles sont peu à étendre cette communication à la sphère professionnelle, voire même aux services de l'État chargés de les accompagner (ministère de la Culture ou MESRI). La question se complexifie encore lorsqu'on s'intéresse aux bibliothèques engagées dans une démarche d'amélioration continue sans toutefois viser un label ou une certification. Ainsi, le MESRI manque aujourd'hui de visibilité sur les BU labellisées, en cours de labellisation ou simplement engagées dans une démarche qualité. L'identification et la sélection des bibliothèques étudiées dans le cadre de ce mémoire se sont donc faites grâce à l'effort de communication de ces établissements, notamment dans les revues et ouvrages collectifs professionnels, et aux réseaux professionnels, formels et informels, qui se sont constitués autour des démarches qualité.

Force est de constater que l'état des lieux fait par Sylvie Lavallée en 2008 n'est plus d'actualité. En effet, elle notait que les bibliothèques étaient sensibles à l'amélioration de leurs services mais peu engagées dans une véritable démarche qualité. La qualité était en 2008 l'affaire de bibliothèques académiques anglo-saxonnes et asiatiques dont la démarche était adossée à une initiative de leur université et de quelques expériences dans des bibliothèques publiques comme la bibliothèque municipale d'Olivet (certifiée ISO 9001 en 2007), la Bibliothèque publique d'information (labellisée Marianne en 2008) ou encore les bibliothèques de Poissy⁹⁶. Depuis, de nombreuses bibliothèques municipales se sont engagées dans une démarche d'amélioration de la qualité de l'accueil, souvent sous l'impulsion de leur collectivité, soucieuse d'améliorer l'ensemble de leurs services en contact direct avec les administrés. On peut citer par exemple les certifications ISO 9001 obtenues par la médiathèque du Kremlin-Bicêtre (2015) ou par les bibliothèques du Pecq (jusqu'en 2018, la mairie ayant depuis décidé de viser une certification Qualiville), ou encore les labels Qualiville obtenus par la médiathèque de Libourne en 2015 ou par le réseau des médiathèques de Puteaux en 2016. Il faut enfin signaler l'engagement récent de la Bibliothèque nationale de France (BnF) dans une démarche d'amélioration de l'accueil du public corrélée à la création d'un Département des publics.

Du côté des BU, les questionnements relatifs à l'amélioration de l'accueil des usagers⁹⁷ et l'accompagnement décisif du MESRI sur ces problématiques⁹⁸ ont

⁹⁵ Sarah Anne Murphy, *The Quality Infrastructure : measuring, analyzing and improving library services*. Chicago : American Library Association, 2014, p.VIII-IX

⁹⁶ Sylvie Lavallée, *op. cit.*, p.8

⁹⁷ Voir *infra*, « Bibliothécaire, un métier d'accueil ? », p.36-39

⁹⁸ Voir *infra*, « Le référentiel Marianne et ses outils », p.39-44

favorisé l'engagement de plusieurs établissements dans une démarche qualité. Il m'a été ainsi possible d'identifier huit établissements labellisés Marianne pour tous ou partie de leurs sites⁹⁹, deux SCD engagés dans un processus de labellisation Marianne¹⁰⁰ et 29 sites engagés dans le Baromètre Marianne. En 2015, le SCD de Lyon 1 – Claude Bernard devient le premier SCD à obtenir la certification ISO 9001 pour l'ensemble de ses services.

Freins au développement des démarches qualité en bibliothèque

Si les BU prennent peu à peu conscience des atouts d'un engagement dans une démarche qualité, il y existe néanmoins encore des freins au développement de ces dernières.

Je reprendrai ici certaines critiques formulées dans le mémoire de Sylvie Lavallée¹⁰¹, les méfiances de la profession vis-à-vis de la qualité restant d'actualité. La surcharge de travail que représenterait la démarche qualité constitue la première critique : formalisme inutile, procédures surnuméraires déconnectées « de toute réalité pragmatique », réorganisation du travail, la qualité viendrait s'ajouter au travail quotidien des bibliothécaires et serait une « usine à gaz » qui dégraderait les conditions de travail des agents. De nombreux bibliothécaires, comme nous l'avons vu au sujet des administrations publiques, reprochent de plus aux démarches qualité d'être l'instrument de projets de réduction d'effectifs. Quant à l'orientation client, elle remettrait en question la légitimité de l'expertise professionnelle des bibliothécaires :

Pour une partie de la profession, positionner l'utilisateur au centre des préoccupations guidant les activités de la bibliothèque revient à faire fi de la valeur ajoutée du bibliothécaire, en reléguant celui-ci à la périphérie. Ainsi, certains professionnels redoutent-ils de « perdre en métier » [...] ¹⁰²

Pour finir, Sylvie Lavallée évoque une certaine méfiance de la profession vis-à-vis d'une formalisation qui signifierait une perte d'autonomie et un contrôle intensifié de la hiérarchie sur les activités quotidiennes. Selon Hong Wang, cette méfiance tient à l'organisation interne des services : lorsque les tâches sont très cloisonnées et les agents habitués à n'être responsables que d'un service et/ou d'une activité, la mise en place d'une démarche qualité qui suppose une transversalité des activités nécessite un changement radical des habitudes de travail¹⁰³.

À ces critiques se rajoutent deux autres éléments qui sont apparus lors de discussions informelles avec des agents. Tout d'abord, certains se méfient de ces méthodes managériales issues du privé et « à la mode », ce que Bruno Carlier appelle

⁹⁹ La BU de Paris 8 depuis 2013, la bibliothèque de l'Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) depuis 2016 (aujourd'hui 10 bibliothèques intégrées labellisées), le Service des bibliothèques de l'Université de Strasbourg (UNISTRA) depuis 2016 (aujourd'hui 9 bibliothèques labellisées), les bibliothèques de l'Université Versailles Saint-Quentin (UVSQ) depuis 2018 (aujourd'hui 2 bibliothèques labellisées), le SCD de l'Université de Limoges depuis 2018 (aujourd'hui 2 bibliothèques labellisées), la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU) depuis 2018 et la BU d'Albi (données non trouvées). Le SCD de l'université Lyon 1 – Claude Bernard a également reçu ce label en 2015 par « équivalence ».

¹⁰⁰ Le SCD de l'Université de Caen (Unicaen) et le SCD de l'Université de Rouen

¹⁰¹ Sylvie Lavallée, *op. cit.*, « Les critiques sont le reflet des craintes face aux changements... », p.27-43

¹⁰² *Idem*, p.35

¹⁰³ Hong Wang, « From « users » to « customers » : TQM in academic libraries ? », *Library Management*, vol. 27, n°9, 2006, p.606-620

des « gadgets managériaux qui suivent une nouvelle mode, par essence éphémère »¹⁰⁴. Par ailleurs, la démarche qualité est parfois perçue comme une injonction « venue d'en haut » qui fonctionne comme « une formule magique » pour expliquer les décisions de la direction : « quand on proteste contre un changement dans une procédure de travail, on nous dit souvent « c'est pour [le label] donc il faut le faire »¹⁰⁵. Deuxièmement, la majorité des référentiels porte dans ses engagements la nécessité pour les agents de bibliothèque « d'être identifiables ». Or, cet engagement suscite une réelle inquiétude chez les agents d'accueil qui se retrouvent soudainement « visibilisés ». Le port du badge obligatoire dans les situations d'accueil cristallise notamment des tensions dans quelques établissements engagés dans une démarche qualité.

Néanmoins, ces freins ne doivent pas faire oublier les atouts de la mise en place d'une véritable démarche qualité pour l'organisation et la performance d'une bibliothèque, ce que mon étude tentera de démontrer dans les chapitres suivants. En effet, atteindre un bon niveau de qualité « consiste [...] dans le fait de répondre aux attentes des parties prenantes, avec efficacité et efficience, tout en gérant correctement les ressources dont on dispose pour la satisfaction de tous »¹⁰⁶. Dans ce cadre, la démarche qualité est un outil d'aide au pilotage et à la gestion des moyens humains, financiers et matériels.

Quels outils en bibliothèque ?

Le référentiel Marianne

Remplaçant la charte Marianne établie en 2003, le référentiel Marianne élaboré en 2007 comportait 19 engagements destinés à améliorer la qualité de l'accueil et du service rendu aux usagers dans les services de l'État. Les administrations qui mettent en œuvre le référentiel ont alors la possibilité de demander à un organisme tiers un audit du respect des engagements afin d'obtenir le label Marianne. Les engagements s'organisent autour de cinq grands principes :

- Des horaires adaptés,
- Un accueil courtois,
- Des informations claires,
- Des délais garantis,
- Une écoute permanente.

En 2016, le référentiel Marianne évolue pour intégrer les nouvelles pratiques des usagers, notamment celles liées à l'usage du numérique. Le référentiel comporte alors 12 engagements qui visent la promotion d'une approche plurielle de l'accueil, une meilleure adaptation des services à la situation des usagers et une implication forte des agents dans la démarche d'amélioration¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Bruno Carlier, *op. cit.*, p.115

¹⁰⁵ Témoignage anonyme

¹⁰⁶ Cécile Toutou, « Pauca cupit qui numerare potest... », p.4

¹⁰⁷ DITP, « Un nouveau référentiel Marianne pour améliorer la qualité des services aux usagers », *Portail de la transformation de l'action publique*, 29 septembre 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-methodes-pour-transformer/un-nouveau-referentiel-marianne-pour-ameliorer-la-qualite-des-services-aux-usagers> [consulté le 7 février 2020]

Enfin, le programme Action publique 2022 prévoit également, en parallèle de la généralisation du label à tous les services de l'État, une refonte du référentiel en 9 engagements¹⁰⁸.

La norme ISO 9001

La norme ISO 9001, Système de management de la qualité, est éditée pour la première fois en 1987. La version en vigueur aujourd'hui date de 2015. Elle s'appuie sur huit grands principes de management garants de l'amélioration continue et de la qualité des services. Il s'agit d'une norme générique qui peut s'appliquer à tout type d'organisation, dans tous les secteurs.

La philosophie de la norme place la qualité au centre de toutes les activités : elle implique un processus de changement qui réorganise la mission, la culture et les pratiques de travail d'une organisation afin de viser une meilleure continuité de la qualité¹⁰⁹. Les principes du système de management de la qualité (SMQ) sont :

- L'orientation client : le système est centré sur la satisfaction du client et son amélioration, satisfaction qui doit être mesurée objectivement,
- Le leadership : l'engagement de la direction et sa participation active à la mise en place de bons canaux de communication et à la distribution des moyens nécessaires,
- La participation du personnel,
- L'approche processus : « ensemble d'activités corrélées et/ou en interaction qui utilisent des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »¹¹⁰,
- L'approche système : établir une cartographie de ses processus,
- L'amélioration continue.

Le référentiel Qualiville

Élaboré conjointement par le Centre national de la Fonction publique territoriale (CNFPT) et par l'Afnor en 2001, le référentiel Qualiville est le pendant de Marianne pour les collectivités territoriales.

Il comporte des engagements de service qui portent sur les relations quotidiennes des administrés avec les services municipaux : accueil, orientation, information, délivrance d'actes administratifs... Il engage la collectivité sur un niveau de qualité de service prédéterminé.

Lorsqu'il est adopté dans une collectivité, le référentiel Qualiville est mis en place dans l'ensemble de ses services, y compris la bibliothèque. Néanmoins, ce référentiel ne concernant que les bibliothèques territoriales, son déploiement ne sera pas étudié dans ce mémoire.

¹⁰⁸ DITP, « Nouveaux engagements de service Marianne : 9 engagements pour un service public efficace, proche et simple », *Portail de la transformation de l'action publique*, 3 décembre 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.modernisation.gouv.fr/action-publique-2022/resultats-et-mesure-de-la-qualite-de-service/nouveaux-engagements-de-service-marianne-9-engagements-pour-un-service-public-efficace-proche-et-simple> [consulté le 7 février 2020]

¹⁰⁹ Nuria Balagué et Jarmo Saarti, *Gestión de la calidad en la biblioteca : diseña un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001*. Barcelone : Editorial UOC, 2014, p.22

¹¹⁰ Norme ISO 9001 :2015 citée par Michel Bellaïche, op. cit., p.13

AMÉLIORER L'ACCUEIL DES USAGERS : UNE PRIORITÉ EN BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE

L'engagement des BU françaises dans les démarches qualité est corrélé à l'émergence d'un nouvel enjeu pour l'ensemble des administrations françaises : l'accueil des usagers. « L'amélioration de l'accueil [...] constitue indéniablement une attente, à laquelle la modernisation de l'État doit répondre [...] »¹¹¹. Les démarches qualité mettant le client/usager au cœur de leur dispositif apparaissent comme la réponse la plus adaptée à l'amélioration de l'accueil dans les bibliothèques. Héloïse Courty définit ainsi les démarches qualité comme « un moyen de modéliser une organisation, à partir de principes managériaux et d'adoption de modes opératoires, **pour assurer [...] que l'accueil d'une bibliothèque** répond bien aux besoins de ses utilisateurs, de façon constante, et qu'il est apte à évoluer »¹¹².

Qu'est-ce que l'accueil en bibliothèque ? Les nombreux écrits sur cette question témoignent de la difficulté à définir cette notion plurivoque. « Le mot accueil en bibliothèque est paradoxalement très utilisé et non standardisé »¹¹³. L'accueil désigne à la fois un lieu d'interface (le « bureau d'accueil », le « hall d'accueil »), un « geste volontaire » visant à montrer aux usagers que le « lieu est à leur disposition »¹¹⁴, une posture... Quand on s'intéresse à l'amélioration de l'accueil, on pense souvent aux cinq points développés par Bertrand Calenge¹¹⁵ :

- Écouter l'utilisateur et répondre au mieux à ses demandes, lui apporter dans tous les cas une réponse,
- Séduire les publics, leur signifier que la bibliothèque est là pour eux, que ce soit dans ou hors les murs,
- Sécuriser les lieux pour que chacun s'y sente bien,
- Assurer le bien-être des usagers en leur offrant tout le confort nécessaire tant au niveau des équipements proposés que de l'offre de services,
- Gérer les flux de personnes pour que chacun puisse circuler dans l'établissement.

La question de l'accueil étant devenue centrale dans les administrations, le référentiel Marianne et l'ensemble des outils qui accompagne son déploiement constituent un levier pour l'amélioration des services en BU. Je m'intéresserai ici aux enjeux liés à l'animation d'une démarche d'amélioration de l'accueil et au déploiement du référentiel Marianne, ainsi qu'à l'apport du label Marianne pour un SCD.

¹¹¹ Bertrand Candiard, *op. cit.*, p.9

¹¹² Héloïse Courty, « La qualité, un levier pour le management de l'accueil », dans : Héloïse Courty (dir.), *Développer l'accueil en bibliothèque : un projet d'équipe*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2017, p.125

¹¹³ Bénédicte Frocaut, *Bibliothécaire, un métier d'accueil ?* Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques sous la direction de Florence Roche. Villeurbanne : Enssib, 2014, p.21. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/64171-bibliothecaire-un-metier-d-accueil.pdf> [consulté le 11 février 2020]

¹¹⁴ Marielle de Miribel, *Accueillir les publics : comprendre et agir*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2013, p.102

¹¹⁵ Bertrand Calenge, *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques* (2^e édition). Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 1999, p.83

AU COMMENCEMENT ÉTAIT L'ACCUEIL...

L'accueil au cœur des politiques publiques

Si l'accueil est devenu un enjeu crucial dans les politiques publiques, c'est parce qu'il constitue le premier, et souvent le seul, point de contact de l'utilisateur avec l'administration. Il est de ce fait la vitrine de l'administration et un vecteur d'image essentiel : « le guichet constitue de longue date un symbole (souvent négatif) des rapports entre institutions publiques et les populations qu'elles administrent »¹¹⁶. C'est à travers l'accueil que l'utilisateur perçoit l'action des politiques publiques. C'est pourquoi l'amélioration de la qualité de l'accueil des usagers dans les services publics est l'un des points centraux de toutes les politiques de réforme de l'État menées depuis les années 1980.

[...] on passerait tendanciellement depuis lors du *service public*, fondé sur l'affirmation de prérogatives et responsabilités publiques constitutives des droits de l'utilisateur, au *service des publics* visant la satisfaction d'utilisateurs considérés davantage comme des clients.¹¹⁷

Cette amélioration est un enjeu qui se matérialise dans l'espace. La banque d'accueil, invisible aux yeux de l'utilisateur, est à cet égard le reflet d'une « volonté managériale d'organisation du travail » et d'une « politique d'accueil du public »¹¹⁸.

L'amélioration de la relation entre les administrations publiques et leurs usagers est un axe fort de la « circulaire Rocard » sur le renouveau du service public¹¹⁹. Michel Rocard y préconise l'amélioration des dispositifs d'information des usagers, l'élaboration de projets de service destinés à mettre en œuvre ces améliorations, la formation des agents publics à l'accueil et la personnalisation des relations entre les agents et les usagers. Cette circulaire est également le premier texte officiel à souligner l'importance d'associer les usagers au processus de modernisation des services publics :

Il convient d'associer les usagers à l'amélioration des services publics. Les relations entre les administrations et les usagers ne seront vraiment améliorées que s'il est possible de ménager des occasions de réflexion en commun [...]. L'utilisateur doit devenir un partenaire qui fait des suggestions et des propositions et qui prend aussi en compte les conditions de travail des personnels [...]. [Le travail des associations] pourrait contribuer à ce que l'appréciation des usagers devienne un des critères essentiels d'évaluation du fonctionnement des services publics.¹²⁰

Plusieurs initiatives gouvernementales ont tenté de mettre en œuvre ces préconisations. Dès 1992, le gouvernement Édith Cresson adopte une « charte des services publics »¹²¹ qui affirme d'une part les principes du service public (égalité, neutralité et continuité) et, d'autre part, en définit de nouveaux : transparence (« tout

¹¹⁶ Vincent Dubois, « Politiques au guichet, politique du guichet », dans : Olivier Borraz et Virginie Giraudon, *Politiques publiques. 2, Changer la société*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2010, p.265

¹¹⁷ *Idem*, p.267

¹¹⁸ Adrien Barbé, *op. cit.*, p.9

¹¹⁹ Michel Rocard, *Circulaire du 23 février 1989...*

¹²⁰ *Idem*

¹²¹ *La charte des services publics*. Paris : Direction générale de l'administration et de la fonction publique, 1992

usager a le droit de s'assurer du bon fonctionnement des services publics »¹²²), simplicité, participation des usagers (« l'utilisateur doit se sentir responsable de l'action des services publics »¹²³) et confiance (principe qui introduit pour la première fois le concept de « droit à l'erreur »¹²⁴). Cette charte établit l'obligation pour les services centraux et déconcentrés de « faire connaître clairement ses objectifs et de mettre au point des indicateurs de qualité et de satisfaction des besoins des usagers »¹²⁵. Dans ses vœux en janvier 1994, André Rossinot, ministre de la Fonction publique, déclare que « l'année 1994 sera celle de l'accueil du public »¹²⁶. Cette intention se concrétise dans la *Déclaration du ministre de la fonction publique donnant priorité à l'accueil dans les services publics* publiée le 16 juin 1994 et dans l'organisation de forums interrégionaux de l'accueil dans neuf villes de France. Enfin, le gouvernement Jospin place la qualité au cœur de la réforme de l'État et demande à chaque ministère de définir les axes prioritaires de leur politique qualité.

Dans son rapport au Premier ministre¹²⁷, Bertrand Candiard déplore toutefois l'essoufflement de ces initiatives du fait des changements de gouvernement et des alternances politiques. Limitées à la durée d'une mandature, les politiques publiques en faveur d'une amélioration de l'accueil du public dans les administrations ont abouti à des résultats mitigés¹²⁸.

Ce rapport apporte un éclairage supplémentaire sur les enjeux liés à l'accueil du public. Si on y retrouve l'idée de l'accueil comme façade de l'administration, Bertrand Candiard insiste sur l'accueil comme enjeu primordial pour le climat interne d'un service, la manière dont l'institution est perçue ayant une influence non négligeable sur la fierté et la motivation des agents¹²⁹. Il note également la nécessité de professionnaliser la fonction « accueil » dans les services publics, c'est-à-dire de reconnaître l'accueil en tant que métier à part entière requérant des compétences particulières. Cette idée constitue un enjeu managérial fondamental : la fonction accueil étant trop souvent dévalorisée dans la carrière des agents, elle est une source de démotivation qui engendre des problèmes de ressources humaines. « Il est primordial de mettre fin à la pratique de l'affectation [à l'accueil] des agents dont on ne sait pas quoi faire »¹³⁰.

L'amélioration de l'accueil des usagers ne peut se passer d'une approche stratégique globale sur le fonctionnement des services et d'un engagement managérial conséquent. C'est pourquoi, faisant le constat des insuffisances des actions menées jusqu'alors, Bertrand Candiard préconise la mise en place d'une politique globale d'ampleur nationale :

Pour améliorer l'accueil des usagers, il faut donc avant tout énoncer une politique cohérente, portée au plus haut niveau et capable de mobiliser toutes

¹²² *Idem*, p.13

¹²³ *Idem*, p.19

¹²⁴ *Idem*, p.20

¹²⁵ *Idem*, p.17

¹²⁶ Cité dans : « Rossinot veut placer 94 sous le signe de l'accueil du public », *Les Échos*, 6 janvier 1994. Disponible sur le Web : <https://www.lesechos.fr/1994/01/rossinot-veut-placer-94-sous-le-signe-de-laccueil-du-public-873841> [consulté le 13 février 2020]

¹²⁷ Bertrand Candiard *op. cit.*, p.62

¹²⁸ Voir *supra* « Démarches qualité et administrations publiques », p.17-20

¹²⁹ Bertrand Candiard, *op. cit.*, p.9

¹³⁰ *Idem*, p.81

les administrations autour d'objectifs clairs. Tout le management et l'organisation doivent être recentrés sur la notion de service à l'utilisateur et fondés sur le développement d'une culture de l'évaluation des résultats et de la satisfaction des usagers.¹³¹

Il recommande alors l'élaboration d'une charte générique de l'accueil des usagers et d'un référentiel certifiable de la qualité de l'accueil dans les services de l'État sur le modèle du référentiel Qualiville. Peu de temps après la publication du rapport, la charte Marianne voit le jour.

« Bibliothécaire, un métier d'accueil ? »¹³²

Dans les bibliothèques, la question de l'accueil agite la profession, en témoignent les nombreux articles, ouvrages et études parus ces vingt dernières années¹³³. Les évolutions à l'œuvre dans le champ de la diffusion de la connaissance posent aujourd'hui la question de la pertinence des bibliothèques : « qu'ont les bibliothèques à offrir de plus que Google ? » se demande par exemple Marielle de Miribel¹³⁴. Le site Astérès, en 2014, cite même le métier de bibliothécaire parmi les dix métiers appelés à disparaître. « Plus besoin du méticuleux bibliothécaire, allant chercher le livre désiré dans la réserve : un clic suffit »¹³⁵. Dans ce contexte de remise en cause, l'accueil en bibliothèque cristallise les débats au regard des exigences du public et des tutelles. La question se pose d'ailleurs dès le titre du mémoire d'études de Bénédicte Frocaut : « bibliothécaire, un métier d'accueil ? »¹³⁶.

« Le mot accueil est paradoxalement très utilisé mais non standardisé »¹³⁷. Omniprésent dans l'activité de la bibliothèque, l'accueil reste pourtant mal défini et peu formalisé, d'autant qu'il n'a pas la même signification selon la position occupée dans l'organisation du travail. Bénédicte Frocaut met ainsi en évidence les difficultés des agents interrogés dans le cadre de son étude à définir leur activité : l'accueil est toujours évoqué en termes flous (« service public », « SP »...) ou renvoyé à une tâche bien spécifique (prêt/retour, inscriptions, renseignement...). Il existe également une certaine confusion entre les notions d'accueil et de service, l'une et l'autre étant mises sur le même plan dans l'imaginaire des bibliothécaires. Néanmoins, « l'offre de services est l'ensemble des prestations proposées aux usagers tandis que l'accueil, même s'il peut être perçu comme une prestation de service, est surtout le cœur de la relation entre l'utilisateur et la bibliothèque [...] »¹³⁸.

Cette difficulté à définir l'accueil laisse transparaître d'autres problématiques liées à la perception de cette activité par les professionnels. S'interroger sur l'accueil semble être superflu tant cette fonction semble évidente dans l'exercice du métier et la question des compétences est secondaire au regard des compétences bibliothéconomiques. Il est d'ailleurs révélateur de constater que l'ouvrage dirigé

¹³¹ *Idem*, p.61

¹³² Titre du mémoire d'études de Bénédicte Frocaut.

¹³³ Voir la section « Accueil et évaluation en bibliothèque » de la bibliographie, p.91-92

¹³⁴ Marielle de Miribel, *op. cit.*, p.9

¹³⁵ Cité dans : Nathalie Marcerou-Ramel (dir.), *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2017, p.13-14

¹³⁶ Bénédicte Frocaut, *op. cit.*

¹³⁷ *Idem*, p.21

¹³⁸ *Idem*, p.23-24

par Nathalie Marcerou-Ramel sur les métiers des bibliothèques aborde une multiplicité de sujets tels que le rapport au savoir, l'innovation, l'évaluation, les collections ou les formations sans mentionner une seule fois « l'accueil »¹³⁹. Comme dans les autres administrations, la fonction accueil fait au mieux l'objet d'une certaine indifférence, voire d'une dévalorisation tant les compétences « métier » (politique documentaire, catalogage, recherche documentaire...) y sont mises en avant. C'est cette perception que révèle avec humour Marielle de Miribel dans l'introduction de son ouvrage : « Comment ? Trente-deux chapitres ! Pour apprendre à dire bonjour poliment et avec le sourire ? »¹⁴⁰.

Pourtant, en BU, l'accueil des usagers prend une place de plus en plus importante dans la stratégie des établissements car les mutations des universités et le renouvellement des publics et de leurs usages bouleversent les pratiques professionnelles. Je ne reviendrai pas ici sur la nécessité pour les SCD de relégitimer leur action auprès de leur gouvernance¹⁴¹. Les nombreuses enquêtes de publics menées depuis les années 2000 permettent d'identifier les évolutions à l'œuvre quant à la fréquentation des bibliothèques, aux profils des usagers et à leur utilisation des lieux et des services. La démocratisation de l'accès aux études supérieures et, par conséquent, la hausse exponentielle des effectifs inscrits à l'université ont en effet fait entrer dans les bibliothèques des étudiants aux profils diversifiés, certains professionnels parlant même d'étudiants qui n'ont « pas les codes de la bibliothèque »¹⁴². Une enquête ethnographique menée à l'université du Mirail à Toulouse a, par exemple, mis en évidence cinq catégories d'usagers¹⁴³ :

- Les usagers qui utilisent la BU comme une salle d'étude : ils viennent y réviser leurs cours et empruntent rarement,
- Les « errants de l'université de masse » pour qui la bibliothèque est un point de repère,
- Les « bons usagers » qui évoluent de manière satisfaisante dans leur parcours universitaire et savent manier la recherche documentaire,
- Les internautes,
- Les « autonomes », à savoir ceux qui connaissent les règles de la recherche documentaire. Pour l'étude, il s'agit avant tout des enseignants-chercheurs et des étudiants qui fréquentent assidûment la bibliothèque « dans une approche consumériste ».

Depuis, les différentes enquêtes de publics menées dans les BU montrent que l'éventail des profils des usagers est en fait beaucoup plus large et inattendu¹⁴⁴ et ce, d'autant plus que les usages de la bibliothèque évoluent encore aujourd'hui. Florence Roche montre en effet que le premier motif de fréquentation des BU est le travail sur place. Les étudiants attendent de la bibliothèque qu'elle soit un lieu de travail et d'étude mais demandent également qu'elle « remplisse tout à la fois une fonction sociale (lieu de rencontre, d'échange), une fonction culturelle (animations,

¹³⁹ Nathalie Marcerou-Ramel (dir.), *op. cit.*

¹⁴⁰ Marielle de Miribel, *op. cit.*, p.9

¹⁴¹ Voir *supra*, « Une culture de l'évaluation ancrée dans les bibliothèques », p.21-28

¹⁴² Témoignage anonyme

¹⁴³ Mariangela Roselli et Marc Perrenoud, *Du lecteur à l'utilisateur : ethnographie d'une bibliothèque universitaire*. Toulouse : Presses universitaires du Mirail, 2000. Cité par Florence Roche, « Comment s'exerce la relation au public à travers l'offre et la demande ? », dans : Florence Roche et Frédéric Saby, *op. cit.*, p.49

¹⁴⁴ Florence Roche, « Comment s'exerce la relation... », p.50

expositions), une fonction conviviale (petits espaces de restauration, mobilier confortable, fonds de loisirs et de détente) »¹⁴⁵. Si ces besoins sont toujours d'actualité, un nouveau défi émerge pour les bibliothèques avec les évolutions des pratiques pédagogiques et de plus en plus d'étudiants demandeurs d'espaces de travail en groupe. Cette question a par exemple fait l'objet d'une gestion de projet menée en 2019 par un groupe d'élèves-conservateurs à la BU Edgar Morin de l'Université Paris XIII-Villetaneuse. Les bibliothécaires font face à une confrontation des usages (travail individuel et silencieux / travail en groupe bruyant) qui les contraignent à repenser leurs pratiques d'accueil.

La question de l'accueil des publics apparaît également comme centrale lorsqu'on s'intéresse à l'activité des magasiniers en BU et à son évolution. Dans son mémoire, Laetitia Bracco montre comment, dans les dispositions statutaires comme dans la réalité, les missions des magasiniers se sont progressivement déplacées de la gestion physique des collections à l'accueil du public¹⁴⁶. L'enquête réalisée par Médiat Rhône-Alpes sur les activités des magasiniers révèle ainsi que l'accueil est une activité réalisée par 100 % des répondants¹⁴⁷. Or, nous l'avons vu, le service public est perçu comme une évidence, une activité qui n'a pas besoin de compétences particulières :

Le rapport des magasiniers au public est souvent identifié par les fonctions de prêt-retour, parfois vécues comme un ensemble d'actions machinales, répétitives et de faible intérêt et qui figurent généralement en tête des fiches de fonction de ces personnels.¹⁴⁸

La survalorisation des tâches techniques (manutention, gestion matérielle des collections, bulletinage...) n'a pas permis une réflexion aboutie sur cette évolution dans le métier de magasinier¹⁴⁹. Repenser l'accueil en BU en y associant les agents qui le font vivre, c'est aussi valoriser la fonction et redonner de la visibilité au corps des magasiniers.

Dans leur volonté de repenser l'accueil pour offrir des services adaptés aux besoins des publics, les BU se sont en premier lieu concentrées sur la question des horaires d'ouverture. L'ouverture élargie des bibliothèques s'inscrit ainsi dans les politiques de modernisation des établissements de l'enseignement supérieur tout en répondant aux exigences de performance de la gouvernance et aux demandes du public. Le plan pluriannuel « Bibliothèques ouvertes + » lancé par le MESRI (2016-2019) se donne pour objectif de participer à la réussite étudiante en améliorant l'accueil en BU par deux mesures : élargir les horaires d'ouverture des bibliothèques (soir, week-end et pendant les vacances) et améliorer la qualité des services offerts aux usagers (information en temps réel sur les places disponibles, prêts automatisés,

¹⁴⁵ *Idem*, p.48

¹⁴⁶ Laetitia Bracco, *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?* Mémoire d'étude pour le diplôme de conservateur des bibliothèques sous la direction de Anne-Christine Collet. Villeurbanne : Enssib, 2019, p.11. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution.pdf> [consulté le 14 février 2020]

¹⁴⁷ Médiat Rhône-Alpes, *Enquête : construire une offre de formation adaptée à l'évolution des compétences des magasiniers*. Lyon : Médiat Rhône-Alpes, 2017, p.4.

¹⁴⁸ François Cavalier, Chantal Jonneaux et Arlette Mauriès, « La Démarche qualité : mise en œuvre à la bibliothèque de l'Université de Lyon-I », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2007, n°5. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0078-002> [consulté le 14 février 2020]

¹⁴⁹ Laetitia Bracco montre par ailleurs que les sujets de concours de magasinier sont uniquement orientés sur ces fonctions, au détriment de l'accueil. Voir Laetitia Bracco, *op. cit.*, p.33-35

accès badgés...)¹⁵⁰. Ce plan permet aux BU sélectionnées lors d'appels à projets d'obtenir des financements, notamment pour le recrutement de moniteurs étudiants ou pour des réaménagements destinés à améliorer la qualité de l'accueil. Le MESRI attribue également aux bibliothèques ouvrant 63h ou plus par semaine et au moins 245 jours dans l'année le label NoctamBU+. L'extension des horaires d'ouverture et les divers dispositifs qui l'accompagnent (automatisation, recrutement de moniteurs étudiants, horaires contraints pour les agents...) demandent de la part des BU un effort de réorganisation et d'évolution des pratiques qui n'est pas sans incidence sur l'accueil. Un projet d'une telle ampleur ne peut se passer d'une vision stratégique qui englobe toute l'organisation d'un SCD.

Les SCD ont également mis en place divers dispositifs destinés à mieux accueillir les usagers et à concilier les différents besoins. Cela passe d'abord par une mise en espace : le zonage, qui permet de proposer des lieux différenciés de travail, de détente, de discussion, est par exemple une réponse aux besoins multiples des étudiants et aux conflits d'usage récurrents en bibliothèque¹⁵¹. Le dispositif d'infomobile mis en place à la BU de l'Université Paris 8 permet aux bibliothécaires d'être proactifs dans l'accueil des usagers en allant au-devant des demandes et en rappelant au public que les professionnels sont présents pour aider¹⁵². Enfin, la participation des bibliothèques à la réussite étudiante et à la recherche passe par la mise en place de services innovants répondant aux besoins des usagers : salles d'anatomie, salles de pédagogie active, prêt de matériels et même « salles de sieste ».

Le référentiel Marianne et ses outils

Parmi les dispositifs destinés à améliorer l'accueil en bibliothèque, les SCD peuvent s'appuyer sur le référentiel Marianne et les outils qui l'accompagnent. Le MESRI, sous l'égide de son Secrétaire général, s'est en effet très tôt investi dans les questions de modernisation des établissements placés sous sa tutelle et a donné une impulsion non négligeable au déploiement de Marianne dans les BU. Au ministère, un poste de conservateur des bibliothèques au sein du département de l'Information scientifique et technique et Réseau documentaire (DISTRD) est dédié à la coordination de la qualité de l'accueil et au rôle de correspondant Marianne pour le réseau des BU¹⁵³.

Pour mesurer l'application du référentiel et les effets de la politique de modernisation du service public, le SGMAP lance dès 2008 « l'accélérateur Marianne » qui vise à accompagner les services, notamment les services de l'État, à mettre en œuvre la démarche Marianne. Ce dispositif a permis l'entrée dans la démarche de 450 sites de services déconcentrés de l'État sur 45 départements entre

¹⁵⁰ MESRI, « Améliorer l'accueil en bibliothèques universitaires : le plan « Bibliothèques ouvertes + » », *Portail du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation*, mis à jour le 27 mars 2018. Disponible sur le Web : www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid120212/ameliorer-l-accueil-en-bibliotheques-universitaires-le-plan-bibliotheques-ouvertes.html [consulté le 14 février 2020]

¹⁵¹ Maxime Szczepanski, « Zonage et accueil en BU où il est question de la cohabitation des publics », dans : Héloïse Courty (dir.), *op. cit.*, p. 46-53

¹⁵² Lola Mirabal et Stéphane Thonon, « L'Infomobile à Paris 8 : pour une meilleure appropriation de la BU par les usagers », dans : Héloïse Courty (dir.), *op. cit.*, p.54-64

¹⁵³ Au commencement de mon étude, ce poste était occupé par M^{me} Claire Josserand, c'est pourquoi mon propos reposera sur l'entretien qu'elle m'a accordé le 17 mai 2019 bien qu'elle n'occupe plus ces fonctions aujourd'hui.

2010 et 2011¹⁵⁴. Le SGMAP accompagne également les sites souhaitant obtenir le label Marianne pour attester le respect des engagements. En parallèle, il met en place un dispositif d'évaluation annuelle de la qualité de l'accueil dans les services de l'État : le Baromètre Marianne de la qualité de l'accueil et de la relation à l'utilisateur (ou baromètre Marianne). Ce dispositif permet d'évaluer, par l'intermédiaire d'un organisme externe qui organise des enquêtes mystères, la conformité des pratiques réelles dans les services de l'État au niveau d'exigence prescrit par le référentiel. Il permet donc de réaliser des audits, quoique moins exigeants que les audits de labellisation.

Au lancement du baromètre, le SGMAP a sollicité les ministères pour identifier des sites à fort enjeu d'accueil. Or, en 2008, les universités encore impliquées dans la mise en place de la loi LRU et le passage aux RCE ne sont pas en mesure de s'investir dans une démarche Marianne. C'est pourquoi le MESRI a sollicité les BU pour intégrer le baromètre, d'autant qu'il s'agissait de sites stratégiques pour la mise en place du référentiel. Services les plus ouverts des universités, les SCD sont en effet des sites qui accueillent un public nombreux et qui ont une fonction transversale au sein de leur établissement de tutelle. 29 BU font aujourd'hui partie du baromètre. En 2019, le baromètre concernait cinq réseaux (les services d'impôts aux particuliers, les Tribunaux de grande instance, des services déconcentrés de l'Éducation nationale, des BU et les maisons de services au public), soit un échantillon de 600 sites audités chaque année. Suite à la refonte du marché public en 2017, les enquêtes sont menées depuis 2018 par l'organisme Kantar Public qui remet également chaque année le prix Marianne Kantar Public de la relation usager. Ce prix distingue les actions d'amélioration de la qualité de service mise en œuvre par des services publics qui appliquent le référentiel Marianne.

Au lancement du baromètre en 2008, le référentiel Marianne comportait 19 engagements. Chaque engagement était détaillé afin que les administrations comme les usagers connaissent ses attendus et ses objectifs.

¹⁵⁴ DITP, « Le référentiel Marianne : socle d'engagement interministériel en matière de qualité d'accueil », *Portail de la transformation de l'action publique*, 16 septembre 2013. Disponible sur le Web : <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-methodes-pour-transformer/le-referentiel-marianne-socle-dengagement-interministeriel-en-matiere-de-qualite-daccueil> [consulté le 17 février 2020]

Améliorer l'accueil des usagers : une priorité en bibliothèque universitaire

N°	Engagement	Détail de l'engagement
Vous attendez un accueil plus attentif : nous nous engageons à vous recevoir avec courtoisie et efficacité.		
6	Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur.	<p>Les agents font preuve d'écoute et de courtoisie tout au long du processus d'accueil et de prise en charge en accueillant les usagers par un mot de bienvenue et en prenant congé par une formule de politesse. (note : La courtoisie doit pouvoir être appréciée même sans utilisation stricte des formules de politesse.)</p> <p>Les agents sont à l'écoute des demandes des usagers.</p> <p><u>Accueil physique</u></p> <p>Tout agent en contact direct avec l'utilisateur est identifié par son prénom et/ou son service et/ou son nom (badge, cavalier, carte de visite, identification des bureaux, etc.).</p> <p><u>Accueil téléphonique</u></p> <p>Au standard téléphonique, l'agent reçoit l'utilisateur par une formule d'accueil : « Service X, bonjour ».</p> <p>Dans les services, l'agent accueille l'utilisateur par une formule de bienvenue : « son service et/ou son nom et/ou son prénom, bonjour ».</p> <p><u>Courriers et courriels</u></p> <p>Les courriers et courriels précisent le nom de l'interlocuteur et le service.</p> <p>Ils s'ouvrent et se concluent par une formule de politesse appropriée.</p> <p><u>Exceptions</u></p> <p>L'anonymat est accepté lorsque la sécurité publique ou la sécurité des personnes le justifie. Référence : loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations).</p>
7	Nous facilitons la constitution de vos dossiers.	<p>Les informations et explications nécessaires sont données aux usagers qui le demandent afin de les aider à remplir les formulaires administratifs et à compléter leur dossier.</p> <p>L'utilisateur doit pouvoir en un seul contact disposer d'une information complète, lisible et à jour, afin d'avoir une visibilité sur l'ensemble des étapes, des documents nécessaires et une idée des délais. À terme, la qualité de cet engagement implique la limitation des répétitions de contacts inutiles dans la constitution du dossier.</p>

Figure 1 : Engagements 6 et 7 du référentiel Marianne – version 2013¹⁵⁵

Cette version du référentiel pose néanmoins divers problèmes méthodologiques. Tout d'abord, issus de la charte Marianne de 2003, les engagements sont centrés sur l'accueil physique et téléphonique des usagers, délaissant ainsi les pratiques liées aux canaux communicationnels en ligne (courriels, plateforme et services en ligne, site internet...). Ensuite, si ce référentiel comporte également des engagements vis-à-vis des agents publics, ceux-ci ne sont pas visibles pour le public. Enfin, les retours d'expérience des administrations engagées dans la démarche Marianne ont révélé que les engagements tels qu'ils étaient rédigés étaient trop complexes à mettre en œuvre¹⁵⁶.

La refonte du référentiel en 2016 est une réponse à ces obstacles. Organisée par le SGMAP, elle s'est appuyée sur les réflexions de groupes de travail composés d'utilisateurs des services publics, de référents Marianne au sein des ministères et de référents sur le terrain (dont la référente Marianne de la BU de Paris 8). Outre la prise en compte des pratiques liées au numérique, le nouveau référentiel veut renforcer le volet managérial de la démarche Marianne, notamment en rendant public les engagements vis-à-vis des équipes. Les 12 nouveaux engagements répondent donc à plusieurs exigences :

- Un meilleur accompagnement des usagers dans les services en ligne,
- De nouveaux engagements en matière de processus et de délais de réponse, tenant compte des dernières évolutions juridiques (notamment la saisine par voie électronique),
- Une plus grande association des usagers dans l'évolution des services,

¹⁵⁵ SGMAP, *Référentiel Marianne – version 2013*. Paris : Secrétariat général pour la Modernisation de l'Action publique, juin 2013. Disponible sur le Web : https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/referentiel_marianne_vf_juin_2013.pdf [consulté le 17 février 2020]

¹⁵⁶ Entretien en présentiel avec Claire Josserand, correspondante Marianne pour le MESRI, DISTRD, le 17 mai 2019.

- Un outillage, une formation, une implication plus forte des agents en relation avec les usagers¹⁵⁷.

Les engagements, dix s'adressant aux usagers et deux s'adressant aux agents, sont également détaillés et accompagnés, quand cela est approprié, de références à des documents juridiques (articles de lois, chartes, guides...).

UN ACCUEIL AIMABLE ET ATTENTIONNÉ

**ENGAGEMENT N°4**

**Nous vous accueillons avec courtoisie dans le respect mutuel,
nous vous Informons de votre délai d'attente, et nous veillons à votre confort**

**DÉTAIL DE L'ENGAGEMENT**

Les agents accueillent les usagers par un mot de bienvenue et en prennent congé par une formule de politesse. Ils s'identifient par leur nom* et par celui de leur service.

 **Canal physique**
L'agent s'identifie par son service, et si possible*, par son prénom et/ou nom (par exemple : badge, cavalier, carte de visite, identification des bureaux).

Les locaux accueillant du public :

- sont bien éclairés, propres et rangés,
- permettent aux usagers de s'asseoir en cas d'attente,
- répondent aux besoins de confidentialité des usagers (par exemple : démarcation au sol à une distance suffisante, dispositifs d'isolation sonore, etc.).

Ces locaux peuvent également :

- mettre à disposition des usagers des bornes, des tablettes ou une connexion internet afin de leur permettre de réaliser leurs démarches en ligne,
- comporter des espaces pour les enfants en bas âge et des fontaines à eau.

Les usagers ont accès aux toilettes lorsqu'ils en font la demande (sauf impératif de sécurité).

 **Canal téléphonique**
L'agent s'identifie par sa structure et/ou son service et dans la mesure du possible son prénom et/ou nom*. Une estimation du délai d'attente (ou du rang dans la file d'attente) est communiquée à l'utilisateur.

 **Courriers et courriels**
Les courriers et courriels indiquent le nom et le service de l'interlocuteur en charge du dossier. Ils s'ouvrent et se concluent par une formule de politesse appropriée. Ils informent l'utilisateur des délais de traitement de sa demande.

* Sous réserve des exceptions prévues par la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

**RÉFÉRENCES**

• Articles L. 111-2 à L. 111-3 du Code des relations entre le public et l'administration

Figure 2 : Engagement 4 du référentiel Marianne – version 2016¹⁵⁸

¹⁵⁷ DITP, « Le référentiel Marianne – nouvelle version (sept 2016) », *Portail de la transformation de l'action publique*, 16 septembre 2016. Disponible sur le Web : <https://www.modernisation.gouv.fr/etudes-et-referentiels/referentiels/le-referentiel-marianne-nouvelle-version> [consulté le 17 février 2020]

¹⁵⁸ SGMAP, *Référentiel Marianne : le service public s'engage pour améliorer la qualité de service*. Paris : Secrétariat général pour la Modernisation de l'action publique, septembre 2016. Disponible sur le Web :

Sans recul sur la refonte du référentiel en 2020, mon étude s'appuiera sur la version 2016 du référentiel Marianne.

Pour mettre en place ce nouveau référentiel, le SGMAP a développé des outils d'accompagnement pour les établissements souhaitant s'investir dans la démarche Marianne. Outre le baromètre qui est toujours mis en œuvre, les services de l'État disposent également d'une plateforme de ressources pour mettre en place le référentiel : le « kit Marianne »¹⁵⁹. Ce kit contient des outils de découverte du référentiel, des conseils pratiques pour sa mise en œuvre et des retours d'expérience d'établissements labellisés. Surtout, la plateforme propose un outil d'autoévaluation en ligne. La force de cet outil est qu'il peut être utilisé par tout établissement souhaitant évaluer sa politique d'accueil (il n'est pas obligatoire de faire partie du baromètre ni même d'entrer dans la démarche Marianne) et qu'il suggère des pistes d'amélioration personnalisées en fonction des réponses données au questionnaire.

Pour accompagner la mise en place du nouveau référentiel, le MESRI, conscient de l'insuffisance des formations à l'accueil du public dans les BU, prend deux mesures en direction du réseau : l'organisation de réunions d'information annuelles et, surtout, le déploiement d'une formation « Qualité de l'accueil avec le référentiel Marianne et les outils associés ». La mise en place de cette formation a été permise par l'attribution de crédits supplémentaires aux Centres régionaux de formation aux Carrières des Bibliothèques (CRFCB) et par l'appui de trois formatrices dont deux issues de SCD labellisés Marianne : Aurélie Bérut (Enssib), Maryline Desaintjean (UVSQ) et Lola Mirabail (alors responsable des services aux publics à Paris 8). La formation s'adresse à différents profils : établissements déjà labellisés ou engagés dans la labellisation, établissements peu familiarisés avec Marianne, agents de toute catégorie... Le succès immédiat de cette formation a justifié le recrutement de nouveaux formateurs par le MESRI. Depuis 2016, 23 formations regroupant entre 10 et 14 participants chacune ont été réalisées¹⁶⁰.

La formation s'organise autour de rappels théoriques (qu'est-ce que le référentiel Marianne ?) et d'ateliers pratiques¹⁶¹. L'objectif est de présenter le référentiel comme un outil dans une démarche d'amélioration continue et de répondre à un besoin de conseils pratiques de la part des participants : « pour les bibliothécaires, il n'est pas compliqué de se lancer dans une démarche qualité, ce qui est complexe c'est de faire vivre la démarche »¹⁶². La formation permet de partager des idées et des bonnes pratiques : « il s'agit de montrer que la qualité est à la portée de tous »¹⁶³. Le choix de formatrices « issues du terrain » est d'ailleurs un moyen de montrer aux participants comment se déploie concrètement la démarche Marianne dans un établissement. Face à des agents qui ne se sentent pas forcément légitimes dans la démarche (notamment des agents non cadres), l'idée est également

https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/referentiel_marianne-sept-2016-web.pdf [consulté le 17 février 2020]

¹⁵⁹ DITP, *Le référentiel Marianne : aider les services publics à améliorer la qualité de services*. Disponible sur le Web : <https://kitmarianne.modernisation.gouv.fr/marianne/> [consulté le 17 février 2020]

¹⁶⁰ Chiffre donné dans le bilan 2018 de la formation par Claire Josserand

¹⁶¹ Voir Annexe 1 : Formation « Mettre en place une démarche qualité – Le référentiel Marianne » réalisée à Médiad'Oc le 27 mai 2019, p.97

¹⁶² Entretien téléphonique avec Lola Mirabail, directrice-adjointe du SCD de l'Université de Caen, formatrice Marianne, le 4 juillet 2019

¹⁶³ *Idem*

de montrer que la qualité de service concerne tous les agents et que chaque avis est important quant aux moyens d'améliorer l'accueil. Pour les cadres, la présentation du référentiel permet de donner des clés pour mieux répondre aux questions des équipes. Enfin, la formation est aussi une aide à l'utilisation du kit Marianne : ce kit étant un outil conçu pour toutes les administrations, il s'agit d'en proposer une grille de lecture adaptée aux BU.

Des formations sont également proposées au sein des établissements. Il s'agit alors de travailler sur la démarche avec les destinataires pour proposer une formation adaptée à leurs besoins et organiser des ateliers participatifs qui mobilisent toute l'équipe¹⁶⁴.

AMÉLIORER L'ACCUEIL : LE DÉPLOIEMENT DU RÉFÉRENTIEL MARIANNE DANS LES BU

Le déploiement du référentiel Marianne : un enjeu managérial et organisationnel

À travers ses engagements, le référentiel Marianne constitue un levier d'amélioration de la qualité de l'accueil des usagers dans les bibliothèques. Son déploiement dans les BU permet d'évaluer objectivement l'impact des actions menées sur la qualité de l'accueil, notamment grâce aux éléments de preuve demandés par le référentiel et aux enquêtes de satisfaction.

Repenser l'accueil par le prisme du référentiel Marianne implique des changements d'organisation dans les SCD, ce qui peut susciter des inquiétudes et des réticences dans les équipes. C'est pourquoi le déploiement du référentiel constitue également un enjeu managérial majeur à ne pas négliger.

Marianne, un projet de direction

L'engagement dans une démarche Marianne n'est pas une simple mise en œuvre d'actions correctives ponctuelles visant à valider les exigences du référentiel :

Le référentiel Marianne est parfois appréhendé comme une simple checklist (l'engagement est-il respecté pour chaque canal) mais cette vision est simpliste et ignore l'essentiel : l'application du référentiel n'est intéressante que si elle correspond à l'adoption d'une démarche globale d'amélioration continue des services.¹⁶⁵

Or, pour éviter cet écueil, une vision stratégique à long terme sur cette question est nécessaire, ce qui signifie une implication forte de la direction du SCD. Sur ce point, tous les acteurs interrogés dans le cadre de ce mémoire sont unanimes : dans chaque projet de démarche Marianne, le soutien de la direction est un facteur clé de réussite.

¹⁶⁴ Entretien téléphonique avec Sophie Pithon, référente Marianne, Communication, Web au SCD de l'Université de Mans, formatrice Marianne, le 11 juillet 2019

¹⁶⁵ Lola Mirabail, « Faire vivre une démarche qualité : les trucs et astuces du référent Marianne », ADBU, 8 juin 2018. Disponible sur le Web : <https://adbu.fr/faire-vivre-une-demarche-qualite-de-laccueil-les-trucs-et-astuces-du-referent-marianne/> [consulté le 17 février 2020]

Parfois, le SCD s'investit dans ce type de démarche à la faveur d'un changement de direction particulièrement favorable à l'élaboration d'une réelle politique d'accueil.

Le pilotage et la stratégie de la qualité reviennent en effet à la direction de l'établissement. C'est elle qui établit les objectifs visés en engageant son établissement dans la démarche Marianne, qui alloue des moyens à leur réalisation et qui décide des éléments permettant d'évaluer leur atteinte. De manière concrète, la direction du SCD doit par exemple décider de la place qu'elle donne à la conduite de la démarche dans son organigramme en nommant un référent Marianne¹⁶⁶. À Limoges, la décision de la direction de devenir elle-même référente Marianne (impliquant la directrice, son adjointe et l'équipe de direction élargie) est à cet égard un symbole fort¹⁶⁷. Le rôle de la direction est également de bâtir le plan d'action pour la mise en place de la démarche à partir de l'autoévaluation du service, du retour des usagers et/ou des agents et de l'analyse des indicateurs. Le plan doit servir à prioriser ses actions, à définir les responsabilités et à fixer des échéances.

Pour pouvoir durer, la démarche qualité Marianne doit, à mon sens, être progressive. Il vaut mieux commencer par les actions les plus importantes et les plus faciles à mettre en place, ce qui est bien plus motivant pour les équipes.¹⁶⁸

Lola Mirabail alerte ici sur le danger à tout vouloir mettre en œuvre immédiatement, en gaspillant de l'énergie et des ressources. C'est le rôle de la direction d'identifier les actions prioritaires et de planifier leur mise en œuvre avant d'approfondir d'autres problématiques.

Ce recul de la direction sur la stratégie de la qualité lui permet de rattacher l'ensemble des projets du SCD à la démarche Marianne. En effet, de nombreuses actions menées par les BU, parfois de manière autonome, peuvent en fait rentrer dans une démarche qualité Marianne : le référentiel permet de coordonner toutes ces actions, de les décloisonner et de les associer à des objectifs qualité¹⁶⁹. De plus, la politique qualité du SCD prend tout son sens lorsqu'elle s'inscrit dans la stratégie de l'université dont il dépend. À l'Unicaen, par exemple, la volonté de la direction du SCD de s'engager dans une démarche de labellisation est en accord avec une thématique développée par la gouvernance autour de l'amélioration des services de l'université¹⁷⁰. De même, la démarche initiée au SCD de l'Université Polytechnique Hauts-de-France (UPHF) à Valenciennes est en corrélation avec l'engagement qualité du contrat quadriennal de l'université¹⁷¹.

Enfin, l'engagement n°11 du référentiel Marianne exige de la direction la mise en œuvre d'un plan de formation pour donner à ses agents les moyens de s'investir

¹⁶⁶ Dans certains SCD, le référent Marianne est responsable du département des services au public, comme à l'URCA ou à Paris 8. Dans la majorité des cas que j'ai rencontrés, la qualité de l'accueil est assurée par une mission transversale, souvent partagée avec une autre fonction (responsabilité d'une BU à l'UVSQ, mission Communication à Rouen, mission Communication et Web au Mans...). Il n'y a qu'à l'UNISTRA que la direction a choisi de dédier une personne uniquement aux missions qualité.

¹⁶⁷ Julie Floreani, « Labellisation Marianne au SCD de Limoges », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, Contributions, 7 décembre 2018. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/contributions/labellisation-marianne-au-scd-de-limoges> [consulté le 17 février 2020]

¹⁶⁸ Lola Mirabail, « Faire vivre une démarche qualité... »

¹⁶⁹ *Idem*

¹⁷⁰ Entretien téléphonique avec Lola Mirabail...

¹⁷¹ Nelly Sciardis et Odile Jullien-Cottart, « Le Dernier des hommes revisité : retour d'expérience de deux SCD audités par le SGMAP », ADBU, 14 mai 2019. Disponible sur le Web : <https://adbu.fr/le-dernier-des-hommes-revisite/> [consulté le 17 février 2020]

dans la démarche (voir ci-dessous). La politique qualité de la BU de l'URCA comporte ainsi un volet sur la formation des personnels : en 2018, par exemple, 40 agents avaient suivi une formation « Sensibilisation à la démarche qualité de l'accueil »¹⁷². Les SCD font parfois appel à des consultants pour former l'ensemble de l'équipe sur site afin de personnaliser la formation en fonction des besoins des agents et de la réalité du terrain. De même, la direction est garante de la bonne circulation de l'information en interne concernant sa politique d'accueil.

Le service public s'engage auprès de ses agents



ENGAGEMENT N°11

Nous formons nos collaborateurs et nous leur donnons les outils nécessaires pour leur permettre d'orienter et de faciliter les démarches des usagers



DÉTAIL DE L'ENGAGEMENT

Le service aide les agents à orienter et à faciliter les démarches des usagers.

Les agents en relation avec le public bénéficient régulièrement de :

- formations à l'accompagnement des usagers aux démarches en ligne,
- formations techniques (réglementation, etc.),
- formations aux attitudes relationnelles/communication,
- ces formations peuvent être dispensées via des dispositifs de tutorat.

Les agents en relation avec le public disposent d'outils (par exemple : fiche procédures d'orientation, lettres types, script de réponses téléphoniques) et s'appuient sur les sites publics d'information (« service-public.fr », etc.) permettant d'orienter et de faciliter les démarches des usagers.

Les agents en charge du déploiement et/ou de l'animation du référentiel ont accès à des formations, notamment démarche qualité, gestion de projet, techniques d'évaluation, etc.

Figure 3 : Engagement n°11 du référentiel Marianne – version 2016

Mobiliser le collectif : comment impliquer les équipes ?

Le caractère collectif de la démarche Marianne est également un enjeu majeur. Outre le fait qu'elle soit exigée par le référentiel (engagement n°12), l'implication des agents dans la démarche est un facteur indéniable de réussite. Cela n'est pourtant pas chose aisée dans la mesure où les SCD fonctionnent avec des effectifs importants, souvent répartis sur plusieurs sites : le service des bibliothèques de l'UNISTRA compte par exemple 160 agents et 60 vacataires répartis dans 25 bibliothèques sur sept campus.

Pour pallier cette difficulté, la démarche Marianne est animée dans la majorité des cas par un groupe de travail (parfois appelé groupe « d'ambassadeurs Marianne ») qui représente, dans la mesure du possible, l'ensemble des services, des sites et des catégories de personnel du SCD. La constitution d'un groupe de travail

¹⁷² Carine El Bekri et Emmanuelle Kremer, *Politique d'accueil de la Bibliothèque Universitaire de Reims Champagne Ardennes*, 10 septembre 2018

a pour objectif de recueillir la parole de tous les agents du SCD (via leurs représentants) et de travailler sur les axes d'amélioration de la qualité de l'accueil en favorisant la transversalité. Une telle organisation, quoiqu'efficace, comporte toutefois quelques faiblesses : elle peut notamment donner l'impression aux agents qui ne font pas partie du groupe d'être écartés de la démarche et de « subir arbitrairement » les décisions des référents¹⁷³.

D'autres dispositifs peuvent être alors mis en place pour impliquer l'ensemble des agents dans la démarche. Au SCD de l'Université du Mans, par exemple, la direction a décidé de constituer, pour chaque engagement, un groupe de travail chargé d'établir l'état de l'existant et de définir les axes d'amélioration et ce, afin d'impliquer le maximum d'agents dans l'animation de la démarche Marianne¹⁷⁴. Les journées des personnels sont également des vecteurs de communication sur Marianne et l'occasion d'organiser des ateliers pratiques et collaboratifs autour de la qualité de l'accueil. Le SCD de l'Unicaen a par exemple lancé sa démarche de labellisation lors d'une journée plénière par l'organisation d'ateliers pratiques sur l'accueil¹⁷⁵. À l'UVSQ, trois après-midi ont été consacrés à Marianne, dont un après-midi dédié à des ateliers d'échanges de pratiques qui ont donné lieu à la rédaction d'un livret pour les nouveaux arrivants¹⁷⁶. Enfin, l'implication des agents passe aussi par l'organisation de moments conviviaux autour de l'accueil : à l'UNISTRA, les résultats de l'enquête de satisfaction annuelle sont présentés lors d'un moment festif ouvert au public, ce qui permet une discussion directe entre les agents et les usagers¹⁷⁷.

Les bibliothèques de l'UVSQ ont par ailleurs mis en place un système original qui favorise encore plus l'implication des équipes dans l'amélioration de l'accueil. Huit agents, formés, toutes catégories confondues, animent des groupes d'analyse des pratiques d'accueil (GAPA). Ces derniers ont pour mission d'analyser un cas rencontré en service public et de proposer à partir de ce cas des pistes d'amélioration de l'accueil. Ces groupes sont l'occasion d'un vrai temps d'échanges entre les agents au contact du public, les responsables de site étant absents des discussions. L'évaluation de ce dispositif a par ailleurs révélé une adhésion unanime de l'équipe au dispositif¹⁷⁸.

Construire une culture commune de la qualité

Le déploiement du référentiel Marianne dans les SCD répond enfin à un objectif d'harmonisation des pratiques sur l'ensemble des services, même distants.

L'organisation du groupe de travail « Marianne » a permis d'impliquer tous les sites distants du SCD et de renforcer la transversalité, l'harmonisation

¹⁷³ Entretien téléphonique avec Sophie Pilaire, responsable du Département des services au publics du SCD de l'Université Paris 8, le 22 mai 2019

¹⁷⁴ Entretien téléphonique avec Sophie Pithon...

¹⁷⁵ Entretien téléphonique avec Lola Mirabail...

¹⁷⁶ Entretien téléphonique avec Marilyne Desaintjean, chargée de mission Qualité pour les bibliothèques de l'Université Versailles Saint-Quentin, le 4 juin 2019

¹⁷⁷ Entretien téléphonique avec Sabine Rigal, référente qualité de l'accueil du service des bibliothèques de l'Université de Strasbourg, le 31 mai 2019

¹⁷⁸ Entretien téléphonique avec Marilyne Desaintjean...

des procédures et **le sentiment d'appartenance à un véritable service commun**.¹⁷⁹

L'engagement dans une démarche qualité s'inscrit donc dans une volonté d'harmoniser les procédures malgré l'éloignement et la diversité des établissements au sein d'un même SCD et, ainsi, de fournir une qualité de service égale à l'ensemble des usagers.

C'est cette logique qui est en partie à l'œuvre dans le choix des bibliothèques engagées dans la démarche de labellisation Marianne au service des bibliothèques de l'UNISTRA. Pour l'audit de renouvellement du label en 2019, alors que sept bibliothèques sont déjà labellisées dont la bibliothèque de l'ESPE¹⁸⁰ de Strasbourg, la direction choisit d'intégrer dans le processus les bibliothèques de l'ESPE de Colmar et de l'ESPE de Sélestat. Cette décision vise deux objectifs : labelliser l'ensemble du réseau ESPE du service des bibliothèques et intégrer dans la démarche des sites excentrés¹⁸¹.

La collaboration entre différents acteurs autour de la qualité de l'accueil dépasse parfois les frontières du SCD. Au Mans, pour sensibiliser les agents à la question de l'accueil du public et changer de perspective, des visites d'autres services de l'université ont été organisées. Les SCD de la ComUE Normandie (Rouen, Caen et Le Havre) se retrouvent quant à eux autour de « rendez-vous de la qualité » qui permettent d'échanger autour d'une thématique liée à l'accueil et aux services au public¹⁸². Ces trois établissements étant engagés dans une démarche qualité, ces rendez-vous permettent de partager les expériences réussies, les échecs, les « trucs et astuces » et sont à la fois un outil de veille et de formation pour les bibliothécaires. Les rendez-vous de la qualité sont aussi un moyen de créer une culture commune au sein de la ComUE : « dans le cadre de la ComUE, il était nécessaire de mieux se connaître entre services communs de la documentation des trois universités, et de prendre des habitudes de travail en vue de se coordonner ou d'évoluer vers des choix consentis »¹⁸³. Dans une perspective de fusion future entre l'Unicaen et l'Université de Rouen, ce travail d'harmonisation est donc un enjeu pour la création d'une identité commune au sein d'une même entité.

Il aurait été intéressant d'étudier cet enjeu de la démarche Marianne dans le cadre d'un SCD fusionné pour s'interroger sur le potentiel outil d'harmonisation que peut représenter le référentiel Marianne. Nous avons par exemple vu que c'était le cas à l'UNISTRA. Néanmoins, dans le cas de l'UNISTRA, issue de la fusion des trois universités strasbourgeoises en 2009, le nouveau Service des bibliothèques semble avoir un recul suffisant sur la réorganisation de ses services pour s'investir pleinement dans une démarche qualité. Cela est plus complexe dans un SCD nouvellement fusionné, comme à l'Université de Lille, issue de la fusion des universités lilloises en 2018¹⁸⁴. La BU Droit Gestion étant déjà engagée dans le baromètre Marianne depuis 2010, le SCD avait envisagé l'extension de la démarche

¹⁷⁹ Julie Floreani, « Labellisation Marianne au SCD de Limoges »...

¹⁸⁰ École supérieure du professorat et de l'éducation

¹⁸¹ Entretien téléphonique avec Sabine Rigal...

¹⁸² Christelle Quillet, « Échanges de pratiques professionnelles : les RV Qualité de la COMUE Normandie Université », ADBU, 8 juin 2018. Disponible sur le Web : <https://adbu.fr/echange-de-pratiques-professionnelles-les-rv-qualite-de-la-comue-normandie-universite/> [consulté le 17 février 2020]

¹⁸³ *Idem*

¹⁸⁴ Entretien téléphonique avec Natacha Leclercq-Varlan, chargée de mission Enquêtes de publics et démarches orientées usagers au SCD de l'Université de Lille, le 12 février 2020.

à l'ensemble de ses sites mais, la réorganisation n'étant pas encore achevée, le « chantier Marianne » ne fait pas encore partie des axes prioritaires de la direction.

Inégaux face à la qualité : quand Marianne rime avec freins ou opportunités

Les entretiens menés dans le cadre de ce mémoire et la lecture de la presse professionnelle ont permis de soulever une autre problématique autour du déploiement du référentiel Marianne dans les BU : celle des effets de frein et d'opportunité. En effet, une étude du déroulement de la démarche Marianne dans les différents établissements étudiés montre des inégalités de moyens et de soutien stratégique avec, au final, un fort impact sur la réussite de la démarche.

Tout d'abord, et en dépit de l'accompagnement du MESRI, certains SCD restent seuls face à leur démarche. Cela se traduit notamment par une indifférence, voire une absence de soutien, de la gouvernance de l'université vis-à-vis de l'implication de l'un de ses services dans une démarche qualité. C'est par exemple le cas à la BU de l'URCA ou au SCD de l'UVSQ où, sans appui de leur université et, surtout, sans apport de financement, le processus de labellisation. Pour d'autres SCD, l'inscription de l'amélioration de la qualité de l'accueil dans les axes stratégiques de l'université est un vrai levier pour le déploiement du référentiel. À l'UNISTRA, l'engagement dans la démarche Marianne est une volonté politique de la gouvernance : les bibliothèques ont été sollicitées pour entrer dans la démarche par le service d'aide au pilotage de l'université qui a recruté une qualicienne pour accompagner les services. Cette politique qualité de l'UNISTRA est à l'œuvre dans le projet de labellisation du Learning Center STUDIUM, en cours de construction, qui regroupera plusieurs services de l'université qui seront tous investis dans la démarche. Au SCD de Limoges, la direction a travaillé en étroite collaboration avec le DGS et la chargée de mission Qualité de l'université pour sa démarche de labellisation : « il était indispensable d'avoir l'appui de la gouvernance et de les informer des enjeux concernant l'obtention de la labellisation »¹⁸⁵.

Ce soutien de l'université a des conséquences non négligeables sur le financement de la démarche Marianne. Si l'engagement dans le baromètre Marianne ne demande « que » des moyens humains et matériels, l'obtention du label Marianne nécessite de pouvoir financer les audits. Ceux-ci sont financés par le service d'aide au pilotage dans le cas de l'UNISTRA mais cette situation est très exceptionnelle, la quasi-totalité des SCD finançant leur labellisation sur leur propre budget. Le manque de budget reste un frein majeur dans le déploiement du référentiel Marianne : à l'UVSQ, par exemple, alors que les six bibliothèques que compte le SCD sont engagées dans la démarche, seules deux BU sont labellisées, faute de moyens. Au Mans, le manque de financement et la difficulté à faire connaître le projet Marianne à la gouvernance expliquent également le fait que le SCD ne souhaite pas, pour le moment, s'investir dans une démarche de labellisation. Il est à noter toutefois que les difficultés budgétaires sont parfois une opportunité pour le déploiement d'une démarche d'amélioration de l'accueil. Tragique exemple des dysfonctionnements de la loi LRU, l'UVSQ, en cessation de paiement en 2013,

¹⁸⁵ Julie Floreani, « Labellisation Marianne au SCD de Limoges »...

supprime en 2014 le budget documentaire de ses bibliothèques¹⁸⁶. Le travail documentaire étant resté à la marge de l'activité des équipes, l'année 2014 a donc été l'occasion d'un long travail de formalisation des procédures d'accueil et d'organisation de formations à l'accueil et à la gestion de conflits.

L'engagement dans la démarche Marianne s'appuie aussi sur des opportunités offertes aux BU. L'obtention du label NoctamBU+, par exemple, est souvent un moteur pour les SCD qui concentrent leurs efforts d'amélioration de l'accueil sur les établissements labellisés. La construction d'un nouveau site, comme la bibliothèque Robert de Sorbon à l'URCA (2006) ou les BU de Versailles (2013) et de Saint-Quentin-en-Yvelines (2005), est également l'occasion pour les équipes de repenser l'accueil du public, ce qui permet d'engager dans le processus le reste du SCD. De fait, pour les quatre SCD labellisés Marianne rencontrés dans le cadre de ce mémoire, l'engagement dans la démarche Marianne est la suite logique d'une réflexion menée bien en amont sur les pratiques d'accueil.

« Les BU premières en qualité d'accueil » : le baromètre Marianne et ses limites

« Les BU, premières en qualité d'accueil »¹⁸⁷, c'est ainsi que l'Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires (ADBU) louait la qualité de l'accueil dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur en 2016. À l'appui, les résultats du baromètre Marianne 2016 qui voit les BU obtenir une note moyenne de 8,2 sur 10 quand la moyenne nationale s'élève à 7,2 sur 10. Mais que signifie cette note sur 10 ? Comment est évaluée la qualité de l'accueil dans le cadre du baromètre Marianne ?

L'audit des sites intégrés au baromètre Marianne est piloté par la DITP chaque année. Il se base sur un guide méthodologique d'enquêtes adapté à chaque réseau et établi à partir du référentiel Marianne. Kantar Public, le prestataire chargé de réaliser le baromètre, dispose d'un réseau d'enquêteurs mystères chargés de réaliser un premier audit à distance (site Internet, courriers papier et électroniques, appels téléphoniques...) puis de faire deux audits sur place à partir de scénarios élaborés par le ministère, le MESRI dans le cas des BU, « en se comportant comme des usagers »¹⁸⁸. L'évaluation se décline en dix critères¹⁸⁹ :

- Proposer des informations de base et à jour pour telle ou telle démarche,
- Faciliter les démarches en ligne,
- Orienter vers le bon interlocuteur et accompagner l'utilisateur dans ses démarches,
- Proposer un accueil courtois, indiquant les délais d'attente, et un lieu confortable,
- Faciliter les démarches pour le public empêché,

¹⁸⁶ Véronique Heurtematte, « Coupes budgétaires dans les BU de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines », *Livreshebdo*, 28 avril 2014. Disponible sur le Web : <https://m.livreshebdo.fr/article/coupes-budgetaires-dans-les-bu-de-versailles-saint-quentin-en-yvelines> [consulté le 18 février 2020]

¹⁸⁷ « Les BU, premières en qualité d'accueil », ADBU, 27 septembre 2016. Disponible sur le Web : <https://adbud.fr/les-bu-premieres-en-qualite-daccueil/> [consulté le 18 février 2020]

¹⁸⁸ Entretien en présentiel avec Claire Josserand...

¹⁸⁹ Nelly Sciardis et Odile Jullien-Cottart, « Le dernier homme revisité... »

- Proposer un accueil adapté pour les personnes en difficulté (engagement regroupé avec le précédent),
- Proposer des réponses claires et précises dans le délai imparti (7 jours pour un mail, 15 jours pour un courrier),
- Répondre systématiquement et limiter le temps d'attente au téléphone,
- Exploiter les remarques et les suggestions des usagers,
- Évaluer régulièrement la satisfaction des usagers et communiquer sur les résultats (engagement regroupé avec le précédent).

Pour chaque engagement, les tests permettent d'attribuer des points s'ils sont réussis¹⁹⁰. La grille d'évaluation permet ainsi d'établir pour chaque engagement un pourcentage de réussite déterminant une note sur 10 et des seuils de satisfaction¹⁹¹, l'objectif étant fixé à 7 depuis 2017¹⁹². La DITP établit une moyenne pour l'ensemble des sites audités, puis une moyenne pour chaque réseau. Chaque site a ensuite la possibilité de consulter les résultats le concernant. Le MESRI communique largement sur les résultats du réseau des BU et envoie les résultats individuels uniquement aux BU auditées qui sont libres de les diffuser. Les résultats du baromètre permettent d'identifier les points à améliorer, engagement par engagement.

Ce système d'audit s'est heurté à une difficulté majeure lors de son application aux BU. En effet, l'utilisateur de la BU a un profil spécifique : il s'agit majoritairement d'étudiants, inscrits à l'université dans le cadre d'un parcours de formation. De plus, l'accès aux services de la bibliothèque (emprunt, accès aux ressources numériques, réservation de salles de travail...) est souvent conditionné par la présentation d'une carte délivrée par l'université ou, à défaut, d'un numéro d'étudiant. Dans ces conditions, il était difficile de garantir l'anonymat des enquêteurs du baromètre dont le profil ne correspondait pas à celui rencontré habituellement par les bibliothécaires.

Pour pallier cette difficulté, le MESRI a travaillé avec la DITP pour faire évoluer la grille d'évaluation et proposer des scénarios d'audit plus adaptés au contexte des bibliothèques. Depuis 2018, l'une des deux visites sur site est réalisée par un enquêteur-étudiant, formé par un « enquêteur confirmé », ce qui rend l'évaluation plus pertinente puisque les étudiants sont le public-cible des actions visant l'amélioration de l'accueil en BU. De plus, afin de proposer des scénarios d'enquête adaptés aux activités des bibliothèques, les compétences du MESRI, celles des enquêteurs de terrain et celles des responsables qualité des BU participant au baromètre ont été sollicitées. Enfin, l'évaluation des réponses données aux courriers papier lors de l'audit est abandonnée en 2018, ce canal de communication avec les usagers étant aujourd'hui peu utilisé en BU.

Les résultats des différentes éditions du baromètre Marianne montrent un réseau des BU particulièrement investies sur les questions de la qualité de l'accueil.

¹⁹⁰ Voir en annexe 2 « Présentation des tests du baromètre Marianne 2018 pour l'engagement 1 », extrait du guide méthodologique du baromètre Marianne 2018, p.98

¹⁹¹ Pour 2019, ces seuils étaient établis ainsi : A=très satisfaisant (8,5 à 10), B=satisfaisant (7 à 8,5), C=pas vraiment satisfaisant (5 à 7) et D=pas du tout satisfaisant (moins de 5). Voir DITP, « Baromètre Marianne 2019 sur la qualité de l'accueil et de la relation usager : les bons résultats se confirment », *Portail de la transformation de l'action publique*, 5 décembre 2019. Disponible sur le Web : <https://www.modernisation.gouv.fr/etudes-et-referentiels/barometre-marianne-2019> [consulté le 18 février 2020]

¹⁹² Voir en annexe 3 « Calcul du niveau de chaque engagement pour le baromètre Marianne 2018 », extrait du guide méthodologique du baromètre Marianne 2018 », p.103

Déjà « premières » en 2016, elles obtiennent en 2018 une note globale bien au-dessus de la moyenne nationale (7,5 pour une moyenne nationale à 6,7)¹⁹³. 90% des BU ont atteint le seuil d'exigence (une note supérieure ou égale à 7) et 17% d'entre elles ont même obtenu une note supérieure à 8,5.

Comme l'an dernier les bibliothèques universitaires offrent un accueil de très bon niveau : 97% des sites testés atteignent le niveau A pour l'engagement 4. On constate que 86% des bibliothèques universitaires ont des horaires d'ouverture étendus soit en soirée, soit le week-end.¹⁹⁴

En 2019, la tendance se confirme puisque les BU obtiennent une note globale de 8 pour une moyenne nationale à 7 et 100% des établissements ont atteint le seuil d'exigence, dont 38% avec une note supérieure à 8,5¹⁹⁵. Cette reconnaissance de la performance des BU sur la qualité de l'accueil est également visible à travers le prix Marianne Kantar Public. En 2018, le SCD de l'Université de Limoges et les bibliothèques de l'UVSQ faisaient partie de la liste des nominés. En 2019, ce sont les bibliothèques de l'Université Lyon 1 – Claude Bernard qui apparaissent parmi les dix nominés.

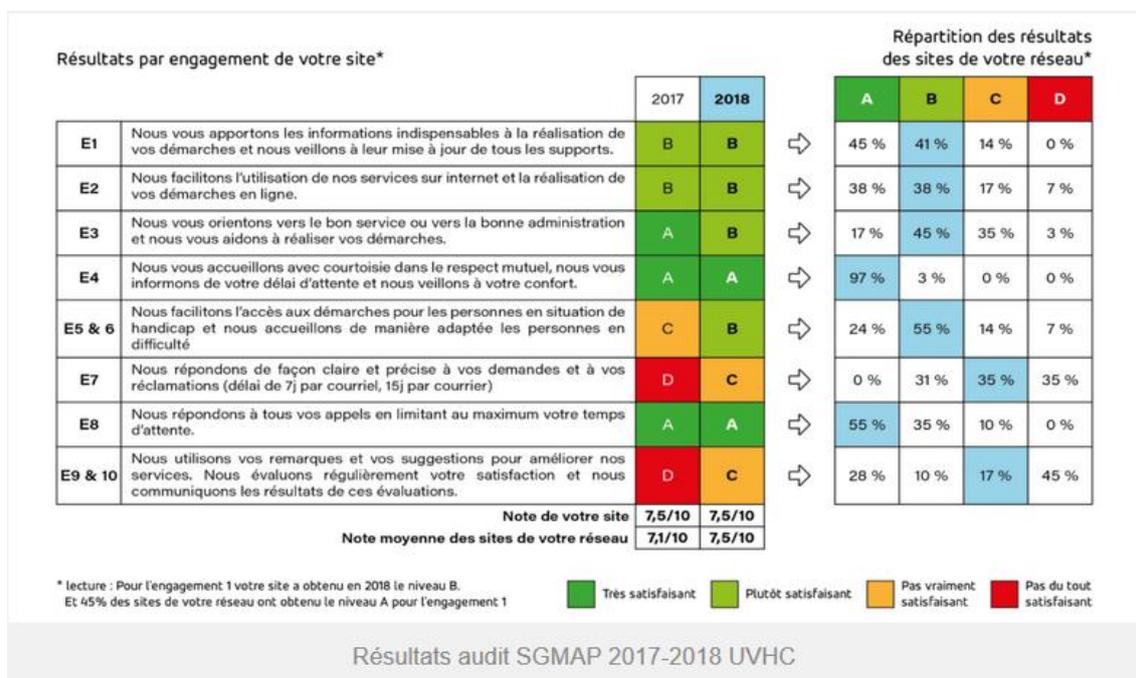


Figure 4 : Résultats par engagement du baromètre Marianne 2018 pour la BU du Mont Houy – Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis¹⁹⁶

Ces bons résultats ne masquent malheureusement pas les limites du baromètre Marianne pour le déploiement de la démarche dans les BU. Le baromètre Marianne

¹⁹³ DITP et KANTAR PUBLIC, *Baromètre Marianne de la qualité de l'accueil et de la relation à l'utilisateur : édition 2018 – Bibliothèques universitaires*. Novembre 2018

¹⁹⁴ *Idem*

¹⁹⁵ DITP et KANTAR PUBLIC, *Présentation des résultats du Baromètre Marianne et remise des prix Marianne Kantar Public*. Paris : DITP, 3 décembre 2019. Disponible sur le Web : https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/barometre_marianne.pdf [consulté le 18 février 2020]

¹⁹⁶ Nelly Sciardis et Odile Jullien-Cottart, « Le dernier des hommes revisité... »

souffre en effet d'un manque de crédibilité du fait d'une certaine opacité dans l'attribution des notes. « Les résultats du baromètre donnent aux BU le sentiment d'une retombée brutale venue d'en haut, d'autant plus que les documents de résultats sont très complexes à lire »¹⁹⁷. Les SCD ont parfois du mal à comprendre les notes qu'ils ont obtenues et leurs évolutions d'une année sur l'autre. « Parfois, sur un engagement, alors qu'on n'a rien changé à notre manière de fonctionner, la note chute d'une année sur l'autre et rien ne dit pourquoi »¹⁹⁸. Difficile dans ces conditions d'envisager des axes d'amélioration pour atteindre les seuils d'exigence.

En réalité, ces changements de notes s'expliquent par la modification des grilles d'évaluation d'une année sur l'autre et par l'ajustement des seuils d'exigence en fonction des résultats des années précédentes. Avec la refonte du référentiel qui s'est accompagnée d'une rénovation des audits et d'une élévation du niveau d'exigence sur certains critères (notamment sur l'accessibilité et le numérique), le baromètre 2017 a constitué un moment de rupture pour les BU : baisse conséquente de la note globale (de 8,2 en 2016 à 7,1 en 2017, derrière le réseau des Finances publiques), engagements bien en-dessous du niveau d'exigence du fait de l'élévation du seuil, notations différentes du fait de la refonte des engagements... C'est pourquoi les résultats du baromètre, s'ils sont utiles pour connaître les grandes tendances de la qualité de l'accueil dans une BU, doivent impérativement être complétés par d'autres dispositifs d'évaluation :

Le baromètre va servir d'outil de communication auprès des équipes, avec des mises en garde quant à la comparaison dans le temps, quant à la véracité de certaines affirmations et quant au fait que cet outil s'adresse à des administrations très disparates.¹⁹⁹

Le programme Action publique 2022, la nouvelle refonte du référentiel prévue pour 2020 et l'objectif de généralisation du label à tous les services de l'État ont par ailleurs mis un coup d'arrêt aux démarches organisées autour du baromètre Marianne. Sans visibilité sur l'avenir de ce baromètre dans la nouvelle politique d'amélioration des services publics de l'État, les BU qui souhaitaient s'y engager ont mis en veille leur projet de déploiement du référentiel Marianne. C'est le cas par exemple à l'Université de Lille où le projet d'extension de la démarche Marianne à tous les sites du SCD est en attente d'un éclaircissement autour du nouveau référentiel et du baromètre²⁰⁰.

L'engagement dans une démarche de labellisation Marianne apparaît alors comme un recours pour pallier les limites du baromètre et évaluer autrement la qualité de l'accueil.

¹⁹⁷ Entretien en présentiel avec Claire Josserand...

¹⁹⁸ Entretien en présentiel avec Carine El Bekri-Dinoird, directrice de la Bibliothèque Universitaire de Reims Champagne Ardennes, le 20 mars 2019

¹⁹⁹ Nelly Sciardis et Odile Jullien-Cottart, « Le dernier des hommes revisité... »

²⁰⁰ Entretien téléphonique avec Natacha Leclercq-Varlan...

ENJEUX DE LA LABELLISATION

Obtenir le label : quelles étapes ?

La BU de l'Université Paris 8 est la première à obtenir le label Marianne en 2013. Cette labellisation fait suite à une circulaire du MENESR²⁰¹ de 2011 qui incite les BU à s'engager dans cette démarche et qui constitue une opportunité pour Paris 8 qui souhaitait alors formaliser et harmoniser ses pratiques d'accueil. « La bibliothèque de Paris 8 met en effet depuis longtemps l'accent sur l'accueil et la qualité du service public. Toute son équipe a développé une véritable compétence dans ces domaines »²⁰². D'autres SCD ont été pilotes dans le déploiement du label, comme la BU de l'URCA ou les BU de l'UVSQ, investies dès 2011 dans la démarche Marianne, mais pour lesquelles le processus a été plus long.

Si j'insiste sur la lenteur du processus, c'est que le label Marianne ne s'obtient pas sans un réel engagement dans un vaste projet d'amélioration de la qualité de l'accueil du public. Un SCD qui souhaite s'engager dans un processus de labellisation ne peut donc faire l'impasse sur une autoévaluation (celle proposée par le kit Marianne par exemple) et sur une enquête de satisfaction qui permettront l'élaboration d'un plan d'action et la mise en place de mesures correctives²⁰³. Ce n'est qu'une fois la démarche Marianne bien ancrée dans la politique d'accueil et dans les pratiques des agents qu'il est possible d'envisager une labellisation.

À quoi sert le label et comment l'obtenir ? Le label Marianne sert à faire reconnaître par un organisme tiers que le SCD respecte les engagements du référentiel ; il représente donc un enjeu majeur dans la communication du service auprès de sa tutelle, de ses partenaires et de ses usagers. Pour l'obtenir, il est nécessaire de s'adresser à l'un des organismes certificateurs indépendants habilités par la DITP à décerner le label. La phase de labellisation se décompose en plusieurs étapes²⁰⁴ :

- Choix de l'organisme auditeur après mise en concurrence,
- Dépôt d'un dossier de candidature auprès de l'organisme : ce dossier comporte une lettre d'engagement, un rapport sur la politique qualité de l'établissement, la fiche de synthèse de la dernière autoévaluation, la liste des indicateurs et leurs résultats sur une période donnée,
- Enquêtes mystères à distance,
- Audit sur site.

Suite à l'audit, en cas d'avis favorable, le label est décerné pour trois ans. Un audit, dit « audit de suivi », est toutefois organisé à mi-parcours pour vérifier que la bibliothèque tient toujours ses engagements et/ou qu'elle a pris des mesures pour corriger les non-conformités éventuelles constatées lors de l'audit de labellisation. Pour préparer l'audit de suivi, les étapes sont les mêmes : après une phase

²⁰¹ Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

²⁰² Lola Mirabail, « Label Marianne : la BU de Paris 8 confirmée dans sa démarche qualité », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2016, n°8, p.124-129. Disponible sur le Web : http://bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/label-marianne_66389 [consulté le 18 février 2020]

²⁰³ Julie Floreani, « Labellisation Marianne au SCD de Limoges »...

²⁰⁴ Étapes exposées par Lola Mirabail, « Label Marianne... »

d'autoévaluation et d'enquête, le SCD constitue à nouveau un dossier pour candidater auprès de l'organisme qui lui a décerné le label.

Le coût de l'audit peut être conséquent puisqu'il est déterminé en fonction de trois critères : le nombre d'agents concernés, le nombre de sites audités et l'éloignement entre les sites. Aussi, pour limiter les coûts, les SCD font souvent le choix de ne labelliser qu'une partie de leurs sites, en général les bibliothèques les plus ouvertes (souvent déjà labellisées NoctamBU+) et les plus grandes. C'est par exemple le choix qu'ont fait les BU de l'UVSQ qui, en 2018, font auditer la BU de Versailles et la BU de Saint-Quentin-en-Yvelines bien que l'ensemble des six sites soit engagé dans la démarche Marianne. La labellisation Marianne peut également être progressive. À Reims, trois bibliothèques (la BU Robert de Sorbon, la BU Moulin de la Housse à Reims et la BU Comtes de Champagne à Troyes) obtiennent le label en 2016. En 2018, lors de l'audit de suivi, la direction choisit d'étendre la labellisation aux dix bibliothèques intégrées du SCD. À l'UNISTRA, le label est décerné en 2016 à trois bibliothèques en horaires élargis (l'Alinéa U2-U3, la bibliothèque de médecine et d'odontologie et la bibliothèque du PEGE²⁰⁵). L'audit de suivi en 2018 voit l'intégration de quatre bibliothèques en processus et l'audit de renouvellement en juin 2019 concerne au total neuf sites répartis entre Strasbourg, Colmar et Sélestat.

Le choix d'une labellisation progressive de tous les sites d'un SCD est également déterminé par les moyens mis à sa disposition pour effectuer la démarche. Outre les moyens financiers, une labellisation Marianne mobilise des moyens humains et matériels à ne pas négliger. Nous avons vu en effet que le déploiement du référentiel nécessite l'engagement de la direction du SCD et l'implication dans la démarche des agents au contact du public²⁰⁶. Or, les SCD regroupent des bibliothèques de taille variable et les petites équipes n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour s'engager pleinement dans une démarche de labellisation malgré l'appui de la direction et du référent Marianne. Au service des bibliothèques de l'UNISTRA, l'intégration d'un site à la démarche de labellisation se fait après discussions avec le responsable de la bibliothèque et sur la base du volontariat : les sites labellisés sont des bibliothèques qui étaient déjà bien avancées dans leur démarche d'amélioration de l'accueil et/ou qui avaient sollicité la référente pour entrer dans la démarche. Certaines bibliothèques identifiées comme intéressantes pour le projet ont ainsi refusé d'entrer dans le processus en raison du manque de ressources pour le mener à bien et/ou parce qu'il aurait été en concurrence avec les autres projets de l'établissement.

Rappelons enfin que le label Marianne ne constitue pas une fin en soi mais bien une étape dans le processus d'amélioration continue de l'accueil :

On ne le répètera jamais assez : le plus important, c'est de mettre en place une démarche qualité, une démarche d'amélioration continue des services, ce n'est pas le label. Il est possible de mettre en œuvre le référentiel Marianne (et donc la démarche qualité Marianne) sans passer par la certification ! La labellisation Marianne permet, ensuite, de sécuriser la démarche qualité Marianne.²⁰⁷

²⁰⁵ Pôle européen de gestion et d'économie

²⁰⁶ Voir *supra*, « Le déploiement du référentiel Marianne : un enjeu managérial et organisationnel », p.44-48

²⁰⁷ Lola Mirabail, « Faire vivre une démarche qualité de l'accueil... »

Le processus de labellisation, par son système d'audits organisés tous les 18 mois, permet de se fixer des échéances mais suit toujours le cycle de l'amélioration continue, modélisé par la roue de Deming²⁰⁸.

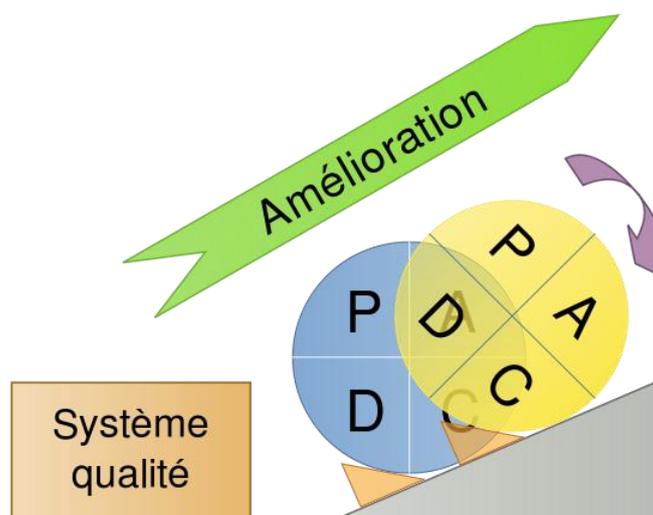


Figure 5 : Schéma de la roue de Deming²⁰⁹

Le pouvoir du label : une visibilité accrue auprès de la gouvernance de l'université

La question des bénéfices du label Marianne pour les bibliothèques est un leitmotiv qui préoccupe aussi bien les équipes que les SCD qui ne sont pas encore labellisés : « À quoi ça sert ce label ? », « aura-t-on plus de budget ou plus de postes si on l'a ? », « n'est-ce pas beaucoup de travail pour pas grand-chose ? ». Ces questionnements, apparus au sein des équipes qui s'engageaient dans la labellisation ou lors des formations Marianne, sont plutôt légitimes compte tenu du contexte tendu dans lequel évoluent les SCD.

Interrogés sur les bénéfices qu'ils avaient tirés de l'obtention du label, mes interlocuteurs ont été unanimes sur un point : le label Marianne est un vecteur décisif de visibilité du SCD auprès de sa gouvernance. « Nous avons décidé la labellisation pour des raisons politiques. Le label est un étendard pour faire parler de la bibliothèque dans l'université »²¹⁰. À l'UVSQ, le label Marianne a été remis à la bibliothèque lors d'une cérémonie où le président de l'université était présent. Ce moment a été un temps fort pour le SCD : il a permis la mise en place d'une communication efficace auprès de la gouvernance et une fluidification des relations entre le SCD et sa tutelle avec pour conséquence une meilleure visibilité du service, notamment dans les commissions.

La labellisation est pour les SCD un moyen d'évaluer les services, l'atteinte des objectifs qualité fixés et l'impact des actions mises en œuvre pour améliorer l'accueil. Dans une perspective de prouver leur valeur auprès de leur tutelle, cette

²⁰⁸ La roue de Deming schématise la méthode de gestion de la qualité dite PDCA (« Plan-Do-Check-Act » ou « Planifier-Faire-Évaluer-Améliorer ») modélisée par William Edwards Deming dans les années 1950. Elle indique les étapes à suivre dans un processus d'amélioration de la qualité.

²⁰⁹ Roue de Deming dessinée par Christophe Moustier. Cette image est dérivée de : RoueDeDeming.PNG:, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=18505708> [consulté le 19 février 2020]

²¹⁰ Entretien téléphonique avec Marilyne Desaintjean...

reconnaissance extérieure de la performance des BU sur la qualité de l'accueil est un argument efficace pour attirer l'attention de la gouvernance sur les besoins du service. « Soyons honnêtes, avec le label, on n'a pas vu notre budget augmenter, on n'a pas obtenu de postes supplémentaires, mais il y a quand même des bénéfices à la marge »²¹¹. Ces bénéfices « à la marge » peuvent par exemple être financiers. En 2018, l'UVSQ a reçu une dotation exceptionnelle de 50 000 € qui a été attribuée aux bibliothèques. À l'UNISTRA, lors des clôtures budgétaires, les besoins d'une bibliothèque labellisée ou en cours de labellisation sont prioritaires s'ils concernent l'amélioration de l'accueil. Le label et les enjeux de la qualité de l'accueil deviennent des arguments de poids dans les négociations du SCD avec sa gouvernance : « nous pouvons nous appuyer sur ce label pour justifier nos demandes d'investissements lors du dialogue budgétaire annuel, que ce soit pour améliorer le confort de nos bâtiments, l'accueil physique ou à distance, ou financer des moniteurs étudiants pour ouvrir davantage »²¹². La mention dans le rapport de l'auditeur d'un nécessaire réaménagement de la banque d'accueil à la BU de Saint-Quentin-en-Yvelines a par exemple appuyé une demande de financement auprès de l'université. Le label est également un levier d'amélioration des relations avec les autres composantes de l'université, notamment avec les services supports, puisqu'il devient un outil de pression sur la gouvernance. La propreté des toilettes, question stratégique revenue dans plusieurs des entretiens, est à ce titre un enjeu majeur pour la qualité de l'accueil et le label incite la gouvernance à appuyer les demandes de la bibliothèque en cas de dysfonctionnement dans les prestations de ménage.

L'obtention du label Marianne confère enfin aux bibliothécaires une expertise reconnue par la gouvernance dans l'accueil des publics : « [...] le SCD est le premier service de l'université à avoir reçu un label certifiant et validant la démarche qualité mise en place depuis 2012 »²¹³. Le SCD devient donc un service pilote qui peut apporter conseil et soutien pour les autres composantes de l'université souhaitant s'engager dans une démarche d'amélioration continue. C'est par exemple le cas à l'UNISTRA. D'une part, l'organisation d'audits internes au sein de l'université et la constitution d'un réseau d'auditeurs internes permettent aux bibliothèques labellisées d'échanger de bonnes pratiques avec les autres services. D'autre part, l'obtention du label a donné de la visibilité à des bibliothèques dans des composantes au sein desquelles elles ne sont pas valorisées, notamment les ESPE : l'ESPE de Strasbourg, entrée dans une démarche Marianne, a ainsi sollicité sa bibliothèque pour l'accompagner dans son projet. Au SCD de Rouen, la mise en place d'indicateurs pour le suivi de la qualité s'est appuyée sur les réflexions d'un groupe de travail et l'expertise du contrôleur de gestion de l'université. « [...] ce travail a été reconnu au sein de l'université et généralisé à tous les services, sous la houlette avisée du contrôleur de gestion précédemment cité et de la responsable qualité de l'université »²¹⁴.

Cette expertise reconnue des bibliothèques dans la qualité de l'accueil est un atout indéniable à l'heure où la puissance publique préconise la généralisation du label à tous les services de l'État. Il est probable qu'au moment où les universités s'engageront dans la démarche Marianne les SCD déjà labellisés ou intégrés dans le

²¹¹ Entretien téléphonique avec Sabine Rigal...

²¹² Julie Floreani, « Labellisation Marianne au SCD de Limoges »...

²¹³ *Idem*

²¹⁴ Christelle Quillet, « L'évaluation au service de la qualité : retour d'expérience du SCD de Rouen », *Ar(ables)ques*, n°96, 2020, p.15

baromètre Marianne seront des interlocuteurs de choix pour soutenir leur gouvernance.

Valorisation interne, communication externe

Outil d'évaluation de la qualité de l'accueil et outil de communication efficace auprès de la gouvernance, le label Marianne apporte d'autres bénéfices pour les SCD, notamment en matière de valorisation des équipes et de communication externe.

Le label Marianne, s'il n'est qu'une étape dans le processus d'amélioration continue, reste en effet l'aboutissement d'un long travail collectif d'évaluation des services, de formalisation des procédures d'accueil, de mise en place d'indicateurs et d'outil de contrôle, de révision des méthodes de travail et, par conséquent, d'adaptation des agents à un nouvel environnement. Alors que la démarche Marianne est souvent perçue comme un outil de contrôle et une remise en question du travail des agents (« on a l'impression qu'on a toujours mal fait notre travail et qu'on ne sait pas accueillir les étudiants »²¹⁵), l'implication des équipes dans la labellisation marque une reconnaissance de l'expertise et du savoir-faire des agents au contact du public par la direction du SCD. L'obtention du label Marianne est un symbole fort dans la valorisation des équipes puisque la qualité du travail réalisé est reconnue par un organisme tiers qui porte un regard nouveau sur le service.

Cette valorisation est d'autant plus importante que le processus de labellisation peut être long et peut être ponctué de baisses de motivation des agents qui ne voient pas l'intérêt du travail effectué. « [...] entrer dans une démarche qualité est un exercice managérial indispensable et permet de remettre en question nos pratiques, et surtout nos échecs en termes de mobilisation et de motivation »²¹⁶. Cela est d'autant plus vrai quand le projet est porté principalement par les équipes de direction sans que les équipes se sentent réellement concernées. L'apport d'un avis extérieur, souvent positif, sur les pratiques d'accueil d'un SCD est un levier de motivation pour les agents d'accueil.

Vis-à-vis des usagers, le label Marianne indique que le SCD met en œuvre une politique qualité destinée à satisfaire leurs attentes et leurs besoins. « Outre les enquêtes, il est important de faire savoir que nous nous appuyons réellement sur les besoins qu'ils expriment »²¹⁷. Le développement d'outils pour évaluer la satisfaction des usagers et recueillir leurs besoins (boîtes à suggestions, « baromètres usagers »²¹⁸, enquêtes thématiques²¹⁹...) est un élément-clé dans la communication des SCD auprès des publics qu'ils accueillent. Il s'agit bien de montrer que la bibliothèque prend en compte les besoins de chacun et, surtout, qu'elle met en place des actions pour les satisfaire. C'est pourquoi la communication autour des résultats

²¹⁵ Témoignage anonyme

²¹⁶ Julie Floreani, « Labellisation Marianne au SCD de Limoges... »

²¹⁷ *Idem*

²¹⁸ Dispositif mis en place par les bibliothèques de l'UVSQ deux fois par an. Il consiste, sur une période donnée, à recueillir heure par heure toutes les demandes faites par les usagers aux banques d'accueil, les ressources mobilisées par les agents pour répondre à ces demandes et le taux de satisfaction vis-à-vis des réponses. L'analyse de ce baromètre permet de mieux connaître les horaires d'affluence et d'identifier les points sensibles (demandes restées sans réponse) et les besoins.

²¹⁹ Les BU de l'URCA font une enquête générale de satisfaction tous les deux ans, la dernière datant de 2018. Les autres années, elles organisent des enquêtes ciblées comme en 2017 (enquête auprès des étudiants de première année) ou en 2015 (enquête auprès des enseignants-chercheurs).

des enquêtes de satisfaction est un réel enjeu dans le référentiel Marianne (engagement n°10). Il faut néanmoins ne pas perdre de vue que le label Marianne en lui-même n'a pas beaucoup de signification pour les usagers des BU. L'attente des usagers, notamment des étudiants, se focalise surtout sur les résultats de la démarche qualité (amélioration du confort des espaces de travail, services performants, horaires élargis...) et non pas sur la méthode qui a permis ces améliorations.

Le dernier bénéfice apporté par l'obtention du label est la visibilité accrue du SCD et, par extension, de son université de tutelle dans les sphères professionnelles et les réseaux nationaux. Certaines bibliothèques labellisées ont en effet documenté leur démarche dans des revues professionnelles, des ouvrages collectifs ou sur des blogs. Elles sont donc devenues des ressources pour des SCD qui souhaiteraient à leur tour entrer dans la démarche. De plus, j'ai pu constater que les référents Marianne des bibliothèques labellisées formaient un réseau professionnel informel qui échange autour des questions de la qualité de l'accueil. Il n'est donc pas rare de voir des SCD solliciter leurs collègues pour organiser par exemple des audits internes ou pour visiter des sites labellisés. Dans une perspective de généralisation du label à tous les services publics, il n'est pas impossible que les futurs référents Marianne se tournent vers ce réseau de bibliothèques labellisées pour obtenir conseils et expertise.

DE MARIANNE À ISO 9001 : L'EFFICACITÉ PAR LA CERTIFICATION GLOBALE ?

Preuve de performance aux yeux de la gouvernance, outil de communication auprès des usagers, outil de management en interne, le référentiel Marianne et le label qui lui est associé sont des leviers efficaces dans la mise en place d'une politique d'amélioration de l'accueil en BU. Une approche qualité focalisée sur l'accueil a néanmoins des limites qu'il est possible de dépasser par l'adoption d'un système de management de la qualité (SMQ). Dans ce cadre, la norme ISO 9001, outil suffisamment souple pour s'adapter aux activités des BU, permet une approche qualité globale des services. Pour aller plus loin, j'ai également examiné des solutions alternatives, inspirées de cette norme.

POURQUOI UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ?

Les limites du référentiel Marianne, approche généraliste centrée sur l'accueil

L'adoption par les SCD d'une démarche qualité fondée sur le référentiel Marianne s'explique par le fait qu'il est partagé par plusieurs administrations, donc reconnu à l'échelle nationale, et qu'il s'accompagne d'outils librement réutilisables. « Il serait contre-productif d'utiliser un référentiel maison quand il existe un outil déjà efficace comme Marianne »²²⁰. Néanmoins, certains déplorent le manque de souplesse de ce référentiel (« catalogue d'injonctions »²²¹) et l'inadéquation de certains engagements au contexte des BU.

Le référentiel Marianne a en effet été conçu pour être appliqué dans toutes les administrations accueillant du public. Or, les usagers ont des attentes différents en matière d'accueil selon qu'ils s'adressent à un service d'impôt, à un rectorat ou à une bibliothèque. L'engagement n°2, par exemple, demande aux administrations de « limiter les répétitions de la saisie des informations personnelles par les usagers » et d'interfacer les comptes lecteur avec « FranceConnect »²²². Pour inscrire les étudiants, les BU récupèrent les données personnelles saisies lors de l'inscription à l'université, ce qui répond à la première injonction de l'engagement mais l'interface avec « FranceConnect » n'a pas de sens dans cette situation. De même, certains services qui font pourtant la force des BU dans leur politique d'accueil ne sont pas pris en compte par le référentiel : c'est le cas par exemple de l'application Affluences qui permet de connaître en temps réel le taux de remplissage d'une bibliothèque. Cette approche généraliste du service public explique donc en partie les difficultés de prise en main du kit Marianne par les SCD qui s'engagent dans la démarche.

Une approche centrée sur l'amélioration de l'accueil induit par ailleurs une autre difficulté liée à l'absence de vision globale des activités de la bibliothèque.

²²⁰ Entretien téléphonique avec Lola Mirabail...

²²¹ Témoignage anonyme

²²² SGMAP, *Référentiel Marianne*... version 2016

Concrètement, un SCD qui se concentre sur le déploiement du référentiel Marianne risque d'oublier des activités qui ne participent pas directement à l'amélioration de l'accueil (politique documentaire, circuit des documents, catalogage...). De plus, l'application du référentiel Marianne ne permet pas de maîtriser l'ensemble des activités liées à l'accueil, notamment celles réalisées par des services support de l'université ou des prestataires externes. Résoudre ce problème est un enjeu majeur dans la lutte contre la démotivation des équipes : en effet, agents comme responsables de bibliothèque expriment de la frustration quand le travail réalisé pour améliorer l'accueil des usagers est entaché, ou d'un dysfonctionnement technique durant des mois, ou d'une mauvaise prestation de ménage. « On n'est pas crédibles ! Quand il faut plusieurs semaines pour faire réparer une ampoule, les usagers s'en fichent qu'on soit labellisé »²²³. Dans la mesure où la satisfaction des usagers des BU découle d'une réponse adéquate à leurs besoins, des toilettes sales, un réseau Wifi dysfonctionnel, une panne importante empêchant l'ouverture de la BU sont autant d'images de la non-qualité d'un SCD.

Toutes les limites du référentiel Marianne tiennent finalement au fait que la démarche Marianne est une approche fondée sur la qualité des résultats et n'exige pas de vision stratégique globale quant à sa mise en œuvre. « S'engager sérieusement dans la démarche qualité n'est pas seulement se donner des objectifs supplémentaires mais réformer en profondeur sa manière de travailler »²²⁴. Pour Christelle Quillet, le référentiel Marianne montre vite ses limites lorsqu'on veut s'inscrire dans une vraie démarche qualité car, malgré les engagements vis-à-vis des agents, il n'oblige pas à constituer un SMQ efficace²²⁵. Une étude de la norme ISO 9001 a ainsi montré que, malgré son engagement dans la démarche Marianne, le SCD de Rouen ne remplissait pas la première exigence de la norme : avoir des objectifs stratégiques partagés par l'ensemble de l'équipe de direction. Avec six bibliothèques réparties sur deux départements, il était pourtant « urgent de définir des objectifs clairs et partagés par tout le monde et de savoir quelles étaient les responsabilités de chacun au sein du SCD »²²⁶.

Pour Yves Cannac, les résultats inégaux des démarches qualité dans les administrations publiques tiennent à cet écueil dans le déploiement du référentiel Marianne :

Une démarche qualité se situe clairement dans la logique de la performance et constitue donc une rupture avec les pratiques caractérisées par l'absence d'objectifs explicites et vérifiables, encore si fréquentes dans beaucoup d'administrations, trop longtemps encouragées à considérer que la régularité est leur seule obligation.²²⁷

L'adoption d'un SMQ basé sur la norme ISO 9001 apparaît donc comme un moyen de pallier les limites d'une approche centrée sur l'amélioration de l'accueil telle que l'exige par le référentiel Marianne.

²²³ Témoignage anonyme

²²⁴ Commission « Qualité des services publics »..., p.11

²²⁵ Entretien téléphonique avec Christelle Quillet, chargée de mission Qualité et Évaluation au SCD de l'Université de Rouen, le 18 octobre 2019

²²⁶ *Idem*

²²⁷ Commission « Qualité des services publics »..., p.14

Forces de ISO 9001 : l'approche processus et l'orientation client

Le succès de la norme ISO 9001 tient à plusieurs raisons²²⁸. Tout d'abord, il s'agit d'une norme structurée rédigée « sur un mode ouvert qui demeure précis » pour favoriser le déploiement d'un système « qui peut s'adapter à tout collectif »²²⁹. Ensuite, elle préconise l'instauration d'un système de management **de** la qualité et non un système de management **par** la qualité, ce qui implique qu'elle est peu empreinte d'idéologie managériale. En d'autres termes, la norme ISO 9001 est compatible avec des cultures managériales très diverses, la seule injonction en la matière étant le nécessaire engagement de la direction dans la démarche qualité. La version 2015 de la norme, en vigueur aujourd'hui, réaffirme les fondamentaux de la qualité, à savoir la conformité des produits et des services, la satisfaction des clients et la prévention, et inclut une réflexion permanente sur les risques qui menacent l'organisation, le SMQ devant se placer au service de la stratégie et du développement de celle-ci.

La force de la norme ISO 9001 repose sur deux points fondamentaux : l'approche processus et l'orientation client.

L'approche processus

L'approche processus est un pilier de la norme ISO 9001. Elle permet d'accroître la transversalité dans l'entreprise et d'introduire de l'horizontalité dans le management en poussant chacun à se concerter sur des actions et des objectifs communs²³⁰. La réussite de l'implantation d'un SMQ repose sur la promotion d'un mode de management fonctionnel et transversal favorisé par cette approche.

Selon Nuria Balagué et Jarmo Saarti, la majorité des dysfonctionnements en bibliothèque est liée à une organisation des activités reposant sur la fonction, ce qui a pour conséquence une mauvaise communication entre les sections et/ou les départements²³¹. Les activités en BU sont conçues en « silos » indépendants qui interagissent peu entre eux : gestion de fonds documentaires, formation des usagers, services aux chercheurs... Ces activités reposent souvent sur une équipe, voire sur une seule personne. L'approche processus permet d'introduire une transversalité qui garantit l'efficacité du SMQ. Elle implique surtout de réfléchir à l'utilité réelle et à la valeur pour les usagers de chaque action réalisée par la bibliothèque et d'effectuer des tâches avec cohérence et transparence.

« Un processus est un enchaînement d'activités réalisées par des métiers différents et qui permet de répondre à un besoin, en mettant un service à disposition de l'utilisateur »²³². En replaçant l'utilisateur au cœur des activités de la bibliothèque, l'approche processus oblige les professionnels à changer d'optique dans la réalisation de leurs tâches. Héloïse Courty prend l'exemple du circuit du document pour montrer comment la norme ISO 9001 remet en question les méthodes de travail. Le « circuit du document » désigne en effet un ensemble de tâches permettant son

²²⁸ Michel Bellaïche, *op. cit.*, p.XV-XVI

²²⁹ *Idem*, p. XV

²³⁰ *Idem*, p.12

²³¹ Nuria Balagué et Jarmo Saarti, *op. cit.*, p.47

²³² Héloïse Courty, « La qualité, un levier pour le management de l'accueil »..., p.126

traitement, de son acquisition à sa mise en rayon. Si cette activité peut être réglementée par des procédures de travail et évaluée par des indicateurs d'efficacité, « l'utilisateur [est] symptomatiquement absent de cette chaîne d'actions »²³³. L'approche processus positionne cette activité d'une autre manière : on part d'un besoin à satisfaire (par exemple, le besoin d'avoir des collections en libre accès) pour construire un enchaînement de tâches permettant de répondre à ce besoin.

Il existe plusieurs familles de processus. La norme ISO 9001 en identifie trois²³⁴ :

- Les processus de réalisation : ils vont du client final au client final et apportent une contribution directe à la valeur ajoutée du produit ou du service,
- Les processus support : ils fournissent aux processus de réalisation toutes les ressources nécessaires pour produire,
- Les processus de management de la qualité : ils donnent la direction et les objectifs de la démarche qualité, la pilotent et s'assurent de l'amélioration permanente.

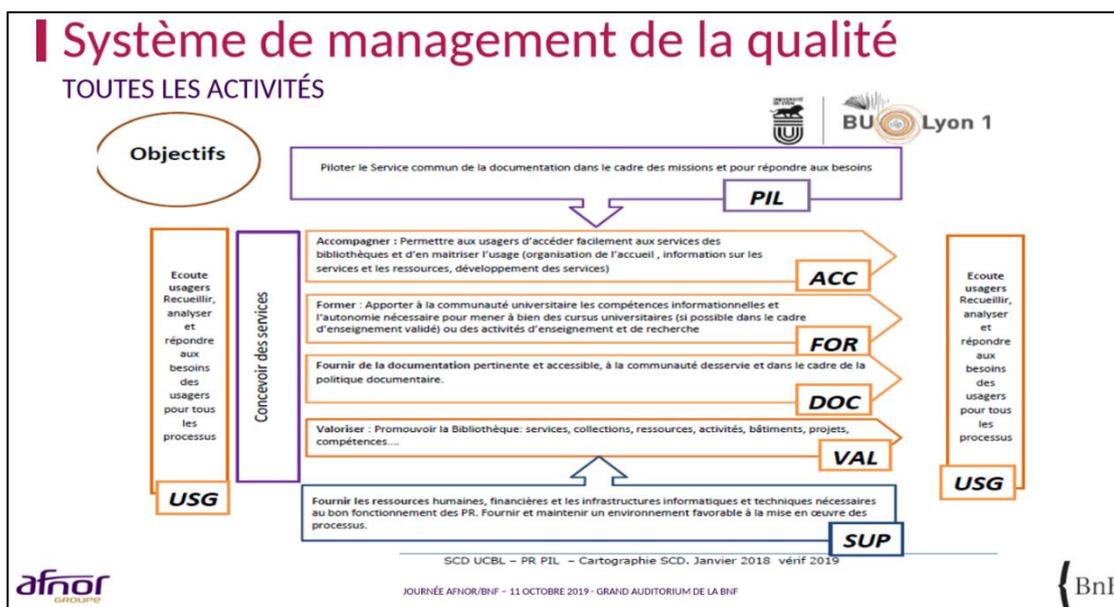
Analysant le déploiement d'une approche processus dans les médiathèques de Poissy, Sylvie Lavallée préfère parler de « processus métiers » (comme la fourniture de documentation), de « processus support » (comme la maîtrise des ressources humaines) et de « processus qualité »²³⁵.

Pour travailler avec efficacité et atteindre ses objectifs, la bibliothèque doit donc identifier ses activités et les liens qui existent entre elles et ce, afin de repenser les processus en terme de valeur ajoutée pour les usagers et se recentrer sur les moyens et les ressources nécessaires à leur réalisation. L'efficacité de la bibliothèque se mesure de manière holistique, au sein d'un système, et en considérant les flux de travail plutôt que les tâches individuelles. Il est donc important d'établir une cartographie de ces processus. Pour mettre en œuvre cette cartographie, il convient de préparer une liste des processus de la bibliothèque en n'oubliant pas ceux qui ne relèvent pas directement de l'équipe (le ménage, la gestion des ressources humaines...), de définir les types de processus, les organiser en bloc et d'établir les relations entre eux.

²³³ *Idem*, p.126

²³⁴ Michel Bellaïche, *op. cit.*, p.17

²³⁵ Sylvie Lavallée, *op. cit.*, p.58-59

Figure 6 : Cartographie des processus – BU de Lyon 1²³⁶

Chaque processus est décrit dans une fiche. Cette fiche établit pour chaque processus ses éléments d'entrée (quel est le besoin ? qu'est-ce qui justifie d'exécuter ce processus ?) et de sortie (satisfaction du besoin), ses étapes de réalisation, les responsabilités, les caractéristiques et les indicateurs identifiés pour contrôler son fonctionnement et son efficacité²³⁷.

L'orientation client

Dans la norme ISO 9001, le SMQ est centré sur l'amélioration de la satisfaction du client, une satisfaction qui doit être mesurée objectivement²³⁸. Nous avons vu que cette approche n'est pas nouvelle en bibliothèque mais la norme insiste sur la nécessité de comprendre de façon optimale les besoins et les attentes des usagers, d'articuler les objectifs de la bibliothèque autour de ces besoins et de rechercher une efficacité des moyens mis à disposition pour améliorer la satisfaction des usagers. « Il ne s'agit pas uniquement de réaliser correctement la mission mais également de s'assurer qu'elle correspond précisément et de façon continue aux besoins de la population à desservir »²³⁹. Dans l'identification des processus, il faut penser en terme de service fourni aux usagers et non en terme de construction du service. « Ça oblige à penser autrement les processus. Dans le catalogage, quel est le service fourni à l'utilisateur ? Il faut toujours se poser cette question : qu'est-ce qu'on fait et qu'est-ce que ça apporte à l'utilisateur ? »²⁴⁰

²³⁶ Cartographie issue du support de présentation de l'intervention d'Anne-Christine Collet, « Système de management de la qualité et écoute usagers », lors de la journée Afnor/BnF du 11 octobre 2019.

²³⁷ Voir en annexe 5 « Fiche de description du processus « Former » (FOR) du SCD de Lyon 1 », p.106

²³⁸ Nuria Balagué et Jarmo Saarti, *op. cit.*, p.22

²³⁹ Héloïse Courty, « La qualité, un levier pour le management de l'accueil »..., p.126

²⁴⁰ Entretien en présentiel avec Anne-Christine Collet, chargée de mission Qualité au SCD de Lyon 1-Claude Bernard, le 29 avril 2019

La version 2008 de la norme ne prenait en compte que la satisfaction des « clients externes » (pour les bibliothèques, les usagers) et des « clients internes » (les agents)²⁴¹. Avec la version 2015, il s'agit de prendre en compte les besoins et les attentes de toutes les parties intéressées, c'est-à-dire « tout acteur ou tout groupe d'acteurs pouvant avoir une contribution ou une influence notable sur la qualité de l'entreprise »²⁴². Il faut donc pour les BU identifier tous leurs « clients » :

- les bénéficiaires directs du service : les usagers qui fréquentent la bibliothèque et/ou utilisent ses services, étudiants, enseignants-chercheurs, personnels de l'université ou usagers externes à l'université,
- les « non-fréquentants » : toute personne dépendant de l'université qui n'utilise pas les services de la BU,
- la gouvernance de l'université,
- les différents partenaires de la BU : partenaires territoriaux (les lycées par exemple), partenaires professionnels (réseaux Collex, dispositif PEB²⁴³, dispositif PCPP²⁴⁴...), partenaires organisationnels (dans le cadre d'une ComUE par exemple)...
- les prestataires externes,
- les fournisseurs (pour l'acquisition de documents par exemple),
- les agents, titulaires, contractuels et moniteurs-étudiants, qui réalisent la prestation.

Comme avec le référentiel Marianne, la satisfaction des usagers doit se mesurer objectivement. Pour Hong Wang, la satisfaction des clients ne s'appuie pas sur ce qu'on croit savoir d'eux mais sur les attentes et les besoins qu'ils ont exprimés de manière explicite ou implicite²⁴⁵. C'est pourquoi le SCD de Lyon 1 s'est doté de nombreux dispositifs d'écoute, de veille, de test et d'analyse pour recueillir les attentes de ses usagers, au point que l'audit Afnor de juin 2019 soulignait que « l'organisme [présentait] une forte orientation client usagers »²⁴⁶. Outre les enquêtes de satisfaction (Libqual tous les deux ans et au moins trois enquêtes thématiques et/ou locales par an), le SCD s'efforce d'être présent dans les instances de l'université, notamment dans les instances étudiantes (Comité vie étudiante) et dans tous les groupes de travail organisés par l'université. Différents canaux permettent le recueil des demandes des usagers : cahier de suggestion, renseignements en ligne, réseaux sociaux, remarques à la banque d'accueil qui sont consignées dans un Padlet. La mise en place d'un nouveau service est toujours évaluée par une enquête et des tests utilisateurs. Un « Point Écoute usagers » mensuel permet de faire remonter toutes les remarques et d'établir les actions correctives pour répondre aux besoins exprimés.

²⁴¹ Michel Bellaïche, op. cit., p.43

²⁴² *Idem*, p.43

²⁴³ Prêt entre Bibliothèques : ce service permet aux usagers des bibliothèques et centres de documentation de recevoir des documents en provenance d'autres établissements.

²⁴⁴ Plan de Conservation Partagée des Périodiques : plan engageant plusieurs bibliothèques (sur une thématique ou sur un territoire donné) à se répartir la charge de la conservation des collections de périodiques imprimés et à mutualiser ainsi leurs ressources.

²⁴⁵ Hong Wang, « From « user » to « customer »... », p.610

²⁴⁶ Cité dans le support de présentation de l'intervention d'Anne-Christine Collet...

Principes du SMQ et étapes de sa mise en place

L'ouvrage de Nuria Balagué et de Jarmo Saarti²⁴⁷ est une bonne entrée en matière pour toute BU qui souhaiterait s'engager dans la construction d'un SMQ. Les deux auteurs se sont appuyés sur leur expérience, la première à la bibliothèque de la Universitat autònoma de Barcelona et le second à la bibliothèque de la University of Eastern Finland, pour décrire concrètement comment se déploie un SMQ en BU, « pas à pas », en insistant sur les points de vigilance et les écueils à éviter. Je m'appuierai donc sur leurs travaux pour exposer ici les grands principes du SMQ.

Avec ISO 9001, la bibliothèque n'adopte pas un mode de management passager mais bien une approche solide et généralisée de la qualité. La norme contribue à donner de la transparence à la gestion d'une organisation et lui permet de comprendre son propre fonctionnement en la rendant compréhensible pour tous. Néanmoins, au préalable de la démarche, l'organisation doit s'interroger sur le type de SMQ qu'elle souhaite utiliser. Il s'agit de se poser les bonnes questions avant de se lancer dans la démarche : quels objectifs poursuit-on ? Quels sont les besoins de la tutelle, des usagers, des autres partenaires ? Existe-t-il des systèmes plus adaptés à ces besoins ? Quelle est la stratégie qualité de la bibliothèque ? Cela signifie qu'avant même de construire son SMQ, la BU doit définir sa politique qualité, les objectifs qu'elle souhaite atteindre en cohérence avec ses missions et ceux de l'université, sa stratégie pour parvenir aux résultats voulus. Pour Michel Bellaïche, la norme ISO 9001 est en effet un outil au service de la politique et de la stratégie de l'entreprise qui doit s'assurer de l'articulation entre son SMQ et sa stratégie de développement, appuyée au contexte dans lequel elle évolue²⁴⁸.

La stratégie qualité de la bibliothèque se définit annuellement et est constituée d'objectifs mesurables par des indicateurs et réalistes au regard des ressources disponibles. « L'idée n'est pas de faire toujours plus mais de faire toujours mieux. Il faut être en capacité d'arrêter des choses qui ne fonctionnent pas ou sont obsolètes et de ne pas se lancer dans des choses pour se rendre compte qu'on n'a pas le budget ou les moyens humains »²⁴⁹. Une fois ses objectifs définis, la BU doit désigner un responsable qualité pour amorcer et implanter le projet et définir sa place dans l'organigramme. La construction d'un SMQ nécessite de réfléchir en mode projet. La première phase du projet consiste donc en la désignation d'une équipe projet (un responsable qualité qui coordonne un ou plusieurs groupes de travail par exemple), l'analyse de l'existant et de l'environnement, l'analyse des risques et des opportunités, l'analyse des forces et des faiblesses de la bibliothèque et l'établissement d'un calendrier pour mener à bien la démarche.

La mise en place d'un SMQ implique la constitution d'une documentation qualité. Celle-ci se compose de :

- un manuel qualité : document stratégique qui définit la politique et les objectifs de la qualité et qui spécifie le SMQ (présentation du métier, histoire, organigramme, cartographie des processus...),

²⁴⁷ Nuria Balagué et Jarmo Saarti, *Managing Your Library and its Quality : the ISO 9001 Way*. Oxford : Chandos, 2011. Traduit également en espagnol : Nuria Balagué et Jarmo Saarti, *Gestión de la calidad en la biblioteca : diseña un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001*. Barcelone : Editorial UOC, 2014

²⁴⁸ Michel Bellaïche, *op. cit.*, p.41

²⁴⁹ Entretien en présentiel avec Anne-Christine Collet...

- les procédures documentées (par exemple, les fiches de description des processus),
- les « enregistrements » : ce que Michel Bellaïche définit comme un « document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité »²⁵⁰.

L'engagement de la direction est un point central dans la norme ISO 9001 et y est exigé de manière plus explicite que dans le référentiel Marianne. Cette exigence fait ainsi l'objet du chapitre 5 de la norme, « Leadership et engagement » : « La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité »²⁵¹. Cela implique que la direction doit notamment établir et diffuser la politique et les objectifs de la qualité, garantir la disponibilité des moyens, agir comme un médiateur entre les processus, l'équipe et les usagers et garantir la planification et la définition des indicateurs. C'est également elle qui définit les responsabilités de chacun, notamment les responsables des processus, et garantit le caractère collectif de la démarche en facilitant la prise de parole de tous les membres de l'équipe :

*Un SGC es también una comunidad de personas que confían las unas en las otras, y son capaces de dar su opinión, criticar de manera positiva y promover innovaciones en el sistema.*²⁵²

Michel Bellaïche définit ainsi plusieurs niveaux de responsabilité dans le SMQ²⁵³ :

- direction et management : la direction définit le niveau de conformité et d'atteinte des objectifs en matière de qualité. Elle hiérarchise les actions à mettre en œuvre et fait office d'arbitre entre l'atteinte des objectifs qualité et l'atteinte des autres objectifs de l'entreprise,
- collaborateurs : ils ont la responsabilité de signaler les problèmes et les non-conformités et garantissent la conformité de la production ou de la prestation en respectant les procédures,
- « fonction qualité » ou responsable qualité : il met en cohérence les différents outils et les méthodes mis en œuvre dans le cadre de la démarche qualité et porte assistance aux différents acteurs de l'entreprise.

La norme impose également comme prérequis à l'efficacité du SMQ et à la satisfaction des usagers la nécessité pour la bibliothèque de disposer de moyens matériels, humains et financiers pour mener à bien ses missions²⁵⁴. Nuria Balagué et Jarmo Saarti pointent la complexité pour le SMQ de répondre à cette exigence car les BU n'ont souvent pas la main sur la gestion de leurs moyens²⁵⁵ : avec le passage aux RCE, la gestion des ressources humaines et financières des SCD dépend de leur

²⁵⁰ Michel Bellaïche, *op. cit.*, p.65

²⁵¹ Afnor, *Systèmes de management de la qualité : Exigences – Norme internationale ISO 9001 :2015*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions, 2015

²⁵² « Un SMQ est aussi une communauté de personnes qui se font confiance et qui sont capables de donner leur opinion, d'émettre des critiques constructives et de promouvoir des innovations dans le système ». Dans Nuria Balagué et Jarmo Saarti, *Gestión de la calidad en la biblioteca...*, p.82

²⁵³ Michel Bellaïche, *op. cit.*, p.11

²⁵⁴ Afnor, *Systèmes de management de la qualité...*, chapitre 7 « Supports ».

²⁵⁵ Nuria Balagué et Jarmo Saarti, *Gestión de la calidad en la biblioteca...*, p.89-90

université de tutelle. La BU doit donc identifier clairement quelles activités sont liées aux entités dont elle dépend et construire sa planification en fonction. Le SCD de Lyon 1 a par exemple identifié le recrutement des personnels comme un processus long qui dépend de différentes entités (au sein et en-dehors de l'université). La description de ce processus et son insertion dans la cartographie du SCD permet d'anticiper en amont les besoins et de planifier les recrutements en conséquence.

La gestion des moyens implique également une gestion des compétences des agents du SCD :

*La competencia es la capacidad de demostrar que se aplican adecuadamente los conocimientos, habilidades y comportamientos para lograr los resultados requeridos, y juega un papel clave en la percepción de la calidad por parte del usuario.*²⁵⁶

La motivation des équipes est essentielle mais non suffisante dans la démarche qualité : chaque agent doit avoir les compétences adéquates pour mener à bien ses tâches et ses connaissances doivent être sans cesse actualisées. Le manque de compétences finit en effet par être une source d'erreurs et de non-satisfaction des usagers. Cela implique de déterminer les compétences nécessaires pour mener à bien les activités de la bibliothèque en évaluant la charge de travail réelle, de maintenir à jour des fiches de poste qui correspondent aux activités et, surtout, d'établir un plan de formation sans oublier d'en évaluer l'efficacité. La formation des nouveaux arrivants est ainsi un point-clé dans la norme ISO 9001.

LA CERTIFICATION ISO 9001 : MÉTHODE ET DIFFICULTÉS

Certification ISO 9001 en SCD : l'exemple de Lyon 1²⁵⁷

Sylvie Lavallée a analysé l'adoption d'une démarche qualité du type ISO 9001 dans les médiathèques de Poissy et s'est intéressée au management de la qualité dans les bibliothèques publiques²⁵⁸. Il me semblait intéressant d'étudier le processus de certification dans le contexte particulier d'un SCD. À ce jour, le SCD de Lyon 1-Claude Bernard est le seul à avoir obtenu la certification ISO 9001 pour l'ensemble de ses services²⁵⁹.

Les réflexions sur l'amélioration de la qualité de l'accueil au SCD de Lyon 1 sont anciennes. En 2005, alors que le contrat quadriennal 2003-2006 de l'université comporte un volet sur la qualité des services, la BU se lance dans une analyse de la ventilation des activités du personnel et de la part de temps consacrée au service

²⁵⁶ « La compétence est la capacité de démontrer qu'on applique de manière adéquate ses connaissances, ses aptitudes et la façon de se comporter pour atteindre les résultats recherchés, et elle joue un rôle clé dans la perception qu'a l'utilisateur de la qualité ». Dans *idem*, p.92

²⁵⁷ Voir en annexe 4 « Présentation du SCD de Lyon 1-Claude Bernard », p.104

²⁵⁸ Sylvie Lavallée, *op. cit.*, en particulier dans la troisième partie « Éléments pour une démarche qualité en bibliothèque publique » à partir de la page 57.

²⁵⁹ En 2015, le SCD obtient pour la première fois la certification ISO 9001 (version 2008). En 2018, lors de l'audit de renouvellement, il obtient la certification pour la version 2015 de la norme.

public²⁶⁰ dans un contexte où l'accueil devient un enjeu majeur en bibliothèque²⁶¹. Ce travail aboutit à l'élaboration d'un référentiel « qualité de l'accueil », c'est-à-dire un guide de bonnes pratiques de l'accueil dont le déploiement s'est accompagné de formations du personnel. La rédaction de ce référentiel, toujours en vigueur, poursuit plusieurs objectifs : valoriser l'offre de services (« il est clair que nos usagers n'ont pas une idée exacte du niveau de renseignement que nous pouvons leur apporter. Parfois, ils n'osent même pas nous déranger ! »²⁶²), organiser l'accueil physique et téléphonique (avec mise en place d'un dispositif d'accueil unique et centralisé), harmoniser les pratiques, repenser les outils mis à disposition des agents et faire l'évaluation de l'accueil. En 2008, le SCD se porte volontaire pour participer à la phase de tests de l'enquête Libqual dans les BU françaises dans un souci d'évaluer les actions mises en place et d'avoir des données objectives sur la qualité de l'accueil.



Figure 7 : Guide des bonnes pratiques sur l'intranet du SCD de Lyon 1²⁶³

Le contrat quinquennal 2011-2015 de l'université de Lyon 1 engage celle-ci dans une réflexion sur la qualité de l'ensemble de ses services. La gouvernance souhaite se doter d'outils et de moyens pour piloter ce projet qualité. Trois services pilotes sont alors sélectionnés pour s'engager dans une certification ISO 9001 : le service de formation (FOCALE), le service des relations internationales et le SCD. Ces choix apparaissent comme logique au regard des missions de ces services : les

²⁶⁰ François Cavalier, Chantal Jonneaux et Arlette Mauriès, « La démarche qualité... »

²⁶¹ Voir *supra*, « Bibliothécaire, un métier d'accueil ? », p.36-39

²⁶² François Cavalier, Chantal Jonneaux et Arlette Mauriès, « La démarche qualité... »

²⁶³ Capture d'écran issue du support de formation d'Anne-Christine Collet, *La Certification ISO 9001:2008 au SCD Lyon 1*, novembre 2015

BU représentent le plus gros service de l'université et le premier lieu d'accueil des étudiants tandis que FOCALÉ et le service des relations internationales sont les vitrines de l'université. Ces deux derniers services ne concrétiseront finalement pas ce projet mais l'université reste très engagée dans la démarche de certification et crée pour la soutenir une cellule qualité avec recours à une consultante qualitiennne.

Le soutien de l'université et l'accompagnement par une professionnelle représentent une vraie opportunité pour le SCD. Le choix de la certification ISO 9001 est justifié par une volonté de s'extraire de considérations purement bibliothéconomiques²⁶⁴ et de viser une certification reconnue dans d'autres milieux que celui des bibliothèques. En s'engageant dans la démarche, le SCD vise plusieurs objectifs : profiter de la contrainte qu'impose la norme (en termes de calendrier et de moyens) pour cadrer les actions de l'établissement, bâtir un système solide de management de la qualité et améliorer l'accueil des usagers.

Les deux premières années de la démarche ont été consacrées à la formation et à l'accompagnement de l'équipe. La première action mise en œuvre a ainsi été la formation de l'équipe de direction à la démarche ISO 9001, signe d'un fort engagement du leadership. Pour mener à bien la démarche, le SCD de Lyon 1 fait le choix de consacrer 70% d'un poste de conservateur à la mission Qualité²⁶⁵. Face aux difficultés à trouver une formation adaptée, la responsable qualité désignée est formée par la qualitiennne de l'université qui l'accompagne dans la lecture de la norme. Avec le recul, cette solution s'est avérée plus intéressante qu'une formation inter-établissements organisée par l'Afnor : l'accompagnement de la qualitiennne a permis une étude de la norme en lien direct avec les activités du SCD. La formation est ensuite étendue aux responsables des processus identifiés. Les équipes sont enfin formées en interne par un groupe projet (15 personnes représentant tous les sites, tous les services et toutes les catégories de personnel du SCD) et sont informées régulièrement lors des assemblées générales, les réunions de site et par le biais de la lettre interne.

Le projet de certification a duré cinq ans :

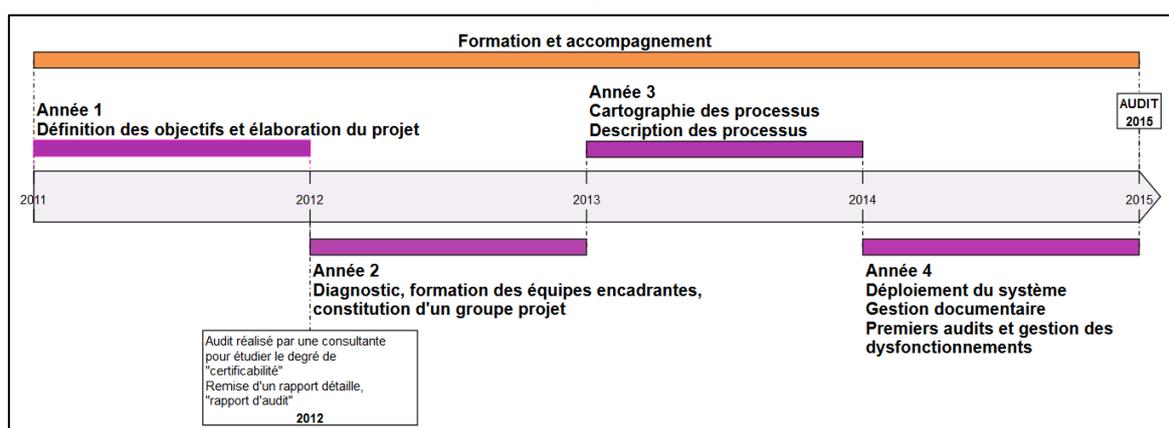


Figure 8 : Chronologie de la démarche de certification ISO 9001 au SCD de Lyon 1

²⁶⁴ Au moment où le SCD de Lyon 1 s'engage dans la démarche ISO 9001, la directrice du SCD participe à un groupe de travail pour la rédaction d'un référentiel spécifique aux bibliothèques et inspiré du référentiel Marianne : Qualibib.

²⁶⁵ Les fonctions d'Anne-Christine Collet se partagent entre la mission Qualité (70%) et la formation continue (30%).

Pour mener à bien sa démarche, le SCD de Lyon 1 bénéficie de ressources précieuses. L'accompagnement d'une consultante est un atout indéniable :

Réfléchir en termes de qualité, d'orientation usagers, de processus, n'est pas difficile mais il était précieux d'avoir une qualitiennne à nos côtés pour viser la certification. Elle nous a apporté un accompagnement précieux dans la traduction de la norme appliquée aux activités du SCD et au public desservi.²⁶⁶

Cet accompagnement permet au SCD de mieux comprendre à quoi correspondent les exigences et les chapitres de la norme dans son propre fonctionnement. L'établissement a également bénéficié de l'apport de deux stagiaires pour l'élaboration de son SMQ : un bibliothécaire d'État stagiaire qui a proposé des outils pour évaluer la satisfaction des usagers et une stagiaire du master 2 « Management de la qualité » qui pendant trois mois a permis l'accélération du déploiement du SMQ et a apporté un regard extérieur (non bibliothéconomique) précieux pour le projet.

L'implication des équipes dans la démarche prend du temps. Comme pour Marianne, il est nécessaire de convaincre les équipes de l'utilité de la certification qui est autre que l'apport de postes et de budgets supplémentaires. Le SCD de Lyon 1 réussit néanmoins à centrer toute son organisation autour de la qualité en favorisant un management transversal. Une fois par mois, le comité de pilotage qualité réunit les responsables des processus et fait un suivi du SMQ (performance, indicateurs, non-conformités...). Le SCD organise également des réunions pour le suivi de chaque processus. « La notion de système est importante car l'amélioration continue est un engagement collectif, une construction de tous. Pour maintenir cette cohésion de groupe, nous avons fait le choix de continuer la certification »²⁶⁷.

Ce fonctionnement en système implique l'acceptation de la non-conformité et sa prise en charge sans pointer de responsable : en cas de dysfonctionnement, c'est l'ensemble du système qui est fautif. Pour viser l'amélioration continue, le SCD dispose d'outils d'auto-analyse de son SMQ : dispositifs d'écoute usagers²⁶⁸, audits internes (réalisés par un auditeur d'un autre service de l'université ou par un collègue en interne), tableaux de bord pour le suivi des objectifs, indicateurs pour le suivi des processus... « La certification est un engagement qui ne s'arrête jamais. Il ne faut pas de temps mort, surtout après un audit. Il y a un risque de « coup de mou » et de se reposer sur ses acquis »²⁶⁹. En effet, la certification ISO 9001 est accordée pour trois ans mais un audit de suivi est réalisé chaque année, ce qui permet de rester actif dans la démarche.

Les bénéfices de la certification ISO 9001 sont les mêmes que ceux apportés par une labellisation Marianne²⁷⁰. L'atout de ISO 9001 est de permettre l'élaboration d'une stratégie à long terme accompagnée d'une planification pour organiser les activités. Cela permet d'être réactif et d'accepter les modifications en cas d'imprévu. Il est également très bénéfique pour un nouvel arrivant d'entrer dans un système où toutes les activités sont décrites dans une documentation exhaustive.

²⁶⁶ Entretien en présentiel avec Anne-Christine Collet...

²⁶⁷ Entretien en présentiel avec Anne-Christine Collet...

²⁶⁸ Voir *supra*, « L'orientation client », p.65-66

²⁶⁹ Entretien en présentiel avec Anne-Christine Collet...

²⁷⁰ Voir *supra*, « Enjeux de la labellisation », p.54-59

Labellisé Marianne, certifié ISO 9001 ? Éléments pour conjuguer norme et référentiel

Pour Nuria Balagué et Jarmo Saarti, la mise en place d'un SMQ en bibliothèque est facilitée par l'existence d'un système qualité plus ou moins informel²⁷¹. L'amélioration de la qualité de l'accueil étant depuis quelques années un sujet qui préoccupe les BU, les processus y sont souvent déjà identifiés et documentés. « Pour des établissements déjà labellisés Marianne, le processus de certification [ISO 9001] est sans doute moins long car les agents sont déjà convaincus de l'utilité d'une démarche qualité »²⁷². Le SCD de Lyon 1, répondant aux exigences de la norme ISO 9001, a également des liens avec le référentiel Marianne. Tout d'abord, la BU de Sciences du SCD est intégrée au baromètre Marianne, bien que cette intégration ne soit pas de son fait. Ensuite, le référentiel Marianne étant plus reconnu que la certification ISO 9001 dans les services de l'État, le SCD a engagé un processus de labellisation et a obtenu en 2015 le label Marianne par « équivalence », c'est-à-dire par validation d'une autre certification qualité.

Dans ses conseils pour faire vivre une démarche Marianne en bibliothèque, Lola Mirabail énonce en fait les exigences de la norme ISO 9001²⁷³ :

- « **Une démarche globale, tu adopteras** » : elle envisage ici la démarche Marianne comme un système centré sur la satisfaction des usagers (l'orientation client). Il s'agit donc bien d'envisager le référentiel Marianne comme un outil au service de la mise en place d'un système de management de la qualité.
- « **Associer les agents, tu feras** » : nous retrouvons ici le caractère collectif de la démarche qualité requis dans la norme ISO 9001.
- « **La nécessité d'un mode de gouvernance adaptée** » : Lola Mirabail insiste ici sur l'exigence d'un engagement de la direction dans la démarche, ce qui est également requis dans la norme ISO 9001.
- « **Sur l'amélioration continue des services, tu insisteras** » : l'amélioration continue est un principe fondamental du SMQ, la norme y consacre son chapitre 10²⁷⁴.

La norme ISO 9001 est de fait suffisamment souple pour pouvoir intégrer dans son SMQ des éléments de preuve requis pour démontrer le respect des engagements Marianne. « Il n'y a pas de bon modèle. Le bon modèle est celui qui peut être déployé facilement sur un établissement et qui correspond aux objectifs que la bibliothèque s'est fixée »²⁷⁵.

Pour comprendre comment un SMQ de type ISO 9001 peut également répondre aux exigences du référentiel Marianne, comparons la fiche de description du processus « Accompagner » du SCD de Lyon 1²⁷⁶ aux exigences détaillées du

²⁷¹ Nuria Balagué et Jarmo Saarti, *Gestión de la calidad en la biblioteca...*, p.63

²⁷² Entretien en présentiel avec Anne-Christine Collet...

²⁷³ Lola Mirabail, « Faire vivre une démarche qualité de l'accueil... »

²⁷⁴ Afnor, *Systèmes de management de la qualité...*, chapitre 10 « Amélioration »

²⁷⁵ Entretien en présentiel avec Anne-Christine Collet...

²⁷⁶ Voir en annexe 6 « Fiche de description du processus « Accompagner » (ACC) du SCD de Lyon 1 », p.109

référentiel et aux actions mises en place par la BU de l'Université Reims Champagne-Ardennes (URCA) pour chaque engagement²⁷⁷.

L'objectif du processus « Accompagner » est double. Il vise, d'une part, à « fournir des espaces adaptés en superficie, en horaires d'ouverture, en matériels et mobiliers, en confort d'usage et dans le respect des bonnes pratiques d'accueil ». D'autre part, il permet de « donner aux usagers les connaissances et les informations nécessaires pour utiliser les ressources et les services de la BU ». Il se décline ensuite en plusieurs sous-processus : élaborer des services, ouvrir les bibliothèques, proposer les services et les usages dans les espaces de la bibliothèque, accueillir et renseigner les usagers / informer. Ces différents éléments répondent à plusieurs engagements du référentiel Marianne dont l'engagement n°4, « Nous vous accueillons avec courtoisie dans le respect mutuel, nous vous informons de votre délai d'attente, et nous veillons à votre confort »²⁷⁸. Les actions menées en 2018 par les BU de l'URCA pour répondre à cet engagement ont été décidées suite à une autoévaluation du SCD et une enquête de satisfaction des usagers. Cette dernière révélait notamment un taux d'insatisfaction de la température des locaux de la bibliothèque assez élevé (26,3%)²⁷⁹. Le bilan qualité fait état d'actions menées pour répondre à des objectifs définis par la politique qualité du SCD, par les exigences du référentiel et par les besoins exprimés des usagers.

Engagement n° 4 : *Nous vous accueillons avec courtoisie dans le respect mutuel, nous vous informons de votre délai d'attente et nous veillons à votre confort*

- Rédaction de réponses types pour certains messages mail ou demandes Q/R
- Une fiche Google Business pour chaque bibliothèque
- Groupe de travail "Confort et sensibilisation aux éco-gestes" initié par F. Guerlot (DPLDD), pour améliorer le confort thermique tout en sensibilisant public et agents aux attitudes éco-responsables.

Figure 9 : Actions menées en 2018 par les BU de l'URCA pour répondre à l'engagement n°4

En repensant le déroulé des actions mises en place par la BU de l'URCA en terme de processus, on voit que la donnée d'entrée est bien un besoin d'espaces de travail adaptés (dans ce cas, à bonne température), que ce besoin a été identifié après analyse d'une enquête de satisfaction, qu'une action a été planifiée pour répondre à la satisfaction de ce besoin (la mise en place d'un groupe de travail). Dans la fiche processus de Lyon 1, il est possible d'envisager une étape « Aménager et organiser les espaces pour le confort des usagers » qui représenterait la mise en œuvre des actions planifiées par le groupe de travail pour améliorer le confort thermique. L'efficacité de ces actions est ensuite évaluée par des indicateurs et/ou par une nouvelle enquête de satisfaction.

Un SCD labellisé qui souhaiterait s'engager dans un processus de certification ISO 9001 peut donc s'appuyer sur le système qu'il a construit pour sa démarche Marianne. La difficulté pour ces établissements sera de dépasser la seule perspective de l'amélioration de l'accueil des usagers pour privilégier une approche globale de la qualité des services. Cela demande un long travail d'identification de l'ensemble

²⁷⁷ Emmanuelle Kremer, *Bilan annuel – Amélioration de la qualité de l'accueil Marianne 2018*, 20 février 2019

²⁷⁸ SGMAP, *Référentiel Marianne...*, version 2016

²⁷⁹ Emmanuelle Kremer, *Enquête 2018 sur l'accueil et les services*, 4 février 2018

des processus qui régissent les activités du SCD (y compris les processus qui ne dépendent pas directement de l'établissement) et des interactions entre ces processus en pensant toujours à leur pertinence vis-à-vis des besoins des usagers. L'ensemble de la documentation qualité rédigée dans le cadre de la démarche Marianne pourra alors être réinvesti dans ce nouveau SMQ.

Difficultés et freins à l'implantation d'un SMQ en BU

Nous avons déjà évoqué les freins à l'adoption d'une démarche qualité en bibliothèque : méfiance vis-à-vis d'une démarche perçue comme un outil de contrôle et de réduction des effectifs, sentiment de perdre une certaine expertise bibliothéconomique, incompréhension face à une démarche imposée par la hiérarchie²⁸⁰. Il s'agit ici d'analyser les difficultés inhérentes à la mise en place d'un SMQ de type ISO 9001.

Un premier obstacle à la mise en place d'un SMQ est lié à la philosophie de la norme. « Avec l'approche processus, la place d'un agent dans l'organigramme est un peu bousculée »²⁸¹. Au SCD de Lyon 1, par exemple, l'activité « acquisitions » ne se trouve pas dans le processus « Fournir de la documentation » mais dans un processus support. Ce choix a permis l'instauration d'une réelle transversalité dans l'organisation mais a également déboussolé des agents qui ne comprenaient plus quelle était leur place dans le SCD. Il existe une réelle difficulté à sortir d'une conception « métier » pour réfléchir en terme de système orienté sur la satisfaction des usagers.

Mettre en œuvre une démarche qualité induit de manière significative des enjeux de management fonctionnel. On assistera ainsi à l'émergence de fonctions dont le rôle sera d'animer des équipes sans pour autant être des référents hiérarchiques²⁸².

Dans le contexte spécifique des BU, ce bouleversement dans l'organisation fonctionnelle de l'établissement peut être un point de crispation. Pour Héloïse Courty, cette difficulté est liée à un accueil encore très catégorisé (une tâche correspondant à une catégorie de personnel) et à un fonctionnement vertical de l'organisation²⁸³. C'est également le constat fait par les bibliothèques de la University of Arizona dont le fonctionnement reposait sur une organisation fonctionnelle mais très hiérarchique et centrée sur les collections²⁸⁴. C'est pourquoi les « contributions de chacun à la démarche qualité doivent être claires et formalisées, jusque dans les fiches de missions des opérateurs, des cadres et des personnels fonctionnels »²⁸⁵.

Une autre difficulté tient à la nécessité de disposer de moyens (matériels, humains et financiers) pour mettre en place un SMQ efficace :

²⁸⁰ Voir supra, « Freins au développement des démarches qualité en bibliothèque », p.30-31

²⁸¹ Entretien en présentiel avec Anne-Christine Collet...

²⁸² Michel Bellaïche, *op. cit.*, p.81

²⁸³ Entretien téléphonique avec Héloïse Courty, formatrice et consultante spécialisée dans la modernisation des services publics de proximité, le 7 octobre 2019

²⁸⁴ Chestalene Pintozzi, « The Implementation and Evolution of Quality Management in the University of Arizona Libraries », dans : Sarah Anne Murphy (éd.), *op. cit.*, p.42

²⁸⁵ Michel Bellaïche, *op. cit.*, p.83

*A library can only continuously improve and effectively respond to the needs of the individuals it serves by dedicating the human, financial and capital resources required to support effective assessment. These resources are the foundation for any library assessment program.*²⁸⁶

Or, Anne-Christine Collet, au sujet de la certification au SCD de Lyon 1, et Héloïse Courty, au sujet de la certification de l'accueil à la médiathèque l'Écho au Kremlin-Bicêtre²⁸⁷, se rejoignent sur l'idée que s'engager dans la mise en place d'un SMQ demande beaucoup de temps et de moyens humains. « Sur la question des moyens, il faut savoir que ISO 9001 n'est pas un outil très économe, il mobilise beaucoup de temps et de personnels »²⁸⁸. Cet investissement n'est nécessaire qu'au début de la démarche, lors de la mise en place du SMQ. Nous avons vu cependant avec la labellisation Marianne que toutes les BU ne sont pas en capacité de mobiliser suffisamment de moyens pour s'investir dans ce genre de projet²⁸⁹. De même, la certification ISO 9001 a un coût financier non négligeable. Au SCD de Lyon 1, entre le diagnostic, les formations et l'accompagnement par une consultante et l'audit, la certification a coûté 62 000 € sur cinq ans²⁹⁰.

Au SCD de Lyon 1, l'accompagnement de l'équipe par une qualitiennne a été décisif pour mettre en place le SMQ et l'engagement de la gouvernance de l'université a joué un rôle clé dans la réussite de la démarche. Pour Nuria Balagué et Jarmo Saarti, dans la mesure où les activités des BU se déploient dans une organisation plus vaste, celle de l'université, et où leurs processus sont interdépendants des processus de leur tutelle, le soutien de celle-ci est indispensable à la mise en place d'un SMQ. Or, l'étude des SCD engagés dans une démarche Marianne a déjà démontré que le soutien de l'université n'est pas toujours au rendez-vous. Les SCD sont souvent seuls dans le déploiement de leur démarche et peu sont accompagnés par des consultants. Les BU ont toujours la possibilité de recourir à des stagiaires-qualiticiens. Il existe de nombreuses formations professionnelles en France (par exemple, un master « Management des ressources humaines et de la qualité » à l'URCA). Le recours à des stagiaires nécessite néanmoins de rémunérer ceux-ci, un investissement que tous les SCD ne peuvent se permettre.

Enfin, une dernière difficulté est liée à la pratique de la qualité telle qu'elle existe aujourd'hui en bibliothèque. Les BU ont actuellement conscience de l'utilité d'une démarche qualité pour améliorer l'efficacité de leurs activités et, surtout, pour améliorer leurs relations avec les usagers. Cela se traduit par une formalisation accrue des activités, une sensibilisation des équipes aux postures d'accueil et un recours aux méthodes orientées usagers.

Nous avons toujours en tête la qualité dans nos pratiques d'accueil. On répond systématiquement aux mails et au téléphone, on porte notre badge en service public, on rédige des procédures pour faciliter le travail des agents. Là

²⁸⁶ « Une bibliothèque ne peut s'améliorer en continu et répondre efficacement aux besoins des individus qu'elle dessert qu'en consacrant les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires au soutien d'une démarche effective. Ces ressources sont la fondation de tout programme qualité en bibliothèque ». Sarah Anne Murphy, « Introduction », dans : Sarah Anne Murphy (éd.), *op. cit.*, p.VIII

²⁸⁷ Voir *infra*, « Une certification ISO 9001 de l'accueil : l'exemple de la médiathèque l'Écho au Kremlin-Bicêtre », p.77-79

²⁸⁸ Entretien téléphonique avec Héloïse Courty...

²⁸⁹ Voir *supra*, « Inégaux face à la qualité : quand Marianne rime avec freins ou opportunités », p.49-50

²⁹⁰ Anne-Christine Collet, *La Certification ISO 9001:2008 au SCD Lyon 1*, support de formation, novembre 2015

où on n'est pas bon, c'est sur **le suivi de la qualité**. Tant qu'on ne me les demande pas, j'ai des difficultés à tenir à jour mes tableaux d'indicateurs.²⁹¹

Le déploiement d'une démarche qualité peut être vécu comme une surenchère de tâches annexes et « conduire à une intensification du travail, source de stress et d'usure »²⁹². Le suivi de la qualité nécessite des moyens humains que les bibliothèques n'ont pas toujours. Or, ce suivi est essentiel dans la réussite de la démarche : il s'agit par exemple d'évaluer régulièrement les procédures pour vérifier qu'elles sont bien appliquées et, surtout, si elles sont toujours pertinentes au regard des besoins des usagers. De même, « à partir du moment où l'équipe a dédié du temps à renseigner un tableau de bord, à signaler un incident, etc., il est fondamental que ces données soient ensuite traitées [...] sans quoi la démarche est discréditée et le professionnel démobilisé »²⁹³.

Le maintien de la dynamique impulsée par la démarche qualité est alors un enjeu majeur. Le risque d'essoufflement lié à la fatigue des équipes, à une absence de soutien de la direction/tutelle et/ou à une incapacité à rebondir suite à un audit réussi est réel et résulte souvent d'une absence de suivi de la qualité. « On me demandait plus rien, du coup je pensais qu'ils [la hiérarchie] avaient laissé tomber cette histoire de [label] »²⁹⁴.

QUID DES MODÈLES ALTERNATIFS ?

Une certification ISO 9001 de l'accueil : l'exemple de la médiathèque l'Écho au Kremlin-Bicêtre

La certification ISO 9001 précise le périmètre des activités de la bibliothèque couvertes. Il est donc possible de ne faire certifier que certains processus comme les acquisitions, la formation des usagers ou l'accueil. La médiathèque l'Écho au Kremlin-Bicêtre a fait ce choix : elle obtient en 2014 la certification ISO 9001 sur le périmètre de l'accueil. Bien qu'ayant analysé les faiblesses d'une démarche qualité orientée uniquement sur l'accueil, il m'a semblé intéressant d'étudier comment se déploie ce type de démarche dans une approche système.

La médiathèque l'Écho, ouverte en 2012, s'étend sur deux plateaux décloisonnés et un hall d'accueil (soit 1800m² d'espaces ouverts au public). Elle est implantée dans un lieu stratégique, un quartier commercial à proximité du métro et de bureaux.

Le projet d'établissement de la médiathèque s'est nourri de multiples façons de ce contexte très commercial : conception d'horaires d'ouverture homogènes et maximisés [(39h d'ouverture assurée par 14 ETP)], politique documentaire et d'animation à rotation soutenue orientée sur l'actualité et les

²⁹¹ Témoignage d'une responsable de bibliothèque anonyme.

²⁹² Héloïse Courty, « La qualité, un levier pour le management de l'accueil »..., p.132

²⁹³ *Idem*, p.130

²⁹⁴ Témoignage anonyme

besoins de nos contemporains, **adoption d'une démarche qualité d'amélioration continue pour l'évolution des services...**²⁹⁵

La certification ISO 9001 à la médiathèque est un choix de la mairie du Kremlin-Bicêtre. Ce choix s'est imposé à un moment où la municipalité réorganisait son accueil pour centraliser toutes les démarches citoyennes à l'hôtel de ville ce qui impliquait un important travail sur les procédures d'accueil. Le référentiel Qualiville, souvent choisi dans les collectivités, a été écarté en raison du manque de souplesse de ses engagements. « C'est un choix politique bien sûr. L'équipe municipale voulait rester libre de mener sa démarche comme elle le souhaitait, ce qui était possible avec ISO 9001 »²⁹⁶. Avec le déploiement d'une démarche qualité, la mairie du Kremlin-Bicêtre souhaite modifier en profondeur les pratiques professionnelles. Le choix de restreindre le périmètre de la certification à l'accueil est stratégique. D'une part, l'amélioration de la qualité de l'accueil étant déjà une lourde tâche, la médiathèque ne souhaitait pas disperser ses efforts sur la certification de ses autres activités. D'autre part, la priorité de la mairie étant la qualité du service rendu aux usagers, il s'agissait de concentrer les moyens sur la partie des activités de la bibliothèque la plus visible pour les habitants, à savoir l'accueil.

Le lancement de la démarche de certification à la médiathèque a coïncidé avec son ouverture au public. Cette chronologie a eu un impact fort sur le déroulé du projet. Tout d'abord, l'équipe a immédiatement réussi à trouver son positionnement dans le SMQ et à penser ses activités en processus, l'organigramme ayant été constitué en prenant en compte l'approche processus requise par la norme ISO 9001. Cela s'est fait d'autant plus facilement que l'approche processus a permis de donner un rôle-clé aux fonctions support de la médiathèque, notamment la fonction « circuit du document » principalement assurée par des agents magasiniers. De plus, le SMQ a permis à la médiathèque de se doter d'outils efficaces pour assurer le suivi des dysfonctionnements liés à l'ouverture. Enfin, l'investissement dans la démarche a permis à l'équipe, avant même l'ouverture, de se mettre d'accord sur ce que signifiait « bien accueillir » et de se doter d'outils apportant aujourd'hui une vraie synergie dans les projets.

« Le soutien de la mairie était vraiment très fort et a été un vrai levier pour la médiathèque. Cet engagement était important pour le suivi de la démarche. ISO 9001 n'a d'intérêt qu'avec l'engagement de tous les échelons, y compris la gouvernance »²⁹⁷. Nous avons vu en effet avec l'exemple de Lyon 1 combien l'implication de la gouvernance dans la démarche était un facteur incontournable de réussite d'une certification ISO 9001. Au Kremlin-Bicêtre, la mise en place d'un SMQ entièrement orienté sur la satisfaction des besoins des usagers est un argument décisif pour mobiliser des budgets ou remettre en cause un fonctionnement. Pour obtenir la mise en place d'une boîte automatisée permettant aux usagers de rendre leurs documents en dehors des horaires d'ouverture, la médiathèque a ainsi convaincu les élus de la plus-value de ce service pour les administrés²⁹⁸.

²⁹⁵ Héloïse Courty et Émilie Grossières, « Transformer l'accueil par l'automatisation du prêt/retour : établir une relation de confiance entre le public et la bibliothèque », dans : Héloïse Courty (dir.), *op. cit.*, p.17

²⁹⁶ Entretien téléphonique avec Héloïse Courty...

²⁹⁷ *Idem*

²⁹⁸ Héloïse Courty, « La qualité, un levier pour le management de l'accueil »..., p.128

Comme au SCD de Lyon 1, la médiathèque l'Écho bénéficie de l'accompagnement d'une consultante pour mener à bien sa démarche. Face au chantier important de la réorganisation de l'accueil à la mairie, celle-ci a fait également appel à un cabinet pour former aux audits internes des agents de la mairie et de la médiathèque. La participation des agents de la médiathèque aux audits d'autres services est très enrichissante pour l'équipe : elle leur a permis de visiter d'autres services et, par conséquent, de repenser leurs pratiques d'accueil en sortant de considérations purement bibliothéconomiques. « Les audits internes sont un bon outil pour changer de perspective sur l'accueil »²⁹⁹. La mise en place d'un SMQ permet également de « parler du travail réel », d'agir sur les dysfonctionnements réellement observés dans la relation à l'usager et d'élaborer collectivement une réponse au besoin.

Pour la médiathèque du Kremlin-Bicêtre, la certification ISO 9001 apporte de nombreux avantages. Dans son entretien, Héroïse Courty a surtout insisté sur deux bénéfiques :

- **Reconnaissance de l'équipe** : la certification a apporté une reconnaissance par l'équipe municipale du travail réalisé par les agents de la médiathèque. ISO 9001 permet la reconnaissance d'un certain professionnalisme de l'accueil et une mise en valeur du « travail invisible ». S'appuyer sur des tableaux de bord, des indicateurs et des enquêtes de satisfaction est également décisif pour montrer aux élus des retours objectifs sur la qualité de l'accueil. La satisfaction des usagers et l'efficacité de l'organisation ne sont pas simplement un « ressenti » mais bien des données objectivées.
- **Des usagers égaux face au service public** : la démarche qualité permet d'identifier les points faibles d'une institution dans son accueil du public et de comprendre les vulnérabilités engendrées auprès de ce dernier. ISO 9001 garantit ainsi une égalité de traitement des usagers et un niveau de qualité égale dans l'ensemble des services qui les accueillent. Avant de se lancer dans la démarche, la mairie du Kremlin-Bicêtre laissait peu de place à l'avis de la population sur ses services, une faiblesse aujourd'hui corrigée avec la certification ISO 9001.

Un référentiel de l'accueil dans l'environnement d'un SMQ : la démarche QualiParis

L'exemple du déploiement du référentiel Marianne au SCD de Rouen est particulièrement intéressant puisque cet établissement essaye de déployer un référentiel de la qualité de l'accueil en l'insérant dans un environnement SMQ de type ISO 9001³⁰⁰. La démarche au SCD de Rouen étant encore à ses prémises, j'ai choisi d'étudier une démarche du même type au sein d'un réseau de bibliothèques publiques : le réseau des bibliothèques de la Ville de Paris. En 2008, la Mairie de Paris souhaite améliorer la qualité de l'accueil dans ses services et choisit d'adopter un référentiel dont elle est propriétaire : le référentiel QualiParis, associé au label QualiParis qui certifie le respect des engagements par les établissements

²⁹⁹ Entretien téléphonique avec Héroïse Courty...

³⁰⁰ Entretien téléphonique avec Christelle Quillet...

labellisés³⁰¹. Le réseau des bibliothèques parisiennes obtient ce label en 2016 pour l'ensemble de ses sites.

La démarche QualiParis est coordonnée par le Secrétaire Général pour l'ensemble des services de la Ville et relève de l'adjoint à la maire de Paris en charge des services publics. Évoluant au sein du Service de la relation usager.ère de la Direction de la Démocratie, des Citoyen.nes et des Territoires (DDCT), une équipe programme QualiParis assure le pilotage du dispositif et l'accompagnement des services³⁰². Le référentiel QualiParis poursuit quatre objectifs : développer un « réflexe qualité » pour améliorer en continu la qualité du service rendu aux usagers, homogénéiser le niveau de qualité des prestations offertes sur l'ensemble du territoire parisien, favoriser la cohésion d'équipe et contribuer à l'amélioration des conditions de travail des agents en clarifiant les responsabilités de chacun et en proposant des outils adaptés. Avec QualiParis, la municipalité souhaite également se doter d'un référentiel qui lui est propre et qu'elle peut appliquer facilement à l'ensemble des services parisiens qui accueillent du public. En 2019, la démarche QualiParis concerne 23 domaines d'activités, soit près de 800 sites³⁰³.

Le référentiel QualiParis se compose aujourd'hui³⁰⁴ de 12 engagements de service (visibles pour le public)³⁰⁵ et de 10 engagements de pilotage (dit « engagements SMQ »). Il est complété par des engagements spécifiques à l'activité. Le référentiel des bibliothèques comporte par exemple trois engagements spécifiques³⁰⁶ :

- S1 : Nous sommes disponibles pour vous renseigner et vous conseiller,
- S2 : Nous étudions avec attention toute suggestion d'achat,
- S3 : Nous nous engageons à mettre en valeur nos collections et nos services.

Chaque réseau rédige dans le détail son propre référentiel en indiquant la façon dont il décline et applique les engagements et les responsabilités des différents niveaux de l'organigramme³⁰⁷. La candidature au label se fait sur la base du volontariat des directions de la Ville qui nomment alors un chef de projet label. Le label est décerné pour quatre ans par l'Afnor. Les directions sont accompagnées dans leur démarche par l'équipe programme de la DDCT et un prestataire externe. La DDCT pilote par ailleurs les audits externes, la communication auprès des usagers et les enquêtes de satisfaction en coordination avec les directions et a déployé un important programme de formations. Les audits sont annuels et alternent entre audits externes (menés par

³⁰¹ Le déroulé de la démarche et les engagements du référentiel sont publiés sur le site de la mairie de Paris : <https://www.paris.fr/pages/qualiparis-la-qualite-au-quotidien-2354> [consulté le 26 février 2020]. Pour mon étude, je m'appuierai sur le référentiel détaillé pour les bibliothèques : Mairie de Paris, *Référentiel QualiParis – Bibliothèques*, version 2.0 du 20 juillet 2020.

³⁰² Voir en annexe 7 « Organisation de la Ville de Paris », p.112

³⁰³ Chiffres donnés par Chloé Loux et Alexandre Favereau-Abdallah, « Exemple d'une collectivité territoriale – QualiParis », lors de la journée Afnor/BnF « Les normes, vecteur d'amélioration... » du 11 octobre 2019.

³⁰⁴ À l'origine, le référentiel QualiParis comptait 15 engagements de service. Ce référentiel a été revu en 2018 pour prendre en compte les usages liés au numérique et les nouvelles réglementations (notamment le Règlement Général sur la Protection des Données ou RGPD).

³⁰⁵ Les 12 engagements de service communs à tous les services parisiens sont visibles ici : <https://cdn.paris.fr/paris/2019/07/24/3ea0bbf1eafc41661c88dd6b2865c5b3.pdf> [consulté le 26 février 2020]

³⁰⁶ Mairie de Paris, *Référentiel QualiParis- Bibliothèques...*

³⁰⁷ Voir en annexe 8 « Référentiel QualiParis des bibliothèques : engagement 1 », p.113

l'Afnor pour la certification ou le suivi) et audits internes (réalisés par des agents formés à la réalisation d'audit).

L'existence de dix engagements de pilotage montre que le référentiel QualiParis, référentiel de la qualité de l'accueil, va plus loin que le référentiel Marianne en mettant l'accent sur l'aspect managérial de la démarche qualité. En déployant son référentiel, la municipalité a choisi deux orientations. D'une part, elle souhaite implanter un pilotage « SMQ » à chaque niveau (local, secteur, direction centrale) afin d'impliquer toute la chaîne hiérarchique dans la démarche. Une telle approche permet, en outre, de pratiquer des audits par échantillonnage sur des secteurs multisites (comme le réseau des bibliothèques) sans risque d'hétérogénéité dans les pratiques locales. D'autre part, dans un objectif d'amélioration continue, le référentiel oblige à se fixer des objectifs et à se doter d'outils pour mesurer et analyser les écarts afin de mettre en place des actions correctives.

Le réseau des bibliothèques parisiennes est le plus grand réseau de la Ville labellisé QualiParis. Il compte 58 bibliothèques municipales de prêt et 15 bibliothèques spécialisées réparties sur les vingt arrondissements parisiens, ainsi qu'une réserve centrale qui prête des documents aux usagers en différé. Les bibliothèques du réseau proposent des collections et des services très diversifiés et sont de taille très variable. Le Bureau des bibliothèques et de la lecture (BBL), au sein de la Direction des Affaires culturelles (DAC), assure la mise en œuvre de la politique municipale de la lecture publique.

Le réseau des bibliothèques se lance dans la démarche de labellisation en 2013. Il est alors décidé de ne pas labelliser l'ensemble des sites mais d'organiser le déploiement de la démarche en six vagues successives. En 2013, cinq bibliothèques pilotes ouvrent la voie et obtiennent le label. La démarche de labellisation est pilotée par le BBL, notamment par la cheffe de projet label, chargée de mission « Développement et accueil des publics »³⁰⁸. L'organisation en plusieurs vagues a permis la mise en place d'un système de parrainage interbibliothèques efficace : une bibliothèque en cours de labellisation était accompagnée dans le déploiement de sa démarche par une bibliothèque labellisée lors de la précédente vague. Plusieurs outils ont été mis en place par le BBL pour assurer la réussite du déploiement de la démarche dans les établissements, notamment des documents génériques réutilisables par les bibliothèques (modèles de plan d'action, de revue annuelle, de tableau de bord...) et accessibles via un wiki interne, Wikibib. Outre le plan de formations mis en place par la DDCT pour accompagner la démarche, chaque équipe engagée dans la labellisation bénéficie d'une formation à l'accueil sur site durant deux jours.

L'une des forces du référentiel QualiParis repose sur les dix engagements de pilotage :

- SMQ1 : Responsabilités : les rôles et les responsabilités dans l'animation de la démarche qualité sont précisés
- SMQ2 : Formation et développement des compétences : les compétences des agents sont suivies aux niveaux individuel et collectif pour gérer le parcours de formation des équipes

³⁰⁸ En 2013, la cheffe de projet label était Marielle de Miribel. Cette fonction est aujourd'hui assurée par Alexandre Favereau-Abdallah.

- SMQ3 : Organisation documentaire : la documentation qualité est intégrée au système documentaire du secteur selon une organisation rigoureuse et partagée
- SMQ4 : Écoute et communication agents : les agents sont informés de l'actualité et des perspectives de la démarche. Ils sont invités à formuler des propositions d'amélioration
- SMQ5 : Communication usagers : les usagers sont informés de la démarche QualiParis et de la labellisation de chaque site
- SMQ6 : Suivi de la qualité : l'analyse régulière d'indicateurs et des résultats d'enquête permet de maîtriser l'évolution de la qualité
- SMQ7 : Vérifications périodiques : des vérifications sur site sont régulièrement effectuées en interne
- SMQ8 : Audits
- SMQ9 : Planning et plan d'actions : les étapes-clé de la démarche et les réunions qualité sont programmées. Un document recense les actions à mener ou en cours
- SMQ10 : Revue annuelle : une fois par an, un bilan qualité est dressé et permet d'identifier les risques, les opportunités, les objectifs et les perspectives du secteur.

Cette liste d'engagements reprend les principes de la norme ISO 9001 en laissant de côté l'approche processus dans un souci de simplification de la démarche qualité. De plus, les engagements sont détaillés pour chaque échelon hiérarchique, ce qui permet à chacun de connaître son positionnement et les attendus en terme de qualité³⁰⁹. Le référentiel permet donc une amélioration continue de l'accueil soutenue par un SMQ efficace et plus simple à appréhender par rapport à la norme ISO 9001.

³⁰⁹ Voir en annexe 9 « Référentiel QualiParis des bibliothèques : engagement SMQ1 », p.114

CONCLUSION

L'état des lieux des démarches qualité menées en BU montre que leur émergence n'est pas sans lien avec le contexte dans lequel les SCD évoluent. Alors que ceux-ci sont contraints d'évaluer sans cesse la performance de leurs services, démontrer l'excellence des compétences bibliothéconomiques liées à la gestion des collections ne suffit plus. « Le bibliothécaire qui sait cataloguer, qui prescrit des livres, qui sait faire une recherche dans le catalogue, c'est dépassé. Ces compétences sont bien sûr toujours utiles mais elles ne sont plus reconnues par la gouvernance »³¹⁰. Les transformations à l'œuvre dans les universités et dans l'administration publique poussent les bibliothécaires à remettre en cause leurs pratiques, notamment leurs pratiques d'accueil, et à les évaluer.

L'engagement dans une démarche qualité, qu'elle soit centrée sur l'amélioration de l'accueil des usagers ou qu'elle vise la performance de l'ensemble des activités, apparaît comme une réponse à l'injonction de démontrer sans cesse la valeur ajoutée des bibliothèques. S'appuyer sur le référentiel Marianne, reconnu dans l'ensemble des services de l'État, permet de montrer concrètement comment le SCD répond à des engagements de service. Cela lui permet également de s'investir dans une démarche d'amélioration continue de l'accueil, de disposer d'outils efficaces pour évaluer ses actions et ses pratiques et, surtout, de disposer d'indicateurs objectifs de la qualité de l'accueil. Avec la norme ISO 9001, c'est tout un système de management de la qualité conçu collectivement par le SCD qui permet d'améliorer efficacement les services. « La performance des services offerts aux usagers va de pair avec celles des activités internes qui les soutiennent ; en cela, les démarches de type ISO 9001 permettent, notamment, d'appréhender ces problématiques de façon systématique »³¹¹.

Que ce soit le référentiel Marianne ou la norme ISO 9001, la démarche qualité permet à l'établissement de prendre du recul sur ses pratiques et d'impulser une dynamique de réorganisation tournée vers la satisfaction des usagers. Elle est également un outil de management qui permet d'accompagner au mieux les équipes vis-à-vis des évolutions du métier de bibliothécaire. En favorisant une professionnalisation de l'accueil, en engageant la direction, en reconnaissant l'expertise des agents de terrain et en instaurant un climat de confiance où chacun peut s'exprimer, le système qualité permet de mobiliser le collectif pour satisfaire au mieux les attentes et les besoins des usagers.

Il ne faut pas négliger néanmoins l'ampleur des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des démarches qualité. S'engager dans une démarche Marianne ou dans la mise en place d'un SMQ de type ISO 9001 demande des ressources matérielles, budgétaires et humaines que tous les SCD ne peuvent mobiliser. De plus, dans leurs relations avec leur tutelle, les BU sont parfois considérées avec une indifférence qui nuit à la mise en place d'une vraie démarche qualité. Le référentiel Marianne et la norme ISO 9001 ont tous les deux leurs atouts et leurs défauts et il n'existe pas de bon modèle. Il convient de s'interroger en amont de la démarche sur les objectifs visés, sur les ressources disponibles pour la mener à bien, sur le contexte institutionnel dans lequel le SCD évolue et sur l'état d'imprégnation de la culture

³¹⁰ Entretien téléphonique avec Héroïse Courty...

³¹¹ Sylvie Lavallée, *op. cit.*, p.78

qualité dans l'équipe afin de choisir l'outil qui conviendra le mieux. Il faut ainsi garder à l'esprit que l'important est la démarche qualité elle-même et la dynamique d'amélioration continue qu'elle impulse dans une équipe. Il est ainsi possible de mener une démarche s'inspirant de ISO 9001 sans en reprendre tous les éléments dans la mesure où on ne vise pas une certification.

La labellisation et la certification sont finalement de puissants outils de communication et de valorisation auprès de la gouvernance. En faisant valider la qualité de ses services par un organisme tiers, le SCD prouve à sa tutelle la valeur du travail engagé par ses agents et montre que les investissements consentis par la gouvernance dans ses bibliothèques ne sont pas vains. Si les bénéficiaires en termes de ressources budgétaires et humaines sont limités, le label qualité repositionne le SCD comme un acteur incontournable dans la réussite des objectifs de l'université, notamment dans son apport à la réussite des étudiants et au soutien à la recherche.

Nul doute que les conclusions de ce travail devront être réactualisées au regard des évolutions qui sont encore à venir dans l'administration publique et dans l'enseignement supérieur. Il est en effet encore trop tôt pour mesurer les effets des fusions d'universités et ceux, plus indirects, de la mise en place du dispositif Parcoursup sur l'organisation et le renouvellement des missions des SCD. De même, il est peu probable que la fin du programme Action Publique 2022 signifie la fin des politiques de modernisation des services publics et les perspectives d'évolution du référentiel Marianne et du baromètre Marianne sont aujourd'hui encore incertaines. Les prévisions pessimistes de réductions continues d'effectifs et de budget dans les bibliothèques peuvent également mettre en péril des démarches déjà bien engagées. On peut néanmoins avancer que les SCD investis dans une démarche qualité ont une carte à jouer dans ce contexte encore mouvant, notamment parce que la culture qualité permet de prendre du recul et de se raisonner sur les forces vives disponibles pour piloter des projets et créer de nouveaux services.

SOURCES

ENTRETIENS

Entretien en présentiel avec Carine El Bekri-Dinoird, directrice de la Bibliothèque Universitaire de Reims Champagne Ardenne, et Emmanuelle Kremer, responsable des services au public et coordinatrice Marianne, le 20 mars 2019.

Entretien en présentiel avec Anne-Christine Collet, chargée de mission Qualité au SCD de l'Université Lyon 1-Claude Bernard, le 29 avril 2019.

Entretien en présentiel avec Claire Josserand, correspondante Marianne pour le MESRI, Département de l'information scientifique et technique et réseau documentaire (DISTRD), le 17 mai 2019.

Entretien téléphonique avec Sophie Pilaire, responsable du Département des services aux publics du SCD de l'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, le 22 mai 2019.

Entretien téléphonique avec Sabrina Rigal, référente qualité de l'accueil du service des bibliothèques de l'Université de Strasbourg, le 31 mai 2019.

Entretien téléphonique avec Marilyne Desaintjean, chargée de mission Qualité pour les bibliothèques de l'Université Versailles Saint-Quentin, le 4 juin 2019.

Entretien téléphonique avec Lola Mirabail, directrice-adjointe du SCD de l'Université de Caen, formatrice Marianne, le 4 juillet 2019

Entretien téléphonique avec Sophie Pithon, référente Marianne, Communication, Web au SCD de l'Université du Mans, formatrice Marianne, le 11 juillet 2019.

Entretien téléphonique avec Héloïse Courty, consultante et formatrice spécialisée dans la modernisation des services publics de proximité, le 7 octobre 2019.

Entretien en présentiel avec Alexandre Favereau-Abdallah, chargé de mission développement et accueil des publics au Bureau des Bibliothèques et de la Lecture, Direction des Affaires culturelles, Paris, le 11 octobre 2019.

Entretien téléphonique avec Christelle Quillet, chargée de mission Qualité et Évaluation au SCD de l'Université de Rouen, le 18 octobre 2019.

Entretien téléphonique avec Natacha Leclercq-Varlan, chargée de mission Enquêtes de public et démarches orientées usagers au SCD de l'Université de Lille, le 12 février 2020.

DOCUMENTS INTERNES

Documentation de la Bibliothèque Universitaire de Reims Champagne Ardenne

EL BEKRI, Carine et KREMER, Emmanuelle. *Politique qualité de la Bibliothèque Universitaire de Reims Champagne Ardenne*. 10 septembre 2018

KREMER, Emmanuelle. *Bilan annuel – Amélioration de la qualité de l'accueil Marianne 2018*. 20 février 2019

Documentation Marianne : résultats de l'autoévaluation 2018, plan d'action 2018, enquête 2018 sur l'accueil et les services.

Documentation du SCD de Lyon 1

Chronologie de la démarche qualité au SCD de Lyon 1, janvier 2013.

Charte d'accueil interne au SCD.

Politique de la Bibliothèque Universitaire de Lyon 1 – 2019/2020. Politique présentée et validée en Codir le 21/05/2019 et présentée au Conseil documentaire le 4 juillet 2019. Disponible sur le Web : https://portaildoc.univ-lyon1.fr/medias/fichier/politique-de-la-bibliotheque-universitaire-lyon-1-2019-2020_1573121056669-pdf?ID_FICHE=232641 [consulté le 28 janvier 2020].

Documentation du MESRI

Bilan 2018 du déploiement de la formation « Qualité de l'accueil avec le référentiel Marianne et les outils associés ».

Rapport d'évaluation de la formation « Mettre en place une démarche qualité de l'accueil : le référentiel Marianne » organisée par Mediad'Oc (CRFCB Occitanie) le 27 mai 2019 à Nîmes.

Liste des sites intégrés au Baromètre Qualité de l'accueil en 2018. Mise à jour : 30 mai 2018.

Support de présentation pour la réunion sur la qualité de l'accueil et le référentiel Marianne dans les bibliothèques universitaires du 9 décembre 2016.

DITP et KANTAR PUBLIC. *Guide méthodologique du baromètre Marianne 2018 (version mise à jour 23.04.2018)*. Avril 2018

DITP et KANTAR PUBLIC. *Baromètre Marianne de la qualité de l'accueil et de la relation usager : édition 2018 – Bibliothèques universitaires*. Novembre 2018

DITP et KANTAR PUBLIC. *Baromètre Marianne de la qualité de l'accueil et de la relation usager 2018 : résultats par engagement pour la BU du Mont Houy, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis*. Novembre 2018

DITP et KANTAR PUBLIC. *Baromètre Marianne de la qualité de l'accueil et de la relation usager 2018 : résultats par engagement pour la BU Jean Moulin, Université de Lyon 3*. Novembre 2018

SGMAP. *Baromètre Marianne de la qualité de l'accueil et de la relation à l'usager dans les services de l'État : édition 2017 – Bibliothèques universitaires*. Juillet 2017

SGMAP. *Baromètre Marianne de la qualité de l'accueil dans les services de l'État : édition 2015 – Réseau des bibliothèques universitaires*. Juillet 2015

Documentation des bibliothèques de la Ville de Paris

MAIRIE DE PARIS, *Référentiel QualiParis – Bibliothèques*, version n°2.0 du 20 juillet 2018

PRÉSENTATIONS ET BROCHURES

AFNOR, BNF. *Les normes, vecteurs d'amélioration de la qualité des services aux usagers. Présentations diffusées lors de la journée d'étude Afnor/Bnf 2019 organisée le 11 octobre 2019 à Paris.* Programme de la journée disponible en ligne : <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2019/06/afnor-bnf.pdf> [consulté le 13 janvier 2020]

COLLET, Anne-Christine. *La Certification ISO 9001-2008 au SCD Lyon 1.* Support de formation, novembre 2015.

SITOGRAPHIE

AFNOR. *Portail de l'Afnor* [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.afnor.org/> [consulté le 30 janvier 2020]

DITP. *Le portail de la transformation de l'action publique* [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.modernisation.gouv.fr/> [consulté le 30 janvier 2020]

DITP. *Le référentiel Marianne : aider les services publics à améliorer la qualité de service* [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://kitmarianne.modernisation.gouv.fr/marianne/> [consulté le 4 juillet 2019]

BIBLIOGRAPHIE

GÉNÉRALITÉS : CIRCULAIRES ET RAPPORTS OFFICIELS

CANDIARD, Bernard. *L'amélioration de l'accueil des usagers dans l'administration : rapport au Premier ministre*. Paris : La Documentation française, 2003

CARBONE, Pierre, Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques. *Des indicateurs documentaires pour les sites universitaires*. Novembre 2013

CARBONE, Pierre, Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques. *Les fusions d'universités et la documentation*. Mai 2015

CAUDRON, Olivier et CLAUD, Joëlle, Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques. *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités*. Décembre 2018

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

DITP. *Bilans et perspectives du 3^e comité interministériel à la transformation publique du 20 juin 2019*. Portail de la transformation de l'action publique, 20 juin 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : [https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/dossier - bilan et perspectives du 3eme comite interministeriel de la transformation publique - 20.06.2019.pdf](https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/dossier_-_bilan_et_perspectives_du_3eme_comite_interministeriel_de_la_transformation_publicque_-_20.06.2019.pdf) [consulté le 13 janvier 2020]

ROCARD, Michel. *Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public*. JO du 24-02-1989.

GÉNÉRALITÉS : CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET ADMINISTRATIF

BAUDY, Pierre. *Service public, services publics : 2^e édition*. Paris : La Documentation française, 2016

BISBROUCK, Marie-Françoise (dir.). *Bibliothèques d'aujourd'hui : à la conquête de nouveaux espaces*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2014

CARBONE, Pierre. *Les bibliothèques*. Paris : Presses universitaires de France, 2017

CAVALIER, François, POULAIN, Martine (dir.). *Bibliothèques universitaires, nouveaux horizons*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2015

CHEVALLIER, Jacques. *Le service public*. Paris : PUF, 2008

DELAMARRE, Manuel. *L'administration et les institutions administratives : 2^e édition*. Paris : La Documentation française, 2013

FAUSSURIER, Bérengère. *Les relations entre le SCD et son université de tutelle*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Frédéric Saby, Villeurbanne : Enssib, 2016 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65766-les-relations-entre-le-scd-et-son-universite-de-tutelle.pdf> [consulté le 31 janvier 2020]

PERRET, Bernard. *L'évaluation des politiques publiques*. Paris : La Découverte, 2008

ROCHE, Florence, SABY, Frédéric (dir.). *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2013

GÉNÉRALITÉS : LES RÉFÉRENTIELS

AFNOR, *Systèmes de management de la qualité – Exigences : norme internationale ISO 9001 :2015*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions, 2015

BELLAÏCHE, Michel. *La qualité ISO 9001 :2015 : 2^e édition*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR éditions, 2016

DITP. « Nouveaux engagements de service Marianne : 9 engagements pour un service public efficace, proche et simple ». *Portail de la transformation de l'action publique*, 3 décembre 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.modernisation.gouv.fr/action-publique-2022/resultats-et-mesure-de-la-qualite-de-service/nouveaux-engagements-de-service-marianne-9-engagements-pour-un-service-public-efficace-proche-et-simple> [consulté le 13 janvier 2020]

DITP. « Un nouveau référentiel Marianne pour améliorer la qualité des services aux usagers ». *Portail de la transformation de l'action publique*, 29 septembre 2016 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-methodes-pour-transformer/un-nouveau-referentiel-marianne-pour-ameliorer-la-qualite-des-services-aux-usagers> [consulté le 4 juillet 2019]

MAIRIE DE PARIS. « Qualiparis : la qualité au quotidien ». *Portail de la Ville de Paris*, 2 août 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.paris.fr/pages/qualiparis-la-qualite-au-quotidien-2354> [consulté le 13 janvier 2020]

SGMAP, *Référentiel Marianne : le service public s'engage pour améliorer la qualité de service*. Paris : Secrétariat général pour la Modernisation de l'action publique, septembre 2016. Disponible sur le Web :

https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/referentiel_marianne-sept-2016-web.pdf [consulté le 17 février 2020]

ÉTUDES SUR LES DÉMARCHES QUALITÉ : OUTILS ET MÉTHODES

AGATHOCLEOUS, Andreas. « La qualité de service : coproduction, cohérence et performance » in *Coproduction de la qualité, quelles approches, quelles démarches ? : actes du colloque organisé les 12 et 13 novembre 1998 à Toulouse*. Toulouse : Université Paul Sabatier Toulouse 3, 1998

BAROUCH, Gilles. *Révolution des pratiques managériales : le changement par la qualité*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions, DL 2013

BAROUCH, Gilles. « La mise en œuvre des démarches qualité dans les services publics : une difficile transition », *Politiques et management publics*, vol. 27, n°2, 2010, p.109-128

BELLAÏCHE, Michel. *Manager vraiment par la qualité : enjeux, méthodes et études de cas*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions, DL 2017

BREAS, Marielle. « La charte Marianne, occasion d’instaurer une logique d’engagement de service dans les services de l’Etat : « Pour un meilleur accueil » ». *Politiques et management publics*, vol. 24, n°4, 2006.

CABY, François et JAMBART, Claude. *La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils*. Paris : Economica, DL 2002

CARLIER, Bruno. *Améliorer la qualité de la relation entre usagers et service public*. Voiron : Territorial éditions, 2015

DITP. *Présentation des résultats du Baromètre Marianne et remise des prix Marianne Kantar Public*. Portail de la transformation de l’action publique, 3 décembre 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/barometre_marianne.pdf [consulté le 13 janvier 2020].

FRANCE QUALITE PUBLIQUE. *Evaluer la qualité et la performance publiques*. Paris : La Documentation française, DL 2006

GILLET-GOINARD, Florence et SENO, Bernard. *La Boîte à outils du responsable qualité : avec 8 vidéos d’approfondissement*, 3^e édition actualisée et enrichie. Malakoff : Dunod, 2016

MESSINA, Raphaëlle. *Accueil du public : améliorer le service aux usagers. Les enjeux de l’accueil social*. Voiron : Editions Territorial, 2015

PINET, Claude. *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2015*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions, DL 2015

VILLALONGA, Christophe. *Un nouveau souffle pour la qualité : Optimisez votre système de management qualité*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions, 2013

ACCUEIL ET ÉVALUATION EN BIBLIOTHÈQUE

Dossier « Évaluer en bibliothèque : au-delà des statistiques et des indicateurs ». *Ar(abes)ques*, n°96, 2020

ALONZO, Valérie et RENARD, Pierre-Yves (dir.). *Évaluer la bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, DL 2012

BARBE, Adrien. *(Re)penser la banque d’accueil en bibliothèque universitaire*. Mémoire d’études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Odile Grandet, Enssib : Villeurbanne, mars 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68836-repenser-la-banque-d-accueil-en-bibliotheque-universitaire.pdf> [consulté le 8 juillet 2019]

CALENGE, Bertrand. *Accueillir, orienter, informer : l’organisation des services aux publics dans les bibliothèques*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 1999

CARBONE, Pierre (dir.). *Construire des indicateurs et tableaux de bord*. Villeurbanne : Presses de l’Enssib, 2002

COURTY, Héloïse (dir.). *Développer l’accueil en bibliothèque : un projet d’équipe*. Villeurbanne : Presses de l’Enssib, DL 2017

ELEUCHE, Isabelle. « Evaluer et rendre compte : comment mesurer l’immatériel ? » dans : MARCEROU-RAMEL, Nathalie (dir.). *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2017, p. 71-79

FROCAUT, Bénédicte. *Bibliothécaire, un métier d'accueil ?* Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques sous la direction de Florence Roche. Villeurbanne : Enssib, 2014 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/64171-bibliothecaire-un-metier-d-accueil.pdf> [consulté le 27 janvier 2020]

MATTHEWS, Joseph Ronald. *The Evaluation and Measurement of Libraries Services : second edition*. Santa Barbara, CA : Libraries Unlimited, 2018

MIRIBEL, Marielle de (dir.). *Accueillir les publics : comprendre et agir*, 2^e édition revue et augmentée. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2013

MIRIBEL, Marielle de (dir.). *Se former à l'accueil : éthique et pratique*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2012

MUNSCH Lucie. *Approches de l'accueil en bibliothèques municipales : techniques, postures, évaluation*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques sous la direction de Magali Haettiger, Villeurbanne : Enssib, 2013 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60379-approches-de-l-accueil-en-bibliotheques-municipales-techniques-postures-evaluation.pdf> [consulté le 8 juillet 2019]

PERRIN, George (dir.). *Ouvrir plus, ouvrir mieux : un défi pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2014

TOUITOU, Cécile (dir.). *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2016

TOUITOU, Cécile (dir.). *La valeur sociétale des bibliothèques : construire un plaidoyer pour les décideurs*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2017

TUGAULT, Tiphaine. *La pensée et l'organisation de l'accueil en bibliothèque universitaire*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Marie-Françoise Peyrelong, Villeurbanne : Enssib, 2010 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48313-la-pensee-et-l-organisation-de-l-accueil-en-bibliotheque-universitaire.pdf> [consulté le 8 juillet 2019]

WOLF, Dominique. « Libqual + en France, un outil pour l'évaluation de la qualité des services en bibliothèque ». *Bulletin des Bibliothèques de France (BBF)*, n°3, mai 2008, p. 39- 47 [en ligne]. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0039-005> [consulté le 8 juillet 2019]

DÉMARCHES QUALITÉ EN BIBLIOTHÈQUE

Dossier « La Démarche qualité en bibliothèque ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1998, t.43, n°1 [en ligne]. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/sommaire/1998/1> [consulté le 8 juillet 2019]

« Les BU, première en qualité d'accueil ». ADBU, 27 septembre 2016 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://adbu.fr/les-bu-premieres-en-qualite-daccueil/> [consulté le 5 juillet 2019]

BALAGUÉ, Núria y SAARTI, Jarmo. *Gestión de la calidad en la biblioteca : diseña un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001*. Barcelone : Editorial UOC, 2014

BALAGUÉ, Núria and SAARTI, Jarmo. *Managing Your Library and its Quality : the ISO 9001 Way*. Oxford : Chandos, 2011

CAVALIER, François, JONNEAUX, Chantal et MAURIES, Arlette. « La Démarche qualité : mise en œuvre à la bibliothèque de l'université Lyon I ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2007, t.52, n°5, p.78-84 [en ligne]. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0078-002> [consulté le 26 juin 2019]

CHAREYRON, Aline (collaboratrice), COLLET, Anne-Christine et JULLIEN-COTTART, Odile (collaboratrice). « Démarche qualité et règlement de bibliothèques ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2013, n°4 [en ligne]. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-04-0028-006> [consulté le 2 juillet 2019]

COURTY, Héloïse « La qualité, un levier pour le management de l'accueil », dans : COURTY, Héloïse (dir.). *Développer l'accueil en bibliothèque : un projet d'équipe*. Villeurbanne : Presses de l'Esssib, DL 2017

DITP. « Qualité de service : une collectivité et une bibliothèque labellisées Marianne témoignent ». *Portail de la transformation de l'action publique*, 29 septembre 2016 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.modernisation.gouv.fr/sinspirer-pour-transformer/qualite-de-service-une-collectivite-et-une-bibliotheque-labellisees-marianne-temoignent> [consulté le 4 juillet 2019]

FLOREANI, Julie. « Labellisation Marianne au SCD de Limoges ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, Contributions, 7 décembre 2018 [en ligne]. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/contributions/labellisation-marianne-au-scd-de-limoges> [consulté le 2 juillet 2019]

LAVALLEE, Sylvie. *La démarche qualité*. Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques [Esssib], janvier 2008 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1737-la-demarche-qualite.pdf> [consulté le 25 juin 2019]

LAVALLEE, Sylvie. *Le management de la qualité dans une bibliothèque publique : analyse et proposition pour une démarche de type ISO 9001 appliquée à une bibliothèque publique*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Marie-France Peyrelong, Villeurbanne : Esssib, mars 2008 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1751-le-management-de-la-qualite-dans-une-bibliotheque-publique.pdf> [consulté le 25 juin 2019]

MARRAUD, Gerardo. « A la bibliothèque universitaire de Vigo, l'évaluation se conjugue au présent continu ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2010, n°4 [en ligne]. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0036-012> [consulté le 2 juillet 2019]

MIRABAIL, Lola. « Label Marianne ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2016, n°8 [en ligne]. Disponible sur le Web : http://bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/label-marianne_66389 [consulté le 5 juillet 2019]

MIRABAIL, Lola. « Faire vivre une démarche qualité de l'accueil : les trucs et astuces du référent Marianne ». ADBU, 8 juin 2018 [en ligne]. Disponible sur le Web : <http://adbu.fr/faire-vivre-une-demarche-qualite-de-laccueil-les-trucs-et-astuces-du-referent-marianne/> [consulté le 4 juillet 2019]

MUNDE, Gail and MARKS, Kenneth. *Surviving the Future : academic libraries, quality and assessment*. Oxford : Chandos, 2009

MUNAIN, Corinne de. « Le référentiel Marianne qualité des services aux publics : où en est-on en juin 2019 ? ». *C'est pas demain la veille : la veille pro des BU de Lille*, 20 juin 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://cestpasdemainlaveille.com/2019/06/20/le-referentiel-marianne-qualite-des-services-aux-publics-ou-en-est-on-en-juin-2019/> [consulté le 7 février 2020]

MURPHY, Sarah Anne (Ed.). *The quality infrastructure : measuring, analyzing and improving library services*. Chicago : American Library Association, 2014

ODIER, Gabriel-Antoine. *Quels outils pour évaluer l'accueil en bibliothèque universitaire ? Vers une démarche qualité au SCD de Perpignan : dossier d'aide à la décision*. Projet professionnel personnel pour la Formation Initiale des Bibliothécaires d'Etat, sous la direction de Marie-Françoise Defosse, Villeurbanne : Enssib, septembre 2008 [en ligne]. Disponible sur le Web : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/2013-quels-outils-pour-evaluer-l-accueil-en-bibliotheque-universitaire.pdf> [consulté le 26 juin 2019]

QUILLET, Christelle. « Echange de pratiques professionnelles : les RV Qualité de la COMUE Normandie Université ». ADBU, 8 juin 2018 [en ligne]. Disponible sur le Web : <http://adbu.fr/echange-de-pratiques-professionnelles-les-rv-qualite-de-la-comue-normandie-universite/> [consulté le 28 juin 2019]

SCIARDIS, Nelly et JULLIEN-COTTART, Odile. « Le Dernier des hommes revisité. Retour d'expérience de deux SCD audités par le SGMAP ». ADBU, 14 mai 2019 [en ligne]. Disponible sur le Web : <http://adbu.fr/le-dernier-des-hommes-revisite/> [consulté le 5 juillet 2019]

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

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

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1 : FORMATION « METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE QUALITÉ – LE RÉFÉRENTIEL MARIANNE » RÉALISÉE À MEDIAD’OC LE 27 MAI 2019	97
ANNEXE 2 : PRÉSENTATION DES TESTS DU BAROMÈTRE MARIANNE 2018 POUR L’ENGAGEMENT 1.....	98
ANNEXE 3 : CALCUL DU NIVEAU DE CHAQUE ENGAGEMENT POUR LE BAROMÈTRE MARIANNE 2018.....	103
ANNEXE 4 : PRÉSENTATION DU SCD DE LYON 1 – CLAUDE BERNARD	104
ANNEXE 5 : FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS « FORMER » (FOR) DU SCD DE LYON 1	106
ANNEXE 6 : FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS « ACCOMPAGNER » (ACC) DU SCD DE LYON 1.....	109
ANNEXE 7 : ORGANISATION DE LA VILLE DE PARIS	112
ANNEXE 8 : RÉFÉRENTIEL QUALIPARIS POUR LES BIBLIOTHÈQUES – ENGAGEMENT 1	113
ANNEXE 9 : RÉFÉRENTIEL QUALIPARIS POUR LES BIBLIOTHÈQUES – ENGAGEMENT SMQ1	114

**ANNEXE 1 : FORMATION « METTRE EN PLACE UNE
DÉMARCHE QUALITÉ – LE RÉFÉRENTIEL MARIANNE »
RÉALISÉE À MEDIAD’OC LE 27 MAI 2019**

Médiad’Oc - C.R.F.C.B. Occitanie

**Mettre en place une démarche qualité de l'accueil
Le référentiel Marianne**

27 mai 2019, Nîmes

- **Publics**
Professionnels des bibliothèques (BU et BM) - responsables de service public, chargés de mission qualité, référents Marianne - qui ont pour mission de déployer une démarche qualité ou de poursuivre son déploiement dans leur établissement.
- **Durée**
1 jour/ (6h)
- **Effectif maximum**
15 personnes
- **Lieu**
Nîmes
- **Objectifs**
 - Connaître ou renforcer sa connaissance de la démarche qualité dans les services publics et son articulation avec la loi de modernisation de l'État (historique et cadre légal pour les établissements publics et l'Enseignement Supérieur)
 - Savoir distinguer les outils Marianne : charte, référentiel, kit, baromètre, label
 - Se familiariser avec le nouveau Référentiel Marianne
 - Découvrir et utiliser l'outil d'autoévaluation en ligne
 - Construire un plan d'actions à l'aide des outils
 - Piloter et organiser la qualité
 - Convaincre sa direction ou son équipe de l'intérêt de déployer Marianne
- **Contenu**
 - Rappel du contexte et définition : la démarche qualité de l'accueil à travers le référentiel Marianne
 - Présentation du nouveau référentiel Marianne
 - Présentation du kit de déploiement : savoir utiliser l'outil d'auto-évaluation en ligne
 - Accompagnement des participants à construire un plan d'actions
 - Aide à se positionner en tant que « référent Marianne » auprès de son équipe et de sa direction : Piloter Marianne en bibliothèque
- **Méthodes pédagogiques**
Apports théoriques et pratiques, échanges d'expérience, ateliers de mise en application
- **Intervenante**
Lola Mirabail, Directrice-adjointe de la bibliothèque de l'Université de Caen

ANNEXE 2 : PRÉSENTATION DES TESTS DU BAROMÈTRE MARIANNE 2018 POUR L'ENGAGEMENT 1³¹²

Engagement 1 : Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à leur mise à jour sur tous les supports. (1/5)

Canal de mesure : **Visites (1/2)** 

1.V.01 Présence des jours et horaires d'ouverture	(1=oui ; 0=non)
1.V.03 Accès aux informations sur les conditions d'accueil (<i>vous vérifiez au moins une de ces conditions</i>) <ul style="list-style-type: none">• SOIT : Présence de documentation ou d'informations relatives aux conditions d'accueil du service (jours et horaires d'ouverture, coordonnées téléphoniques, adresses emails précisions utiles pour accéder aux locaux, modalités de prises de rendez-vous)• SOIT : Présence d'une borne/tablette/ordinateur en état de marche et donnant facilement accès à ces informations	(1=oui ; 0=non)
1.V.05 Visibilité des engagements Marianne (affiche 12 engagements ou vidéo) en accueil physique (au niveau de l'accueil général <i>à minima</i>)	Aussi sur E9&10 (1=oui ; 0=non)
1.V.06 L'agent doit remettre certains documents (<i>vous vérifiez au moins une de ces conditions</i>) <ul style="list-style-type: none">• SOIT : Remise de la liste des pièces à fournir ou communication de celle-ci par voie dématérialisée• SOIT : Remise d'une notice explicative pour la constitution du dossier ou orientation vers un tutoriel en ligne• SOIT : L'agent donne des indications pour remplir le(s) formulaire(s) ou pour réaliser la démarche en ligne	Si scénario adapté (1=oui ; 0=non)
1.V.07 Promotion des services en ligne (<i>vous vérifiez au moins une de ces conditions</i>) <ul style="list-style-type: none">• SOIT : Présence d'informations sur les services en ligne (prospectus, affiches ou autres supports)• SOIT : Présence d'une borne/tablette/ordinateur en état de marche donnant facilement accès à ces services	(1=oui ; 0=non)

³¹² Extrait de DITP et Kantar Public, *Guide méthodologique du baromètre Marianne 2018 (version mise à jour le 23.04.2018)*. Avril 2018, p.17-21

Engagement 1 : Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à leur mise à jour sur tous les supports. (2/5)

Canal de mesure : Appels en dehors des horaires d'ouverture



1.A.01 Le SVI ou le répondeur donne les horaires d'ouverture

(1=oui ; 0=non)

Canal de mesure : Appels décrochés



1.A.02 L'agent s'identifie (lors du premier contact **et** également en cas de transfert)

- **SOIT** : Identification de la structure et/ou du service
- **SOIT** : Identification de la personne par son nom ou par sa fonction

(1=oui ; 0=non)

Aussi sur E4

1.A.03 Communication de la liste des pièces à fournir **ou** des éléments de réponse permettant la constitution du dossier sans réitération

Si Scénario adapté (1=oui ; 0=non)

Si SVI, répondeur, ou message d'attente

1.A.04 Le message d'attente indique les heures les plus creuses pour appeler le service **ou** un délai d'attente **ou** le rang dans la file d'attente **ou** un autre moyen de contact (ex: contact courriel personnalisé) **ou** possibilité de recontact **ou** possibilité de déposer un message **ou** mention de l'URL du site référent donnant accès à ces informations

(1=oui ; 0=non)

Engagement 1 : Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à leur mise à jour sur tous les supports. (3/5)

Canal de mesure : **Courriels reçus**



1.E.01 Communication d'informations

- **SOIT** : Communication de la liste des pièces à fournir **ou** des éléments de réponse permettant la constitution du dossier sans réitération
- **SOIT** : Présence d'un lien permettant un accès direct à ces informations

Si Scénario adapté (1=oui ; 0=non)

1.E.02 Affichage de coordonnées téléphoniques **et** de l'adresse du site Internet sur le mail de réponse

(1=oui ; 0=non)

Canal de mesure : **Courriers reçus**



1.C.01 Communication de la liste des pièces à fournir **ou** des éléments de réponse permettant la constitution du dossier sans réitération

Si Scénario adapté (1=oui ; 0=non)

1.C.02 Communication de moyens de contact :

- **SOIT** : L'adresse postale **et** les coordonnées du service (numéro de téléphone, horaires d'ouverture) sont indiquées par écrit
- **SOIT** : Mention de l'URL du site référent donnant accès à ces informations en 2 clics ou moins

(1=oui ; 0=non)

Engagement 1 : Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à leur mise à jour sur tous les supports. (4/5)

Canal de mesure : **Internet (1/2)**



1.1.01	Présence de l'adresse de la structure et/ou du service	(1=oui ; 0=non)
1.1.02	Présence du numéro de téléphone de la structure et/ou du service	(1=oui ; 0=non)
1.1.03	Présence d'une adresse courriel ou d'un formulaire de contact	(1=oui ; 0=non)
1.1.04	Présence des horaires d'ouverture	(1=oui ; 0=non)
1.1.05	Présence du plan d'accès à la structure sur le site Internet référent	(1=oui ; 0=non)
1.1.06	Présence d'informations utiles pour accéder aux locaux (parkings proches, modalités d'accès par transport en commun, conditions spécifiques pour les personnes à mobilité réduite)	(1=oui ; 0=non)
1.1.07	Accessibilité et lisibilité de l'information sur un support mobile : les informations du site internet sont facilement lisibles sur un support mobile	(1=oui ; 0=non)

Aussi sur E2

Engagement 1 : Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à leur mise à jour sur tous les supports. (5/5)

Canal de mesure : Internet (2/2)



Aussi sur E2

Aussi sur E2

<p>1.1.08 L'accès aux coordonnées de l'entité se fait en deux clics ou moins</p> <ul style="list-style-type: none"> • SOIT: depuis la page d'accueil du site • SOIT: depuis un moteur de recherche • SOIT: depuis un espace personnel <p>(1=oui ; 0=non)</p>	<p>1.1.09 L'accès aux services en ligne se fait en deux clics ou moins</p> <ul style="list-style-type: none"> • SOIT: depuis la page d'accueil du site • SOIT: depuis un moteur de recherche • SOIT: depuis un espace personnel <p>(1=oui ; 0=non)</p>
<p>1.1.10 Les moyens de contact courriel sont cohérents sur les sites internet audités *</p> <p>(1=oui ; 0=non)</p>	
<p>1.1.11 L'adresse physique est identique sur les sites internet audités (de même pour l'adresse postale si elle existe) *</p> <p>(1=oui ; 0=non)</p>	
<p>1.1.12 Les horaires d'ouverture indiqués sont cohérents</p> <p>(1=oui ; 0=non)</p>	
<p>Bonus NOUVEAU 1.1.17 Existence de plage horaires d'accueil physique ou téléphonique les week-ends ou en soirée après 18h</p> <p>(1=oui ; 0=non)</p>	
<p>Bonus 1.1.13 Possibilité offerte de prise de rendez-vous</p> <p>(1=oui ; 0=non)</p>	Aussi sur E2
<p>Bonus 1.1.14 Un réseau social est utilisé comme canal de relation</p> <p>(1=oui ; 0=non)</p>	
<p>Bonus NOUVEAU 1.1.15 Informations sur les périodes d'affluence (heures creuses, heures de pointe,) accessibles en ligne ou grâce à une application dédiée</p> <p>(1=oui ; 0=non)</p>	
<p>Bonus NOUVEAU 1.1.16 Le site internet s'adapte au format Mobile (responsive Design)</p> <p>(1=oui ; 0=non)</p>	Aussi sur E2

* Si au moins 2 sites internet audités (voir page 10)

ANNEXE 3 : CALCUL DU NIVEAU DE CHAQUE ENGAGEMENT POUR LE BAROMÈTRE MARIANNE

2018³¹³

Le calcul du niveau de chaque engagement- Exemple fictif (2/2)

Canal de mesure : Visites (2 visites effectuées)

↓ Tests ↓	Visite 1		Visite 2	
	Ce que l'enquêteur observe	Score	Ce que l'enquêteur observe	Score
Un serveur dit « bonjour » ou une formule équivalente	Le serveur dit « Bonsoir »	1/1	Le serveur dit « Bonjour »	1/1
Communication du Menu	Un menu est écrit sur une ardoise mais il est illisible.	0/2	Le serveur donne un menu.	2/2
Le serveur propose un apéritif	La table est libre tout de suite	Ne compte pas	La table n'est pas libre tout de suite	1/1
	Score Visite 1 : 1/3		Score Visite 2 : 4/4	

Canal de mesure : Courriels reçus

↓ Tests ↓	Courriel reçu 1		Courriel reçu 2		Courriel reçu 3	
	Ce que l'enquêteur observe	Score	Ce que l'enquêteur observe	Score	Ce que l'enquêteur observe	Score
Le récapitulatif de ma réservation contient ces éléments	Présence du nom du client et du nombre de personnes prévues	1/1	Présence uniquement du nombre de personnes prévues	0/1	Présence du nom du client et du nombre de personnes prévues	1/1
Le courriel est rédigé de manière claire	Le courriel est clair	1/1	Le courriel est clair	1/1	Le courriel n'est pas clair	0/1
Le courriel est accompagné d'une image (Bonus)	Courriel avec une image	+1	Courriel avec une image	+1	Courriel sans image	+0
	Score Courriel reçu 1 : 2/2		Score Courriel reçu 2 : 2/2		Score Courriel reçu 3 : 1/2	

Score total = $\frac{1 + 4 + 2 + 2 + 1}{3 + 4 + 2 + 2 + 2} = \frac{10}{13} = 76\% \text{ de réussite}$ → Engagement 1 **B**

14

³¹³ Extrait de DITP et Kantar Public, *Guide méthodologique...*, p.14

ANNEXE 4 : PRÉSENTATION DU SCD DE LYON 1 – CLAUDE BERNARD

Cette présentation s'appuie sur le rapport d'activité 2018 du SCD³¹⁴ et sur le support de formation d'Anne-Christine Collet³¹⁵.

L'UNIVERSITÉ LYON 1

- Près de 48 000 étudiants
- 13 licences, 50 masters et 10 diplômes de santé
- 2835 enseignants-chercheurs, 5500 publications par an
- 4572 personnels
- Budget de 419 millions d'euros en 2018

LE SCD

- 9 bibliothèques en Sciences, Santé et Éducation réparties sur 7 campus dont 2 en dehors de Lyon
- Des horaires d'ouverture étendus : 3 bibliothèques ouvertes le dimanche
- 108 agents et 97 étudiants salariés (= 12 ETP)
- Un budget dédié à la documentation et à l'accueil : 3 millions d'euros en 2018 (hors groupement de commandes)

LES SERVICES

- Des espaces de travail collaboratifs : deux Learning Lab et 36 salles de travail en groupe
- Un service de renseignement en ligne
- Un accompagnement personnalisé sur rendez-vous
- 5684 étudiants formés à la recherche documentaire
- Des ateliers de formation (hors cursus)
- Prêt de portables
- Services de soutien et de valorisation de la recherche

LES COLLECTIONS

- 76% du budget consacré à la documentation : 22% pour la documentation niveau étudiants, 78 % pour la documentation niveau recherche
- 350 000 ouvrages, 90 000 thèses et mémoires, 960 abonnements papier, 7000 périodiques en ligne, 14 bases de données, des collections patrimoniales

³¹⁴ Bibliothèques Universitaires Lyon 1, *Rapport d'activités 2018*. Disponible sur le Web : https://portaildoc.univ-lyon1.fr/medias/fichier/rapport-activite-2018-bu-lyon-1-version-web_1560237123624-pdf?ID_FICHE=141683 [consulté le 27 février 2020]

³¹⁵ Anne-Christine Collet, *La Certification ISO 9001:2008 au SCD Lyon 1*, novembre 2015

L'ACTIVITÉ EN 2018

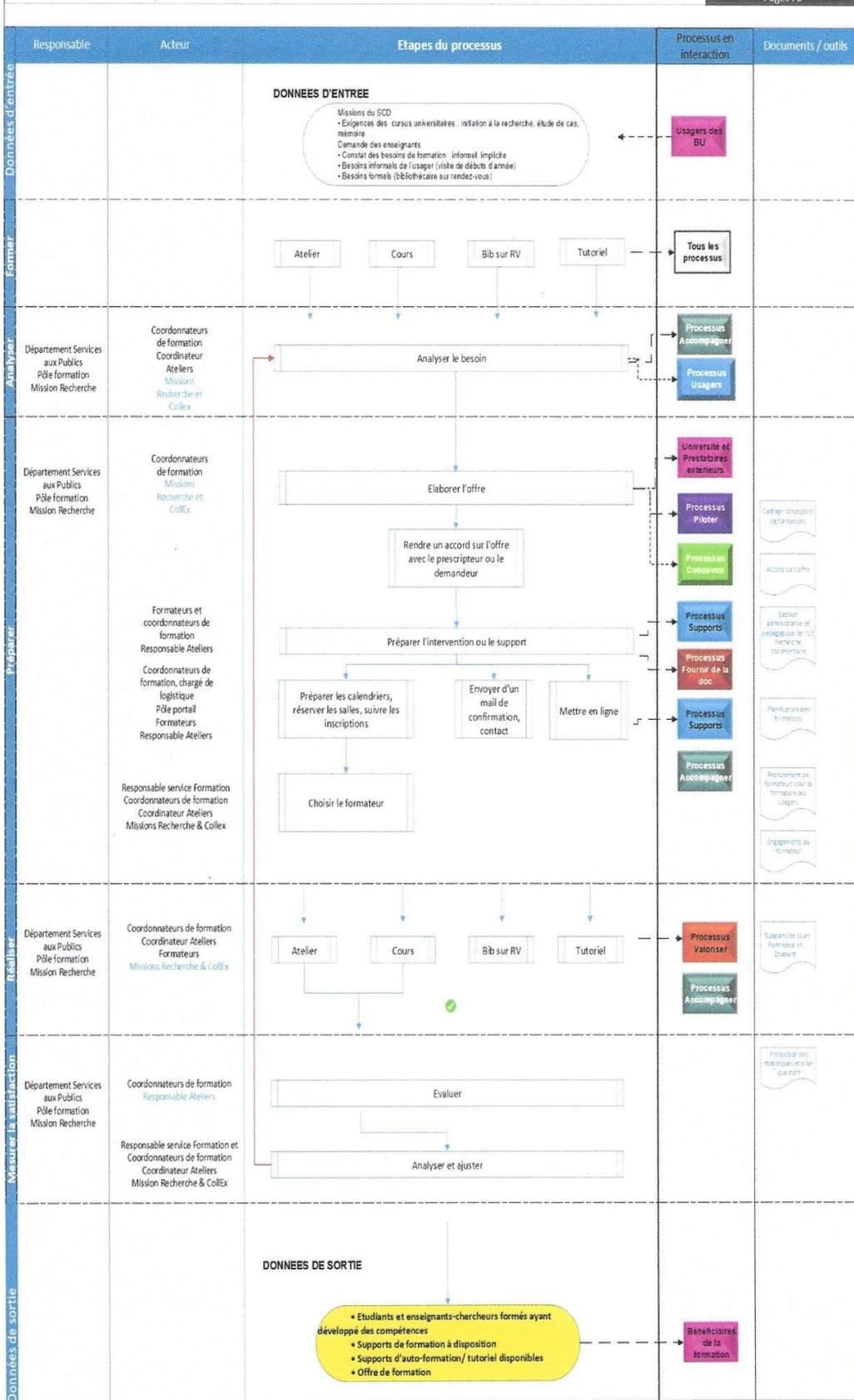
- Plus de 2 millions d'entrées
- 235 000 prêts
- Près de 800 000 articles téléchargés
- 26 visites / 525 visiteurs
- 52 événements culturels / 30 698 participants

ANNEXE 5 : FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS

« FORMER » (FOR) DU SCD DE LYON 1

	Processus FORMER	Code : PB FOR 003 Date de création : 18/12/2015 Date de révision : 04/06/2019 Auteur de révision : J Page : 1																								
1) LISTE DES DESTINATAIRES Le responsable qualité, le pilote de processus concerné, toute personne contribuant au processus Former.																										
2) HISTORIQUE DES MODIFICATIONS <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 8px;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Date</th> <th style="width: 60%;">Nature de la modification</th> <th style="width: 25%;">Indice de révision</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18/12/2015</td> <td>Création</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>14/03/2017</td> <td>Modification</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>02/02/2017</td> <td>Modification</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>20/02/2017</td> <td>Modification</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>11/02/2019</td> <td>Modification</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>04/06/2019</td> <td>Modification</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>04/06/2019</td> <td>Modification</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>			Date	Nature de la modification	Indice de révision	18/12/2015	Création	1	14/03/2017	Modification	2	02/02/2017	Modification	3	20/02/2017	Modification	4	11/02/2019	Modification	5	04/06/2019	Modification	6	04/06/2019	Modification	7
Date	Nature de la modification	Indice de révision																								
18/12/2015	Création	1																								
14/03/2017	Modification	2																								
02/02/2017	Modification	3																								
20/02/2017	Modification	4																								
11/02/2019	Modification	5																								
04/06/2019	Modification	6																								
04/06/2019	Modification	7																								
Etabli par : Sylvie THEVENOT – Responsable du Pôle Formation des usagers, Pilote du processus Former. Date : 16/10/2019		Approuvé par : Anne-Christine COLLET – Responsable qualité Date : 16/10/2019																								
LEGENDE : PB.ACC : processus Accompagner SID : Service Informatique Documentaire SISE : Système Intégré de Gestion de Bibliothèque GED : Gestion Electronique de la Documentation SP : Service Public BLEQS : processus Former BU : Bibliothèque universitaire  Critères d'acceptation du service																										

 Processus Former <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px;"> Code : PR FOR 003 Date de création: 13/12/2013 Date de révision : 16/10/2019 Indice de révision : 7 Pages : 2 </div>	
Objectifs du processus	Apporter à la communauté universitaire les compétences informationnelles et l'autonomie nécessaire pour mener à bien les cursus universitaires (si possible dans un cadre d'enseignement validé) ou les activités d'enseignement et de recherche.
Place du processus dans organisme et contexte	La formation des usagers à la maîtrise des compétences informationnelles fait partie des missions statutaires du SCD. Les services mis en œuvre par le processus Former se déploient sur 3 pôles : le service Formation des usagers, la Mission recherche la Mission CollEx
Pilotes et acteurs	Pilote : Responsable du Service Formation des Usagers Acteurs : les coordinateurs responsables d'un portefeuille de formations / Les formateurs qui assurent les formations
Besoins et attentes des parties intéressées	Les prescripteurs (+ Secrétariats pédagogiques) : enseignement conforme à la maquette de l'Université et favorisant la réussite des étudiants ; respect des contraintes logistiques et administratives. Les étudiants : réussite à leurs examens. Les formateurs extérieurs à Lyon 1 : honorer les heures d'enseignement / ouverture sur l'Université. Les chercheurs de Lyon 1 : être informés des enjeux de l'IST.
Éléments d'entrée	Missions du SCD (cf. décret SCD) UES de la maquette d'enseignement exigeant le développement de compétences informationnelles avec demandes explicites des enseignants ou pas
Éléments de sortie	Offre de formations (Présentiel / Tutoriels en ligne) Usagers formés ayant développé des compétences informationnelles
Risques Opportunités	Opportunités : Consolidation de la reconnaissance par l'Université des compétences du SCD en information scientifique et technique Risques : liens pouvant se distendre avec certains prescripteurs / Difficulté à faire connaître les outils de formation / Massification des étudiants en L1 / Recrutement dépendant de tiers personnes pour les formateurs extérieurs au SCD (UE Recherche documentaire L1) / NCU et Université cible
Satisfaction des usagers	Mesurée entre autres par questionnaire d'évaluation anonyme proposé à la fin de chaque formation cf aussi RecueilSatisfaction_PerformanceFormations_2019
Résultats du processus dans le SMQ	Développement des services aux usagers Amélioration continue par écoute usagers Contribution à la visibilité du SCD auprès des services de l'Université
Indicateurs	Taux de satisfaction des usagers Taux de conformité des formations Note moyenne des étudiants à l'UE L1 – Recherche documentaire Nombre de consultations des pages Se Former du site web des BU de Lyon 1
Suivi de la conception des formations	file:///W:\GENERAL\QUALITE\Qualité\02-%20Processus\FOR\1-%20Processus\PR%20FOR%20Cadrag%20conception%20formations_2019.docx



ANNEXE 6 : FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS

« ACCOMPAGNER » (ACC) DU SCD DE LYON 1

 BU Lyon 1	Processus ACCOMPAGNER	Code : P ACC 001 Date de création : 19/12/2017 Date de révision : 17/06/2019 Indice de révision : 2 Pages : 3
---	------------------------------	---

1) LISTE DES DESTINATAIRES

Le responsable qualité, le pilote de processus concerné, toute personne contribuant au processus Piloter.

2) HISTORIQUE DES MODIFICATIONS: ce processus fait suite aux PR INF et ESP du SMQ en version 2008

Date	Nature de la modification	Indice de révision
19/12/2017	Création	1
17/06/2019	Mise à jour	2

Etabli par Lydie Duclomb Pilote du processus Accompagner	Approuvé par Anne-Christine COLLET – Responsable qualité
--	--

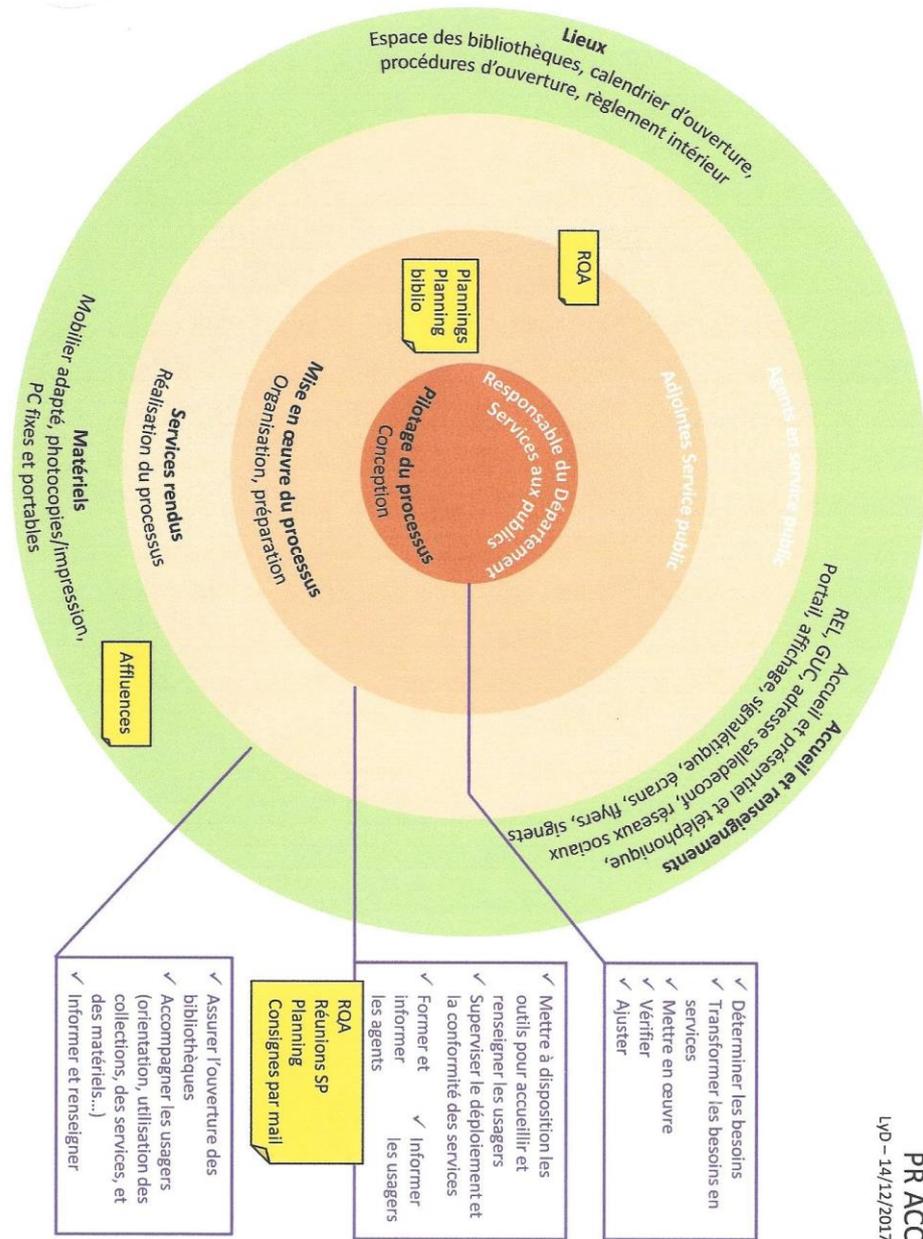
Objectifs du processus	Accompagner les usagers dans l'utilisation des bibliothèques et de leurs services : - fournir des espaces adaptés en superficie, en horaires d'ouverture, en matériels et mobiliers, en confort d'usage et dans le respect des bonnes pratiques d'accueil ; - donner aux usagers les connaissances et les informations nécessaires pour utiliser les ressources et les services de la BU.
Place du processus dans l'organisme et le contexte	Demande forte des usagers en espaces de travail et de la tutelle en horaires d'ouverture. Ouverture concertée avec les autres bibliothèques de l'UDL.
Pilotes et acteurs	Chef du département Services aux publics (pilote) Adjoints du département Services aux publics, Cellules planning, agents en service public, Mission Communication
Eléments d'entrée	Besoin d'espaces de travail équipés de matériels adaptés, à des horaires convenant aux attentes. Besoin de renseignements implicites et explicites.
Eléments de sortie	Espaces adaptés, ouverts aux horaires demandés et équipés de matériels en état de bon fonctionnement. Réponse aux demandes d'information, demandes d'information satisfaites. Usagers accueillis conformément au guide des bonnes pratiques d'accueil.
Risques Opportunités	Risques : espaces et horaires ne convenant pas aux besoins des usagers, information aux usagers insuffisante ou erronée, baisse des financements et effectifs. Opportunités : Plan Bibliothèques Ouvertes +, projets d'extensions de bibliothèques, réponses systématiques aux appels à projets, participation aux instances universitaires et notamment étudiantes.
Satisfaction des usagers	Enquête Libqual (Library as place, Affect of service) PR USG / point Ecoute Usagers
Résultats du processus dans le SMQ	Fort impact sur la satisfaction des usagers
Indicateurs	Taux de satisfaction (enquêtes) Taux de satisfaction REL Nombre d'entrées Taux d'occupation des places assises

Légende

MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et l'Innovation

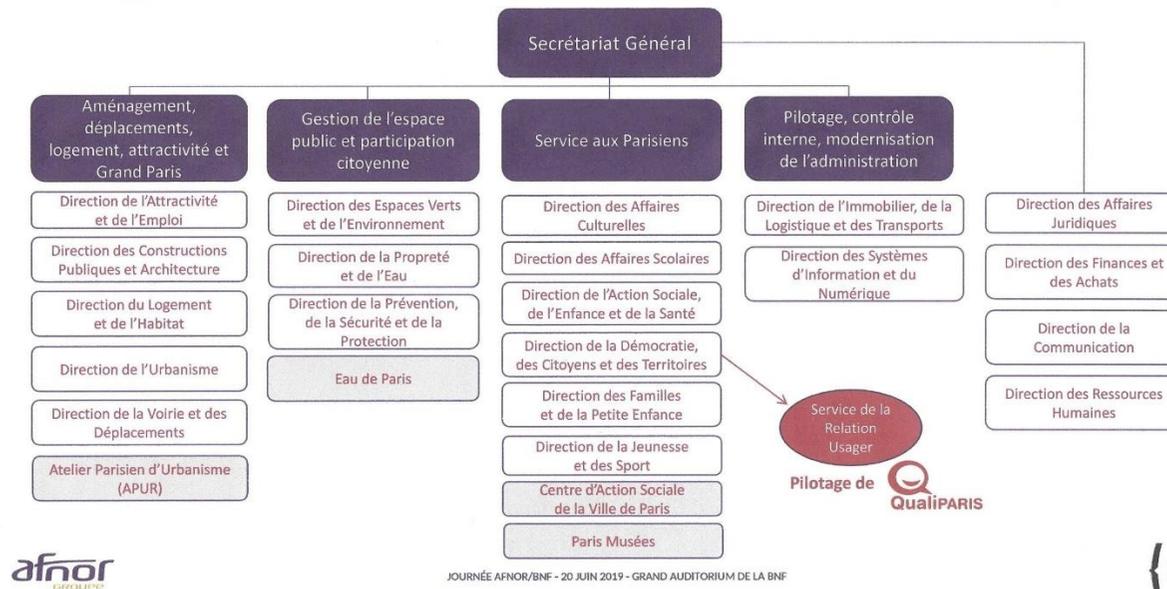
CODIR : Comité de direction

Responsible		Acteur		Etapes du processus		Processus en interaction		Documents / outils	
<p style="text-align: right;">Code : P ACC 003 Date de création : 19/12/2017 Date de révision : 17/06/2019 Indice de révision : 2 Pages : 3</p>									
<p style="text-align: center;">DONNEES D'ENTREE</p> <p style="text-align: center;">Besoin d'espaces de travail équipés de matériels adaptés, à des horaires convenant aux attentes. Besoin de renseignements implicites et explicites.</p>									
<p style="text-align: right;">Présidence UCBL, MERIS PR PPL</p>									
<p style="text-align: center;">Identifier les besoins</p>									
<p style="text-align: center;">Elaborer les services</p>									
<p style="text-align: center;">Ouvrir les bibliothèques</p>									
<p style="text-align: center;">Proposer les services et les usages dans les espaces des bibliothèques</p>									
<p style="text-align: center;">Accueillir et renseigner les usagers Informer</p>									
<p style="text-align: center;">Tous les processus</p>									
<p style="text-align: center;">PR Concevoir des services</p>									
<p style="text-align: center;">Politique du SCD Cadre de conception</p>									
<p style="text-align: center;">Planifier l'ouverture des bibliothèques : calendriers d'ouverture, besoins en personnels, plannings de présence</p>									
<p style="text-align: center;">Mettre à disposition des matériels (photocopieurs, PC...)</p>									
<p style="text-align: center;">Aménager et organiser les espaces avec différenciation des zones: zones réservables, travail individuel ou en groupe, tables, fauteuils...</p>									
<p style="text-align: center;">Tous les processus</p>									
<p style="text-align: center;">PR BUP</p>									
<p style="text-align: center;">Calculiers d'ouverture RJA Planification</p>									
<p style="text-align: center;">Ouvrir (procédures d'ouverture)</p>									
<p style="text-align: center;">Informer / Renseigner</p>									
<p style="text-align: center;">Informer dans et hors les bibliothèques</p>									
<p style="text-align: center;">Répondre à des questions</p>									
<p style="text-align: center;">Accueillir les usagers dans les bibliothèques</p>									
<p style="text-align: center;">Sur place A distance</p>									
<p style="text-align: center;">PR DOC PR FOR PR USG PR SUP</p>									
<p style="text-align: center;">RJA Site web Médias de documents Affichage Hybr Ecrans tablet (1 BU) REL, GUC Affiliations</p>									
<p style="text-align: center;">Suivi des indicateurs et retour usagers</p>									
<p style="text-align: center;">PR USG</p>									
<p style="text-align: center;">CR réunions Dpt Services CR réunions SD Bilan annuels (FNO...)</p>									
<p style="text-align: center;">Proposer de nouveaux services et/ou modalités d'accueil et d'usage</p>									
<p style="text-align: center;">PR PPL PR BUP PR VAL PR Concevoir des services</p>									
<p style="text-align: center;">Cadre de conception</p>									
<p style="text-align: center;">Espaces adaptés, ouverts aux horaires demandés et équipés de matériels en état de bon fonctionnement Réponse aux demandes d'information Demandes d'information satisfaites Usagers accueillis conformément au guide des bonnes pratiques d'accueil</p>									
<p style="text-align: center;">Présidence UCBL, MERIS</p>									
<p style="text-align: center;">Rapport d'activités Revue de direction</p>									
<p style="text-align: center;">SCD UCBL – P ACC Processus Accompagner</p>									
<p style="text-align: right;">Page 2</p>									



ANNEXE 7 : ORGANISATION DE LA VILLE DE PARIS³¹⁶

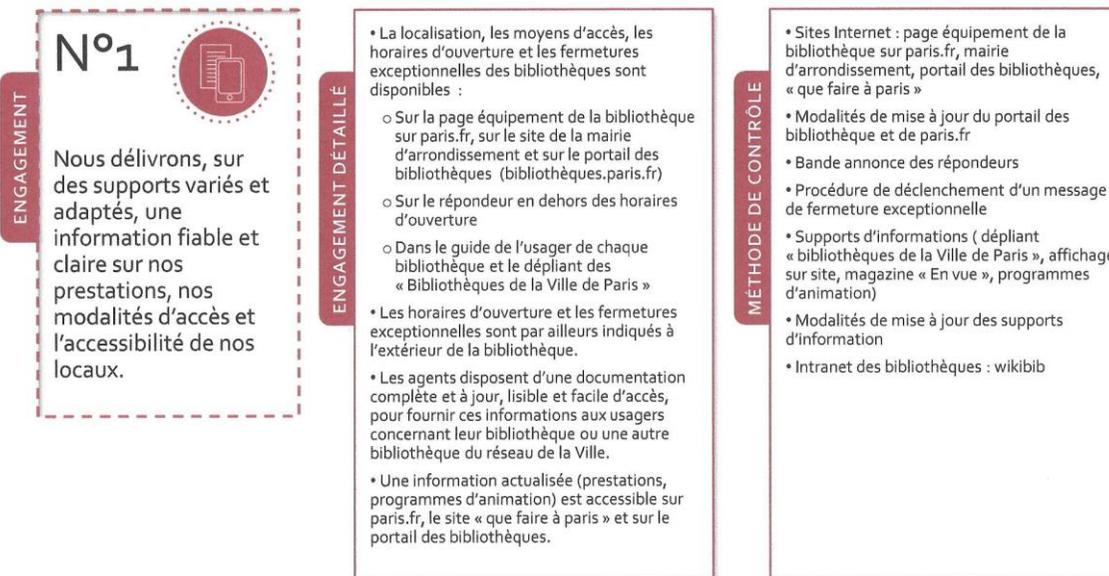
Organisation de la Ville de Paris



³¹⁶ Organigramme issu du support d'intervention de Chloé Loux et Alexandre Favereau-Abdallah, « Exemple d'une collectivité territoriale – QualiParis » pour la journée Afnor/Bnf « Les normes, vecteur... » du 11 octobre 2019

ANNEXE 8 : RÉFÉRENTIEL QUALIPARIS POUR LES BIBLIOTHÈQUES – ENGAGEMENT 1

4.1 Engagements du tronc commun

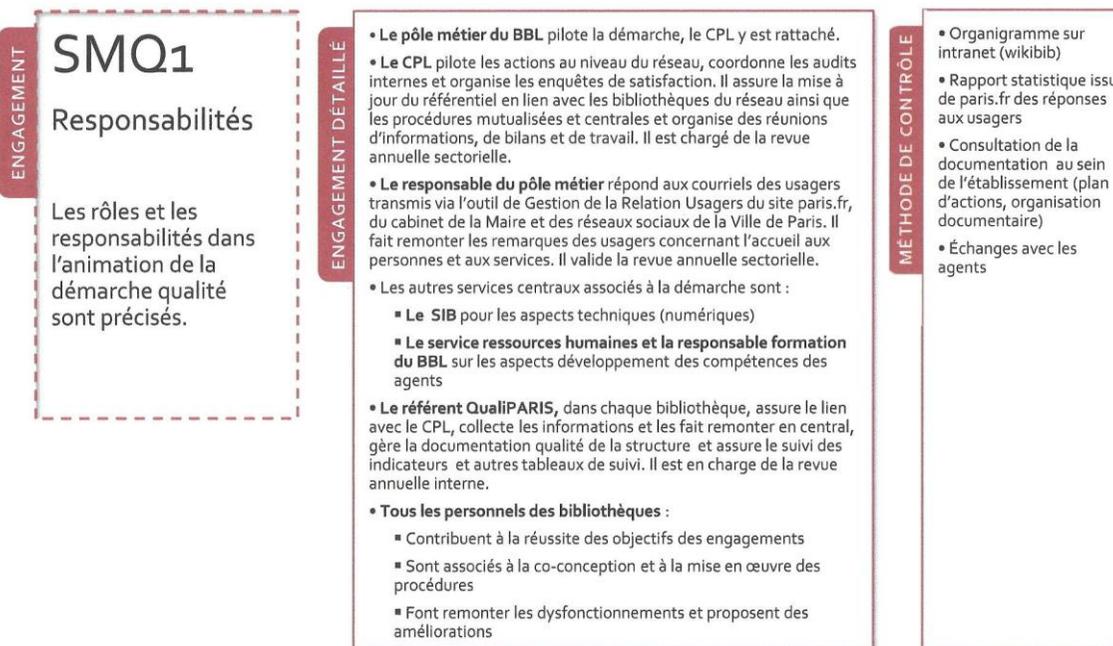


ANNEXE 9 : RÉFÉRENTIEL QUALIPARIS POUR LES BIBLIOTHÈQUES – ENGAGEMENT SMQ1



5 - ORGANISATION ET PILOTAGE : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ)

Les engagements de pilotage permettent d'assurer le respect des engagements de service de façon pérenne.



27

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Engagements 6 et 7 du référentiel Marianne – version 2013	41
Figure 2 : Engagement 4 du référentiel Marianne – version 2016	42
Figure 3 : Engagement n°11 du référentiel Marianne – version 2016	46
Figure 4 : Résultats par engagement du baromètre Marianne 2018 pour la BU du Mont Houy – Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis	52
Figure 5 : Schéma de la roue de Deming	56
Figure 6 : Cartographie des processus – BU de Lyon 1	65
Figure 7 : Guide des bonnes pratiques sur l'intranet du SCD de Lyon 1	70
Figure 8 : Chronologie de la démarche de certification ISO 9001 au SCD de Lyon 1	71
Figure 9 : Actions menées en 2018 par les BU de l'URCA pour répondre à l'engagement n°4	74

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
BIBLIOTHÈQUES ET DÉMARCHES QUALITÉ : UN ÉTAT DES LIEUX	13
L'exigence de la qualité : une transformation des administrations publiques	13
<i>Un impératif de modernisation des services publics.....</i>	<i>13</i>
<i>L'Université en mutation.....</i>	<i>15</i>
<i>Démarches qualité et administrations publiques</i>	<i>17</i>
Une culture de l'évaluation ancrée dans les bibliothèques	21
<i>Le contexte universitaire : évolutions des relations entre le SCD et sa tutelle.....</i>	<i>21</i>
<i>La valeur des bibliothèques : l'évaluation comme plaidoyer pour la gouvernance.....</i>	<i>23</i>
<i>Les outils de l'évaluation</i>	<i>26</i>
Les normes de l'évaluation	26
Indicateurs statistiques et indicateurs de performance	27
Les outils de connaissance des publics	27
Tableaux de bord et indicateurs internes au SCD.....	28
Les démarches qualité en bibliothèque	28
<i>Où en est-on aujourd'hui ?</i>	<i>28</i>
<i>Freins au développement des démarches qualité en bibliothèque</i>	<i>30</i>
<i>Quels outils en bibliothèque ?</i>	<i>31</i>
Le référentiel Marianne	31
La norme ISO 9001	32
Le référentiel Qualiville	32
AMÉLIORER L'ACCUEIL DES USAGERS : UNE PRIORITÉ EN BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE	33
Au commencement était l'accueil...	34
<i>L'accueil au cœur des politiques publiques</i>	<i>34</i>
<i>« Bibliothécaire, un métier d'accueil ? »</i>	<i>36</i>
<i>Le référentiel Marianne et ses outils</i>	<i>39</i>
Améliorer l'accueil : le déploiement du référentiel Marianne dans les BU	44
<i>Le déploiement du référentiel Marianne : un enjeu managérial et organisationnel</i>	<i>44</i>
Marianne, un projet de direction	44

Mobiliser le collectif : comment impliquer les équipes ?	46
Construire une culture commune de la qualité	47
<i>Inégaux face à la qualité : quand Marianne rime avec freins ou opportunités</i>	49
<i>« Les BU premières en qualité d'accueil » : le baromètre Marianne et ses limites</i>	50
Enjeux de la labellisation	54
<i>Obtenir le label : quelles étapes ?</i>	54
<i>Le pouvoir du label : une visibilité accrue auprès de la gouvernance de l'université</i>	56
<i>Valorisation interne, communication externe</i>	58
DE MARIANNE À ISO 9001 : L'EFFICACITÉ PAR LA CERTIFICATION GLOBALE ?	61
Pourquoi un système de management de la qualité ?	61
<i>Les limites du référentiel Marianne, approche généraliste centrée sur l'accueil</i>	61
<i>Forces de ISO 9001 : l'approche processus et l'orientation client</i>	63
L'approche processus	63
L'orientation client.....	65
<i>Principes du SMQ et étapes de sa mise en place</i>	67
La certification ISO 9001 : méthode et difficultés	69
<i>Certification ISO 9001 en SCD : l'exemple de Lyon 1</i>	69
<i>Labellisé Marianne, certifié ISO 9001 ? Éléments pour conjuguer norme et référentiel</i>	73
<i>Difficultés et freins à l'implantation d'un SMQ en BU</i>	75
Quid des modèles alternatifs ?	77
<i>Une certification ISO 9001 de l'accueil : l'exemple de la médiathèque l'Écho au Kremlin-Bicêtre</i>	77
<i>Un référentiel de l'accueil dans l'environnement d'un SMQ : la démarche QualiParis</i>	79
CONCLUSION	83
SOURCES	85
BIBLIOGRAPHIE	89
ANNEXES	95
TABLE DES ILLUSTRATIONS	115
TABLE DES MATIÈRES	117