



QUALIBIB

Guide pratique
de la qualité
en bibliothèque

Septembre 2025

**Recommandations de
AFNOR/CN 46-8**

Information et documentation -
Qualité, statistiques et
évaluation des résultats

Avec la participation de l'ADBU
Commission Pilotage et
évaluation



**BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES
LES GRANDES IDÉES COMMencent ICI**

SOMMAIRE

Droits d’auteurs.....	6
Avant-propos.....	7
Introduction.....	8
Les auteurs	12
Quelques réflexions sur la qualité	14
Quelques points de méthode.....	16
I. Faire l’état des lieux.....	20
1.1. Donner du sens à une démarche qualité pour impliquer les équipes	20
1.2. Évaluer l’accueil et les services fournis aux usagers	20
Fiche méthodologique : mener un autodiagnostic avec le questionnaire d’auto-évaluation de Services Publics +.....	21
Fiche méthodologique : créer une check-list de points à observer : un exemple d’audit interne	23
Le baromètre Indiko de l’Afnor	23
1.3. Mesurer la satisfaction des usagers	24
L’enquête LibQUAL+	26
L’enquête Project Outcome	27
Les enquêtes maison	27
1.4. Collecter des données (statistiques et autres) fiables	28
L’enquête sur les conditions de vie des étudiants	28
L’observatoire de la lecture publique.....	29
L’eSGBU	29
Le baromètre CNL sur les pratiques de lecture des français.....	29
L’enquête sur les pratiques culturelles des français	30
II. Définir les objectifs.....	31
2.1. Formaliser le diagnostic pour identifier des axes prioritaires.....	31
Présentation de la famille des normes ISO 9000	31
3 méthodes de diagnostic pour évaluer ses forces et ses faiblesses	33
2.2. Impliquer la tutelle dans le projet.....	35
Fiche méthodologique : les 6 façons d’impliquer sa tutelle dans le projet de démarche qualité de la bibliothèque.....	35
Communiquer, faire valider les axes prioritaires	36
Développer des partenariats	37

Repérer et exploiter les opportunités	38
2.3. Rédiger le plan d'action	38
Définir les processus.....	39
Définir les objectifs.....	41
Formaliser le plan d'action	41
2.4. Développer un management de qualité	44
Retour d'expérience : Conduire une démarche qualité : les différentes étapes du projet	44
2.5. Affiner les modalités d'évaluation des objectifs	46
Fiche méthodologique : concevoir des indicateurs pertinents	46
2.6. Évaluer la qualité des statistiques	47
Fiche méthodologique : évaluer la qualité de ses statistiques	48
2.7. Viser un objectif facultatif de certification.....	49
III. Mettre en œuvre le plan d'action	50
3.1. Mener les actions	50
Retour d'expérience : Former le personnel, mener des actions de sensibilisation : rappels accueil et ¼ h accueil	50
3.2. Réunir régulièrement le groupe de travail.....	51
Retour d'expérience : Animation du groupe de travail Qualité	51
3.3. Communiquer en interne	52
Retour d'expérience : Mise en œuvre d'un plan d'action pour la communication interne : l'exemple du SCD de l'université Jean Monnet (UJM) à Saint-Étienne.....	52
3.4. Communiquer auprès des publics	56
Fiche méthodologique : rédiger un plan de communication selon ses publics	57
3.5. Pérenniser la démarche qualité	58
Retour d'expérience : L'échange de pratiques en bibliothèque : l'exemple du SCD de Caen-Normandie.....	58
IV. Évaluer la démarche et son impact	60
4.1. Vérifier l'atteinte des objectifs prioritaires du plan d'action	60
4.2. Évaluer les compétences des agents à l'accueil	60
Fiche méthodologique : mener une auto-évaluation de ses compétences à l'accueil	61
Retour d'expérience : Mener une auto-évaluation de ses compétences à l'accueil : Ubib, offrir un service de qualité à l'échelle d'un réseau	63
L'échelle READ (Reference Effort Assessment Data)	64
4.3. Évaluer les usages de la bibliothèque par les publics	64
Les enquêtes et les sondages	64
Les focus groups ou groupes de discussion.....	64

Les entretiens individuels.....	64
L'observation directe.....	64
La boîte à suggestions ou un équivalent	65
Le client mystère	65
Fiche méthodologique : créer et faire vivre un panel Qualité en bibliothèque.....	65
Retour d'expérience : Focus groups à la BnF	66
4.4. Cibler son évaluation.....	67
Retour d'expérience : Une enquête UX, à l'Université Grenoble Alpes, sur l'outil de découverte BELUGA (avec la COVID en toile de fond)	68
Fiche méthodologique : expérience <i>UX Design</i> sur un outil de découverte	70
Retour d'expérience : Améliorer le processus de suivi des courriels usagers sur l'adresse générique de la bibliothèque de l'INSA Toulouse – SCD INSA Toulouse.....	71
4.5. Amorcer une réflexion sur l'évaluation de la démarche qualité à moyen et long terme	73
Fiche méthodologique : mesurer l'impact d'une action mise en œuvre et suivi dans le temps ..	74
V. Formaliser, communiquer sur les résultats.....	75
5.1. Communiquer le bilan des actions réalisées	75
Retour d'expérience : Valoriser son rapport annuel d'activité	76
Fiche méthodologique : créer une page web dédiée à la démarche qualité de son service	77
5.2. Documenter la démarche le plus régulièrement possible	78
Fiche méthodologique : gérer les archives d'un projet.....	78
5.3. Advocacy.....	80
Annexes	81
Annexe A : Modèles de documents.....	81
Annexe B : Bibliographie	86
Annexe C : Exigences Qualibib.....	91
Annexe D : Sigles	108

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :

« **Attribution - Utilisation non commerciale - Pas d'Œuvre dérivée 4.0 International** » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042.

Avant-propos

La « démarche qualité » est un processus qui a fait son apparition dans les années 1990 dans la foulée des normes ISO 9000 largement diffusées dans le monde industriel et marchand. La première version de la norme ISO 9001 « *Systèmes de management de la qualité* » date de 1987. Elle décrivait (et décrit dans sa cinquième édition de 2015, révisée et confirmée en 2021) des processus : « ses exigences définissent de quelle manière il convient d'établir, de mettre en œuvre, de tenir à jour et d'améliorer en continu un système de management de la qualité (SMQ) » (5).

On comprend que les bibliothèques se soient emparées de cette problématique. En mettant les usagers au cœur de leur réflexion stratégique, les bibliothèques ont également souhaité améliorer leurs performances, répondre aux attentes de leurs visiteurs et de leurs lecteurs, démontrer leur engagement en faveur de la fourniture au quotidien de services de qualité. Pour cela, les experts de l'ISO ont rédigé au niveau international en 1998 une norme dédiée appelée « *Library performance indicators* », disponible dès la même année en français dans sa première édition sous le titre « *Indicateurs de performance des bibliothèques* » (6). En 2025, la commission Afnor 46-8 a travaillé à une nouvelle traduction pour la 4e édition [qui est désormais disponible](#)¹.

Au titre de la « performance », la norme évoque bien évidemment la notion de qualité qui en est une des composantes. Qualité perçue par les usagers, par les professionnels, attendue, espérée ? Toutes ces nuances sont au cœur du sujet, et ont largement inspiré la grande enquête internationale LibQUAL+ (mot valise pour *Library Quality*) qui interrogeait justement la qualité des services telle qu'elle pouvait être attendue, puis perçue par les usagers des bibliothèques académiques de par le monde.

Aujourd'hui, les dispositifs sont nombreux, qui vont de l'interrogation de ce qui construit la « qualité » pour les usagers, à la réflexion sur les indicateurs de qualité déployés localement selon les contextes spécifiques. Les établissements peuvent mettre en œuvre son suivi grâce aux outils dédiés (type Marianne il y a quelques années, à Services Publics + aujourd'hui).

Pour faire le point sur cette forêt de textes, recommandations, processus, indicateurs, outils et boîtes à outils, une équipe de collègues engagés dans leur propre établissement dans le suivi de la démarche qualité, sous la direction de Christelle Quillet, spécialiste de ces questions, nous fournit aujourd'hui un document incontournable qui synthétise toute la littérature sur la question et propose un pas à pas indispensable pour déployer cette démarche dans sa propre bibliothèque en étant averti des étapes à suivre, voire des écueils à éviter.

Cécile Touitou, présidente de l'AFNOR/CN 46-8



1

Introduction

Qualibib est un livre blanc, publié initialement en 2009, qui propose une synthèse pratique des étapes constituant une politique d'amélioration continue de la qualité de l'accueil en bibliothèque. Il regroupe en un seul document les nombreux référentiels existants en matière de qualité de l'accueil et des services, et a pour objectif d'aider à la mise en place d'un manuel qualité dans les bibliothèques. En outre, ce livre blanc apporte des informations sur la méthode pour mettre en œuvre une démarche qualité adaptée à tout type de bibliothèque.

En 2019, une réflexion est engagée à propos de la mise à jour de cette première édition, devenue obsolète pour plusieurs motifs :

- Les références au service de modernisation de l'État étaient obsolètes ;
- Marianne devenait une obligation : il fallait modifier le sens du texte, puis Marianne a été remplacée par Services Publics +, dont le périmètre a été élargi (inclusion de la dimension DD&RS, par exemple) ;
- Les normes citées étaient dans des versions antérieures à 2009 ;
- Les décrets cités étaient antérieurs à 2009 ;
- Les définitions devaient être révisées et mises à jour selon les normes les plus récentes ;
- La description de la démarche qualité appuyée sur les 4 piliers de la qualité était réductrice : le sujet est devenu beaucoup plus complexe, au fur et à mesure que les bibliothécaires s'en sont emparés ;
- Le texte devait être mis à jour : par exemple, la liste des documents de référence d'une bibliothèque était incomplète ;
- Le mode d'emploi de Qualibib devait reprendre les engagements Marianne puis, après 2021, ceux de Services Publics + ;
- Le développement des méthodes UX ou « expérience utilisateur » a eu un impact important sur la démarche d'amélioration continue en bibliothèque ;
- Les fiches d'indicateurs en annexe méritaient d'être réexaminées à la lueur des pratiques contemporaines, peut-être avec un modèle plus complet ;
- Le tableau des exigences Qualibib était entièrement à revoir : les référentiels cités étaient obsolètes (Minerva, Vademecum BPI, charte Bibliosésame, d'avant 2009) ;
- Enfin la terminologie devait être précisée : guide pratique (comment faire) ? Boîte à outils (quels outils pour faire) ? Référentiel ? Qualibib est un guide pratique qui contient une boîte à outils !

Le texte de 2009 posait cependant quelques bases solides, évoquant des éléments à conserver :

- Le portail de la transformation publique : <https://www.modernisation.gouv.fr/>² et le décret n° 2017-1584 du 20 novembre 2017, qui définit la nouvelle organisation au niveau de l'État : le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), est remplacé par la Direction interministérielle pour la Transformation Publique (DITP) et la Direction interministérielle du numérique et du système d'information de l'État (DINSIC) à partir du 22 novembre 2017 ;



2

- L'auto-évaluation Marianne, devenue Services publics + : <https://www.plus.transformation.gouv.fr/>³ ;
- La liste des normes, en cours de révision ou plus récentes (qualité) ;
- Une norme a été ajoutée au panel : la norme *ISO 16439:2014, Information et documentation — Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques* (6) ; cette norme a été révisée en 2019 sans modification et reste donc d'actualité ;
- L'institution d'un code régissant la relation usager-administration : le [Code des relations entre le public et l'administration](#)⁴ ;
- La norme ISO 9000:2015 cite 7 principes de management de la qualité, et la série des normes ISO 9000 sont les sources principales communes pour établir et gérer un système de management de la qualité ;
- La [Charte Internet de l'État](#) (2012) a remplacé Minerva⁵.

En même temps, l'évaluation des services en bibliothèque avait évolué ; les enquêtes, dont LibQUAL+, tendaient à se généraliser sur le plan national. Services Publics + était plus documenté que Marianne, et comportait une boîte de ressources enrichie de modèles de documents. L'expérience utilisateur (*UX Design*) avait atteint les bibliothèques et a apporté des outils plus variés que les simples enquêtes de publics. Enfin l'ISO avait développé un site pour harmoniser les définitions d'une norme à l'autre, ce qui permettait d'alléger en conséquence cette seconde version pour y laisser une part plus importante à des présentations d'outils, des retours d'expérience et des fiches méthodologiques.

Cette nouvelle version du guide de 2009 propose donc aujourd'hui une approche globale de la démarche qualité, complétée par une liste d'outils pratiques. L'accueil, qui innervait toutes les activités de la bibliothèque, a un impact direct sur l'expérience des usagers et joue un rôle essentiel dans leur satisfaction.

La démarche qualité en bibliothèque inclut les services supports : la propreté des locaux, le bon fonctionnement du matériel informatique, ou encore la gestion stratégique des ressources sont autant d'éléments qui participent de la qualité de service ; le bibliothécaire ne maîtrise pas tous ces aspects. Valoriser ses partenaires et toutes les parties prenantes dans sa démarche qualité permet de faire la démonstration que la satisfaction de l'utilisateur résulte d'un effort collectif.

Une démarche qualité procède par étape, et ce guide pratique contient à la fois la méthode et les jalons. Chaque moment du projet est composé de « briques », autant d'éléments-clés qui tracent le chemin : chaque brique validée permet de progresser vers la suivante. Des fiches techniques décrivent les outils disponibles pour progresser dans sa démarche, chacune permettant de faciliter l'auto-évaluation et de franchir une étape. Le parcours doit être personnalisé par chaque bibliothèque, selon le diagnostic de départ établi et le trajet déjà parcouru.

Enfin, une démarche qualité en bibliothèque est un dispositif d'amélioration continue de l'accueil et des services aux usagers : il s'agit d'un engagement collectif, destiné à créer et à maintenir dans la durée une dynamique positive. Bien que la démarche soit souvent pilotée par un chef de projet et/ou une équipe dédiée, elle requiert l'adhésion de tous et doit être portée par le directeur de la bibliothèque pour être véritablement efficace.

Qualibib est une boîte à outils destinée principalement aux référents qualité des bibliothèques. Elle n'empêche ni la recherche de solution locale, ni l'expérimentation.



Domaine d'application

Ce livre blanc s'adresse à toute bibliothèque qui souhaite s'engager dans une démarche qualité.

Référence aux normes, aux standards, et bibliographie

Ce livre blanc s'appuie sur les normes :

Les normes qualité de la série ISO 9000 :

- *ISO 9000:2015 Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*
- *ISO 9001:2015 Systèmes de management de la qualité*
- *ISO 9004:2018 Management de la qualité - Qualité d'un organisme – Lignes directrices pour obtenir des performances durables*
- *ISO 19011:2018 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*
- *ISO 24495-1:2023 (F) Langage clair et simple, pour la communication*

Les normes évaluation de la qualité des bibliothèques :

- ISO 2789:2024 (Fr) Information et documentation — Statistiques internationales de bibliothèques
- ISO 11620:2023 (Fr) Information et documentation — Indicateurs de performance des bibliothèques
- ISO 16439:2014 (Eng) Information et documentation — Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques

Il s'appuie par ailleurs sur les référentiels qualité de divers domaines, en lien avec l'accueil et les services offerts en bibliothèque :

- Services Publics + pour la qualité de l'accueil ;
- RGAA pour la qualité du numérique ;
- Qualiopi pour la formation des usagers et des personnels.

Il est possible de signaler aussi les labels attribués aux établissements dans le cadre d'appels à projets. Citons entre autres exemples :

- Le label [DD&RS, développement durable et responsabilité sociétale](#), dans l'enseignement supérieur⁶ ;
- « Bienvenue en France » : le label « Bienvenue en France » est délivré aux établissements d'enseignement supérieur français désireux de mettre en valeur leurs dispositifs d'accueil des étudiants internationaux. Il est délivré pour 4 ans par Campus France et validé par une commission indépendante ;
- Le ministère de la Culture a établi plusieurs labels : « Villes et Pays d'art et d'histoire », « Jardins remarquables », « Maison des illustres », « Patrimoine européen », etc.



6

La **bibliographie** est disponible sous Zotero : <https://www.zotero.org/groups/4864580/Qualibib2> ⁷ et en annexe. Les numéros entre parenthèses dans le texte permettent de retrouver la citation.

Les liens URL des sites web sont matérialisés au fil de l'eau par un QR-code numéroté (chiffre en exposant), en bas de page, pour faciliter l'accès à l'information dans la version imprimée.

Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

L'ISO tient à jour une base de données terminologique destinée à être utilisée en normalisation, consultable à l'adresse suivante :

- [ISO Online browsing platform](#) ⁸

Sélectionner l'option *Terms and definitions*, et dans More Options, sélectionner *Term* et *Definition*, et éventuellement *Term* exact. Décocher les autres cases cochées par défaut.



7



8

Les auteurs

Une relecture critique de la version initiale de *Qualibib* a été réalisée par Maryline Desaintjean (SCD de l'université de Versailles-Saint-Quentin) et Christelle Quillet (SCD de l'université de Rouen-Normandie) dans le cadre de la commission CN 46-8 de l'AFNOR. Cette commission a validé une mise à jour nécessaire, ce document servant de base à la formation des professionnels sur la démarche qualité en bibliothèque.

Le premier groupe de travail a rassemblé des professionnels ayant développé une démarche qualité dans leur bibliothèque ou leur réseau :

Le SCD de Lyon 1, intégré dans une université très investie dans la démarche qualité, est la seule bibliothèque universitaire à avoir adopté une démarche dont le but était la certification ISO 9001.

Le travail mené par QualiVille / QualiParis a paru intéressant, ce qui a conduit à intégrer le bureau des bibliothèques de la Ville de Paris dans la réflexion d'une version 2 de Qualibib.

Par ailleurs, une conservatrice des bibliothèques a été sollicitée en raison de la soutenance de son mémoire d'études sur la mesure de l'efficacité en bibliothèque et de son intérêt pour la qualité en bibliothèque (48).

La Bibliothèque nationale de France et la Bibliothèque publique d'information devaient être parties prenantes dans ce groupe de travail, la première pour la démarche qualité récente mise en œuvre pour l'accueil des publics, la seconde pour son expérience de l'accueil des publics piloté par un département spécifique.

Les bibliothèques territoriales devaient aussi être représentées, bibliothèque municipale d'une part (Le Havre) et, d'autre part, bibliothèque départementale du Val d'Oise, chacune pour leur action en matière de relation à l'utilisateur.

Enfin, les bibliothèques universitaires étaient représentées par les deux chefs du projet.

Les fonctions des professionnels cités sont celles occupées lors de la contribution.

Membres du premier groupe de travail :

- Sylvie Bonnel, directrice du département des Publics, BPI
- Charlène Criton, chargée de mission Indicateurs et enquêtes, SCD Lyon 1
- Anne-Christine Collet, mission Qualité, SCD Lyon 1
- Maryline Desaintjean, responsable qualité, SCD de l'université Versailles-Saint-Quentin
- Laurence Favreau, directrice de la bibliothèque départementale du Val d'Oise (BDVO)
- Stéphanie Frehel, responsable Qualité de l'accueil, département des Publics, BnF
- Romain Gaillard, adjoint au chef du bureau des Bibliothèques de la Ville de Paris
- Maëlle Gaonac'h, Afnor, chargée de mission CN 46-8
- Alexandre Favreau, en charge des publics, bureau des Bibliothèques de la Ville de Paris
- Frédérique Laugrost, conservatrice, Observatoire de la lecture publique
- Frédéric Martin, directeur du département de l'Accueil, de l'orientation et de la billetterie, BnF
- Christelle Quillet, responsable des missions Qualité et Communication, SCD de l'université de Rouen-Normandie
- Dominique Rouet, directeur de la Bibliothèque municipale du Havre.

Une fois le sommaire établi par ce premier groupe, il a été fait appel à la commission CN 46-8, à la commission Pilotage et évaluation de l'ADBU, et à d'autres intervenants concernés par les outils présentés, pour la rédaction des contenus.

Comité de rédaction :

- Isabelle Bizos – directrice adjointe. SCD, université Le Havre-Normandie
- Henriette de Daran – chef du Pôle évaluation et enquêtes. SCD, université Toulouse 3 Paul Sabatier
- Natacha Leclercq-Varlan – chargée de mission Enquêtes de publics et démarches orientées usagers. SCD, université de Lille
- Christelle Quillet – directrice. SCD, université de Rouen-Normandie
- Sabrina Rigal – responsable du pôle des services aux publics. Service des bibliothèques de l'université de Strasbourg

Ont contribué :

- Irène Bastard – Pôle Etudes, délégation à la Stratégie et à la recherche, BnF
- Isabelle Bizos – directrice adjointe. SCD, université Le Havre-Normandie
- Caroline Bruley – responsable du regroupement des bibliothèques LASHS et de la mission qualité, évaluation et pilotage. Direction des Bibliothèques et de la Science Ouverte, université Cote d'Azur
- Anne-Christine Collet – responsable qualité, chargée de la formation continue, référente inclusion, SCD, université de Lyon 1
- Charlène Criton – adjointe Documentation électronique, département des Collections. SCD, université de Lyon 1
- Timothée Croizé – Observatoire de la lecture publique, ministère de la Culture
- Gaëlle Denni – Direction du Système d'information documentaire, bibliothèque universitaire, université Grenoble Alpes ; présidente de la Commission AFNOR CN 46-8 Info-Doc - Qualité, statistiques et évaluation des résultats (jusqu'à juin 2024)
- Carine El Bekri-Dinoird – directrice de la bibliothèque et des éditions et presses universitaires (EPURE). Université de Reims
- Marianne Esclangon – chargée d'études eSGBU au ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (MESR)
- Julie Ganzin – responsable Projets Performances de la relation Clients et usagers. AFNOR (2021-2023)
- Pauline Gorla – responsable Patrimoine documentaire et archives. SCD, université Toulouse 3 - Paul Sabatier
- Laetitia Guillard – directrice. SCD, Insa Toulouse
- Magali Haettinger – directrice. Département des publics, BPI
- Marie-Odile Illiano – chargée d'études. Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (MESR)
- Odile Jullien Cottart – directrice adjointe par intérim, chargée de mission Indicateurs et qualité. Bibliothèques universitaires, université Jean Moulin Lyon 3
- Aurélie Lyon – responsable du service Accueil et espaces. SCD, université Le Havre-Normandie
- Mathilde Poulain – directrice. SCD, université Le Havre-Normandie
- Christelle Quillet – directrice. SCD, université de Rouen-Normandie
- Lucile Sarazin – responsable du département des Services aux publics. SCD, université de Caen-Normandie
- Julie Thomas-Feist – responsable du service de l'Accueil. Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNUS)

- Cécile Touitou – responsable de la Cellule prospective. Bibliothèque de Sciences Po, Paris ; Présidente de la commission Afnor CN 46-8 (depuis septembre 2024)
- Floriane Zaslavsky – sociologue, chargée d'étude publics et usages. Délégation à la Stratégie et à la recherche, BnF
- Hélène Xu – coordinatrice AFNOR de la CN 46-8.

Quelques réflexions sur la qualité

Cécile Touitou, présidente de la commission Afnor CN 46-8.

Nelly Sciardis, responsable de la commission ADBU Évaluation et Pilotage.

Comment penser, disséquer et évaluer la qualité ? Comment départir le subjectif (la qualité perçue par un individu) du collectif (la qualité perçue par l'ensemble des usagers qui autoriserait à approcher une évaluation « objective » de la qualité) ?

Avant de détailler ces notions, revenons sur un postulat : le modèle de la qualité perçue développé par Parasuraman, Zeithaml & Berry dans le modèle SERVQUAL (2) qui a inspiré LibQUAL+. Ce modèle distingue la qualité attendue et la qualité perçue par l'utilisateur. La satisfaction de l'utilisateur naît de l'adéquation entre les deux.

« La littérature marketing stipule qu'à la différence de la qualité des biens, que l'on peut mesurer objectivement (3), la qualité du service représente beaucoup plus l'aboutissement d'un processus qu'un résultat. En conséquence, la conceptualisation et la mesure de ce concept ne s'avèrent pas être évidentes. En l'absence de mesures objectives, il semble approprié d'évaluer la qualité du service, en mesurant les perceptions de cette qualité par les consommateurs » (2).

On comprend que l'évaluation de la qualité des services a des implications différentes selon qu'on l'analyse du point de vue individuel (usager unique) ou collectif (ensemble des usagers). Dans le cadre de l'analyse de la qualité en bibliothèque, il convient d'assurer un service jugé de bonne qualité par l'ensemble des publics, même si, on le sait, cette perception peut être antagoniste entre certains groupes : par exemple, dans une grande bibliothèque de centre-ville très fréquentée par des étudiants, ceux-ci cherchent à imposer leur besoin de concentration et de silence, là où les familles viennent se détendre, voire lire à haute voix. Il est difficile de répondre à ces conflits d'usage. Pourtant, les professionnels sauront cheminer sur cette ligne de crête.

Chaque usager évalue donc la qualité en fonction de ses propres critères et surtout selon ses propres attentes, qui sont l'expression de ce que l'utilisateur anticipe des services qu'il va recevoir dans cette bibliothèque. Cela peut résulter en une vision éclatée et parfois contradictoire des besoins exprimés par la somme des usagers. Par ailleurs, on peut rappeler ici les nombreux biais qui déterminent l'expérience des usagers qui ne jugent pas un service de manière « objective ». Ils peuvent être influencés par l'influence sociale et le conformisme à une vision ancienne de la bibliothèque, ou encore un « effet de halo » qui décrit le fait qu'une bonne expérience dans un domaine (ex. accueil chaleureux) peut influencer positivement l'ensemble de l'évaluation, même si d'autres aspects sont moyens. La qualité perçue par les usagers se construit donc avec des biais et des attentes individuelles ... éléments hautement subjectifs.

On pourra cependant essayer de compiler les avis individuels dans l'idée que la somme des expériences individuelles construit une forme d'objectivité statistique. Ainsi, une évaluation agrégée permet de repérer les tendances générales et d'identifier globalement les points forts et faibles du service qui font sa qualité ainsi que les leviers d'amélioration qui bénéficient au plus grand nombre.

C'est dans cet esprit qu'a été conçue l'enquête LibQUAL+ : l'enquête repose sur l'idée qu'il convient d'encadrer la qualité perçue par un usager qui exprime ses besoins par une note minimale et maximale (voir l'article : [L'enquête LibQUAL+](#)) ; les résultats sont compilés et finalement segmentés en trois grandes sous-populations qui expriment une perception de la qualité commune : Bachelors, Masters et plus, Enseignants chercheurs.

Dans la continuité de cette approche « d'objectivation » de l'évaluation de la qualité, comment ensuite mobiliser le personnel en interne pour mener à bien un plan d'action dans une perspective d'amélioration continue des services proposés ? Bien souvent, les collègues préciseront qu'ils effectuent depuis longtemps ce qui est demandé et que leur charge de travail est déjà conséquente. Ils ne voient pas le sens de cette démarche supplémentaire autour de la qualité, alors que se multiplient d'ores et déjà les candidatures à des certifications et labellisations. Plutôt qu'une méthode sans cesse différente, nécessitant un apprentissage supplémentaire à chaque nouvelle certification ou labellisation, il faut davantage considérer la démarche qualité comme une culture, un savoir-être. En réinterrogeant régulièrement ce qui a été mis en place, en mettant au cœur des démarches les publics cibles, des réflexes se développent, se renforcent mutuellement et contribuent à la fluidité des échanges entre la bibliothèque et ses usagers. Ce n'est pas un hasard si la bibliothèque est identifiée comme un service de référence sur la qualité de l'accueil.

De plus, un projet de croisement des référentiels de l'enseignement supérieur et de la recherche est en cours. Il permettra de comparer plus aisément ce qui est demandé dans les différents référentiels en question pour mutualiser ce qui peut l'être.

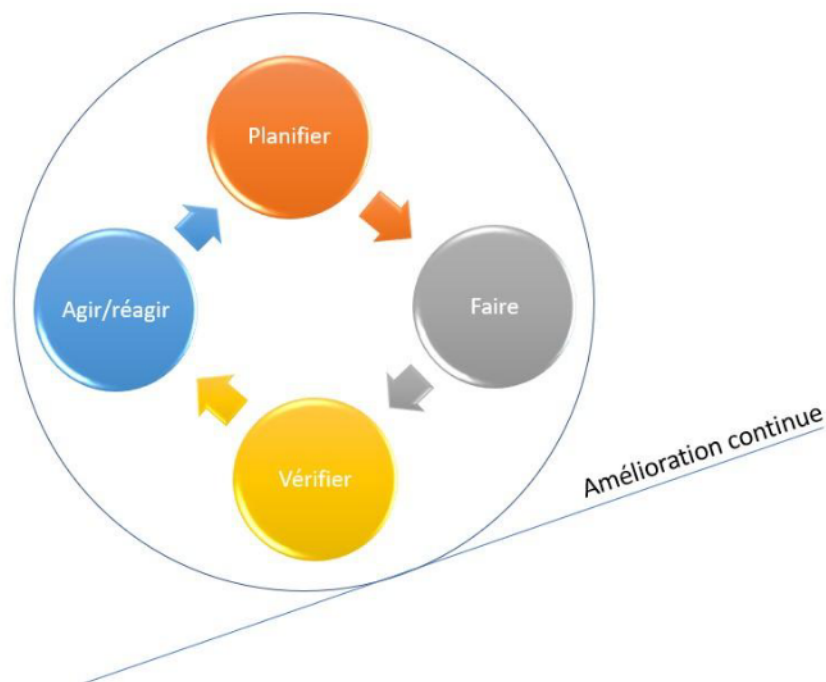
Quelques points de méthode

Le management de la qualité : les quatre piliers

Le guide pratique Qualibib peut être mis en œuvre, de manière complète ou partielle, conformément aux prescriptions de la norme *ISO 9001:2015* appliquée à la qualité de service aux usagers.

Sans entrer dans le détail de l'approche de cette norme, il est utile d'en rappeler les caractéristiques. Au sens de la norme *ISO 9001:2015*, la démarche qualité est un système qui privilégie, organise, documente les activités :

- **Une politique qualité** : complémentaire au projet d'établissement, la politique qualité est fédératrice et tient compte des besoins de l'ensemble des parties prenantes, « clients » externes ou internes. Elle se décline en objectifs concrets, dont l'atteinte est mesurée par des indicateurs. Elle est définie et portée par la direction du service, ainsi que par toute son équipe. La politique qualité s'inscrit dans un compromis général entre l'intérêt individuel d'un usager particulier, dont les besoins doivent être satisfaits, et l'intérêt général de la communauté des clients, dans la conformité aux missions du service ou de l'établissement. Elle conduit à définir des engagements de qualité, dont le niveau de respect est mesurable, ainsi que des perspectives d'amélioration continue ;
- **L'approche par processus** : par l'identification et la caractérisation des processus, l'organisme formalise les conditions de production d'un produit ou d'un service dans le but de mieux les maîtriser. Ces processus peuvent concerner directement la réalisation de la prestation (processus « métier ») ou apporter les éléments indispensables à la réalisation du produit ou du service (processus « support »). Chacun de ces processus est décliné en procédures décrivant les étapes, les moyens et les acteurs de la réalisation du produit ou du service ;
- **L'écoute « clients »**, proactive (par l'administration d'enquêtes régulières, de sondages, de tests, etc.) et réactive (par l'organisation du recueil, de l'évaluation et du traitement apportés aux suggestions d'amélioration ou aux réclamations), pour tendre vers la satisfaction de leurs besoins ;
- **L'amélioration permanente**, selon le modèle de la roue de Deming :



Symbolisée par l'acronyme « PDCA », la Roue de Deming est la théorisation de l'amélioration permanente : planifier (*Plan*), faire ou réaliser ce qui est prévu (*Do*), vérifier ou évaluer la réalisation (*Check*), afin d'identifier, le cas échéant, les causes de dysfonctionnement et les facteurs d'amélioration, et agir ou réagir (*Act*) en les mettant en œuvre. La représentation de ce cercle vertueux sur un plan incliné invite à progresser en continu en tenant compte de l'expérience passée. Le système de management de la qualité se comprend ainsi comme le fait de savoir repérer les problèmes, les « non-conformités », puis mettre en œuvre la méthodologie adéquate pour les réparer et éviter leur répétition.

- Ces quatre points constituent les piliers de la norme *ISO 9001:2015 Systèmes de management de la qualité* (5), prenant comme postulat que pour maîtriser le résultat, il faut maîtriser le processus de production. *ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité* met l'accent sur la partie du travail qui n'est pas vue du public, mais qui conditionne le résultat du service rendu.

(Source : *Qualibib*, 2009)

Concrètement, la démarche qualité en bibliothèque repose sur trois principes :

- L'utilisateur est au cœur de la démarche : c'est lui qui valide.
- L'aspect collectif de la démarche est important.
- L'engagement de la direction et de la tutelle est lié à leur niveau d'information sur le projet et à la capacité de l'équipe à communiquer de manière transparente sur ses démarches et sur ses résultats.

En quoi consiste l'élaboration d'une démarche qualité en bibliothèque ?

Une démarche qualité consiste à définir des priorités et à choisir les actions que l'on peut mettre en œuvre rapidement : un projet court est plus facile à mettre en œuvre et à évaluer. Associer les personnels à cette démarche est une composante indispensable à sa réussite. Communiquer sur les actions et valoriser le processus permettent d'encourager l'adhésion collective. Selon la taille de la bibliothèque, la création d'une mission spécifique avec la nomination d'un responsable qualité, qui peut s'appuyer sur quelques personnes dans l'équipe de la bibliothèque, permet de créer une dynamique. Enfin, associer les usagers en les impliquant à différentes étapes permet de créer du lien et de garantir leur meilleure satisfaction.

Une démarche qualité peut constituer à la fois un outil pour construire une vision à long terme, et devenir l'un des objectifs stratégiques guidant le développement de la bibliothèque, selon les orientations décidées par la tutelle et mises en œuvre par le directeur de la bibliothèque.

Communiquer sur sa démarche permet d'identifier des partenaires éventuels au sein de son institution :

- Pour se faire aider au-delà de l'inter-profession,
- Pour identifier le responsable qualité de son institution ou d'autres personnes ressources : le contrôleur de gestion, le délégué à la stratégie, une mission innovation, un chargé de mission qualité, etc.

Une démarche qualité suit un processus à la fois itératif et évolutif. Ce guide vise à décrire un parcours structuré à partir d'un ensemble de briques dont certaines sont obligatoires et d'autres, facultatives,

suivant une progression répartie en étapes. C'est un parcours qui se répète selon le principe de l'amélioration continue.

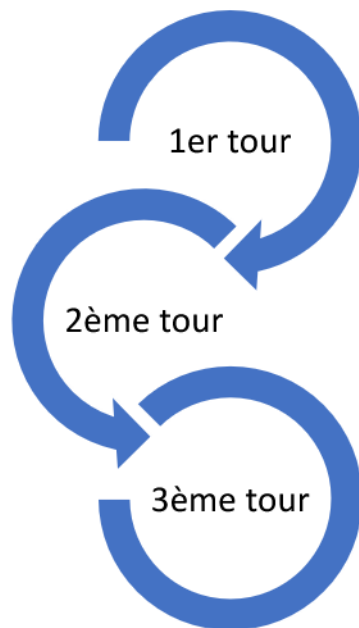
La norme *ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité* recommande les sept principes suivants pour mettre en place une démarche qualité et le système sur lequel elle s'appuie :

1. Impliquer la direction
2. Identifier les processus-clés
3. Planifier la démarche
4. Documenter les processus
5. Planter la démarche au sein de l'équipe
6. Évaluer et gérer la démarche
7. Améliorer ce qui peut l'être ; engager une certification éventuellement.

Le plan proposé dans ce guide pratique est donc celui de l'amélioration continue :

- Chapitre 1 Faire l'état des lieux : lorsqu'on débute une démarche qualité, cette brique est essentielle pour poser un premier diagnostic. Elle comprend la mise en place d'une organisation interne qui pilotera la mise en œuvre de la démarche qualité, l'implication des équipes, une première évaluation, un diagnostic, la collecte de données.
- Chapitre 2 Formaliser un diagnostic et définir des objectifs, impliquer la tutelle, rédiger le plan d'action : dans la démarche d'amélioration continue, cette étape correspond à la première étape : **Planifier (Plan)**.
- Chapitre 3 Mettre en œuvre le plan d'action : il comprend les réunions de concertation et la communication. C'est l'étape : **Faire, réaliser (Do)**.
- Chapitre 4 Évaluer la démarche et son impact : en vérifiant l'atteinte des objectifs initiaux. C'est l'étape : **Vérifier (Check)**.
- Chapitre 5 Adapter le plan d'action pour qu'il soit réalisable : à cette étape, il s'agit de formaliser le bilan et de communiquer sur les résultats, sans oublier de documenter la démarche. C'est l'étape : **Agir ou réagir (Act)**.

La démarche qualité de la bibliothèque centrée sur l'accueil



Au premier tour de roue de l'amélioration continue, les briques sont assez nombreuses : mener une enquête et mesurer la satisfaction des usagers, collecter des statistiques d'activité, formaliser un diagnostic, établir des priorités et un plan d'action, définir des critères d'évaluation, communiquer sur la démarche, impliquer les équipes et rassembler un groupe de travail, faire un bilan d'étape et ajuster le plan d'action, mener le suivi des actions et enfin, faire le bilan final.

De nouvelles briques s'ajoutent **au second tour de roue** de l'amélioration continue :

- Évaluer les besoins des agents en situation d'accueil et leurs compétences ;
- Évaluer les usages de la bibliothèque par les publics ;
- Affiner les modalités d'évaluation des actions et de la démarche ;
- Affiner les objectifs ;
- Pérenniser la démarche qualité.

De nouvelles briques peuvent s'ajouter encore **au troisième tour de roue** de l'amélioration continue comme, par exemple :

- Évaluer la qualité des statistiques et travailler sur leur fiabilité ;
- Viser un objectif de certification de la qualité de l'accueil, etc.

Cependant, formaliser sa démarche qualité selon la méthode préconisée par la norme *ISO 9001:2015* garantit la pérennisation de la démarche et l'implication collective portée par la direction.

Le processus-clé centré sur l'accueil pourrait être : « accueillir tous les publics ». (cf fiche méthodologique : [Concevoir et rédiger un processus](#)).

I. Faire l'état des lieux

1.1. Donner du sens à une démarche qualité pour impliquer les équipes

Dès la première étape de la démarche qualité et tout au long du processus, il est nécessaire d'impliquer les équipes par diverses actions :

- Annoncer la démarche auprès des équipes pour informer et sensibiliser à la notion de qualité
- Proposer une méthode : création d'un groupe projet ou d'un groupe de travail, nommer un pilote ou un chef de projet ;
- Former ce groupe à la démarche qualité ;
- Fixer un objectif à ce groupe, le réunir régulièrement ;
- L'audit doit être mené collectivement : le groupe doit être associé à l'auto-évaluation ;
- La restitution des résultats auprès des équipes doit impliquer les membres du groupe.

Impliquer les équipes de la bibliothèque ne suffit pas à l'étape de la mise en œuvre de la démarche qualité de la bibliothèque : il est utile d'associer les responsables des services concernés au sein de son établissement comme, par exemple, le responsable de la formation continue, le responsable du bâtiment, le responsable administratif, etc. de façon à les sensibiliser aux objectifs qualité de la bibliothèque.

De même, il est important d'identifier les partenaires de la bibliothèque, par exemple les fournisseurs, nommées "parties prenantes" dans la norme *ISO 9001:2015*.

1.2. Évaluer l'accueil et les services fournis aux usagers

L'évaluation de l'accueil peut être réalisée de différentes façons : par un audit interne, une enquête auprès du public, ou encore par un audit externe mené par un bureau d'évaluation dans le cadre d'une certification.

L'évaluation des services offerts aux usagers se fait le plus souvent à travers des enquêtes, soit directement auprès des usagers, soit par des méthodes d'observation en situation réelle.

Plusieurs approches peuvent être adoptées :

- **Mener un audit interne** : un autodiagnostic peut être effectué via la plateforme Services Publics +, grâce à son questionnaire d'auto-évaluation (cf fiche méthodologique : [Mener un autodiagnostic avec le questionnaire d'auto-évaluation de Services Publics +](#)). Il est possible également d'établir une check-list des points à observer, éventuellement complétée par des méthodes *UX Design* (cf fiche méthodologique : [faire une check-list de points à observer, un exemple d'audit interne](#)). Une autre option consiste à utiliser la technique de l'enquêteur-mystère, qui peut être mise en place dans le cadre d'une coopération régionale entre bibliothèques, où chaque établissement évalue l'accueil de l'autre (par téléphone, en testant les services et l'accueil sur place, etc.).
- **Mener une enquête** auprès du public : se reporter [au chapitre IV](#).
- **Certifier sa bibliothèque** : un bureau d'étude peut être mandaté pour évaluer l'accueil et/ou les services. Dans ce cas, un cahier des charges doit être rédigé pour préciser les objectifs, la méthode, le calendrier et les livrables attendus (cf. [chapitre 2.7 : Viser un objectif facultatif de certification](#)). L'AFNOR propose par ailleurs un baromètre nommé Indiko, un outil de

mesure de la qualité d'une institution, de communication et de valorisation de sa démarche qualité.

Fiche méthodologique : mener un autodiagnostic avec le questionnaire d'auto-évaluation de Services Publics +

Le dispositif Services Publics + met à la disposition des agents publics un outil en ligne pour réaliser des diagnostics et mesurer le niveau et la qualité de mise en œuvre des engagements Services Publics +. L'autodiagnostic doit être réalisé tous les ans, une à deux fois par an, au niveau de chaque structure. Il est réalisé en équipe par les agents en contact avec le public, et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

L'autodiagnostic permet de :

- Mesurer les écarts entre les pratiques et les engagements de Services Publics + ;
- Identifier les actions d'amélioration réalistes et réalisables permettant de réduire les écarts entre les pratiques et les engagements ;
- Répondre aux besoins spécifiques des usagers d'un territoire ;
- Impliquer et responsabiliser les agents publics en contact avec les usagers.

L'autodiagnostic repose sur un questionnaire disponible en ligne sur le site <https://www.service-public.fr>⁹ pour les agents accrédités qui sont identifiés dans le référentiel Services Publics +.

Il est conseillé de travailler sur une version papier en équipe puis de saisir la version finalisée dans l'outil en ligne. Les questionnaires renseignés et validés sont envoyés à la direction interministérielle de la transformation publique mais ils doivent avant tout servir à l'intérieur de la structure pour construire la démarche d'amélioration continue.

Le questionnaire repose sur deux principes-clés :

- Il est obligatoire de **répondre à toutes les questions**, y compris celles qui ne sont pas pertinentes dans le contexte où se trouve l'agent public (à l'exception des champs d'expression libre) ;
- Il est obligatoire de répondre à des questions générales relevant du niveau d'action nationale afin de mesurer le niveau d'appropriation des politiques publiques par les agents publics et pour permettre de faire remonter au ministère de tutelle les **points d'action nationale à améliorer**.

Une fois le questionnaire validé, les auto-évaluateurs obtiennent un score qui se compose d'une note globale et d'une note par engagement. Au sein d'un engagement, la note comprend également une note globale et une note par item. Le résultat global correspond donc à la moyenne des notes obtenues sur les 8 engagements.

L'appréciation des réponses apportées aux questions répond à 4 critères auxquels il convient d'ajouter, dans certains cas, la possibilité de cocher une case « non applicable » (cette option neutralise la question dans le calcul des scores). Ces 4 critères sont les suivants :

- 0 point si les exigences spécifiées dans l'engagement et l'item ne sont pas respectées ;
- 0,25 point si la mise en œuvre des dispositions prises a été initiée mais non finalisée ;



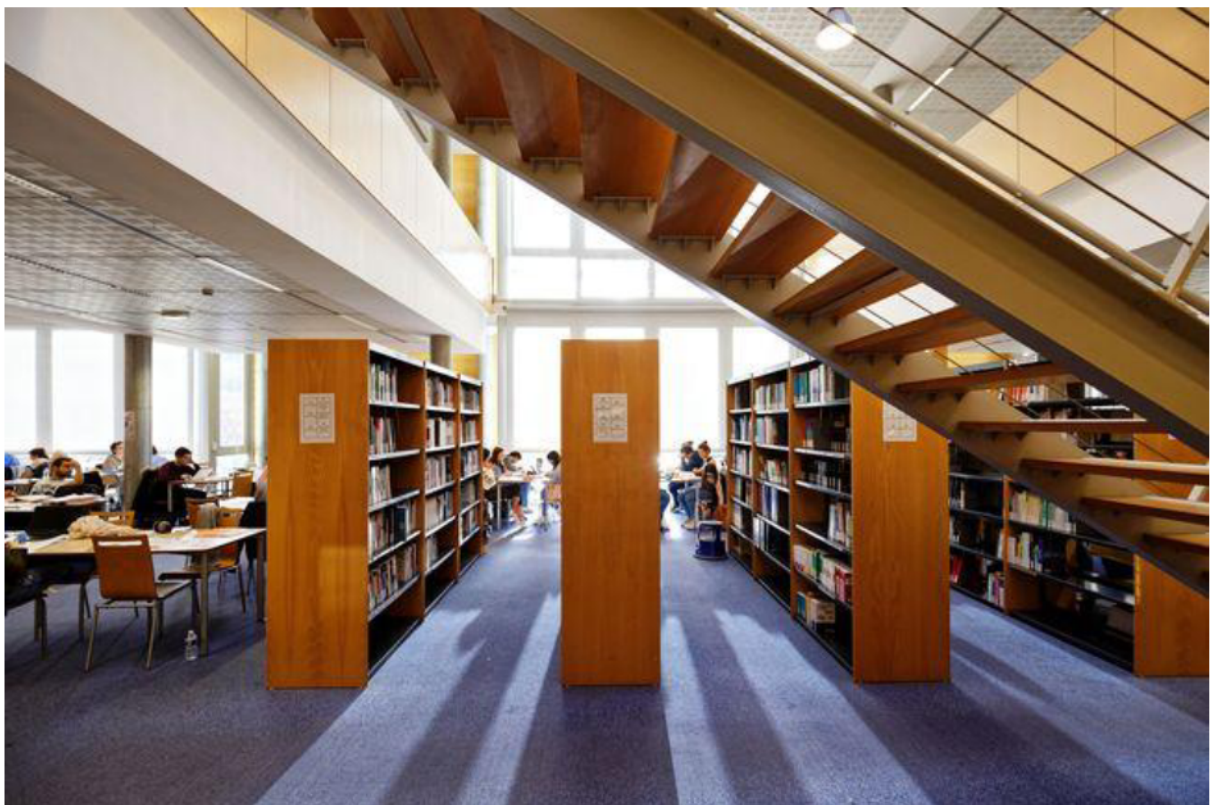
- 0,75 point si les dispositions répondant aux exigences spécifiées ont été mises en place, mais qu'il manque certains éléments permettant de répondre pleinement ;
- 1 point si les dispositions mises en place répondent aux exigences spécifiées. Les agents doivent s'être pleinement appropriés les engagements concernés.

Ressources (accessibles par les agents publics accrédités sur la plateforme) :

- *Le guide de la plateforme Services Publics +*
- *Le tutoriel*
- *La boîte à outils de l'amélioration continue.*

Les 8 engagements de Services Publics + :

1. Dans le respect mutuel, vous êtes accueillis avec bienveillance et avez le droit à l'erreur
2. Vous pouvez facilement entrer en contact avec vos services publics
3. Vous bénéficiez d'un accompagnement adapté à votre situation personnelle
4. Votre demande est traitée dans les délais annoncés
5. Vous disposez d'une information claire, simple et accessible
6. Vous avez accès à nos résultats de qualité de service
7. Votre avis est pris en compte pour améliorer le service rendu
8. Avec vous, nous agissons pour limiter notre impact sur l'environnement



Fiche méthodologique : créer une check-list de points à observer : un exemple d'audit interne

L'idée d'établir une check-list de différents points à évaluer au sein d'une bibliothèque, dans l'objectif d'améliorer l'accueil des usagers, a émergé en Amérique du Nord et a fait son chemin jusqu'en Europe.

Un premier outil est extrait du livre [Utile, utilisable, désirable¹⁰](#) d'Aaron Schmidt et Amanda Etches, consacré à l'expérience utilisateur en bibliothèque. Les deux auteurs proposent une liste d'items à noter, tels que : « Le bâtiment est propre et fonctionne bien ». Si les items paraissent parfois trop généraux, que la notation est imprécise (items notés sur 5, 10, 15, 20, 25 ou 30), le principe en lui-même est intéressant et peut être adapté. (28)

C'est ce que Nicolas Beudon a réalisé avec sa [Check-list des 100 points à observer¹¹](#). Il ne s'agit pas là d'attribuer une note mais de répondre par oui ou par non à une liste de 100 questions assez précises, telles que : « La bibliothèque est clairement signalée et identifiée de l'extérieur ». Une quatrième colonne permet d'inscrire des pistes d'actions ou des modifications à apporter, ce qui aide à élaborer ensuite un plan d'action et permet d'obtenir des résultats assez rapidement.

L'audit de convivialité, dont l'idée a été lancé par Michael Stephens, professeur en sciences de l'information à l'université de San José (Californie), consiste à répondre à 4 questions : la signalétique est-elle formulée de façon positive ? Les points de service et d'information sont-ils accueillants ? Les usagers peuvent-ils s'orienter facilement ? Quels sont les obstacles rencontrés par les usagers ? Cela a été développé ensuite par Joe Hardenbrook qui a proposé une méthode utilisant l'appareil photo et la catégorisation des clichés pour établir la liste des points à améliorer, utilisant ainsi les méthodes UX du Safari-photo et du Touchstone tour. La troisième version de cet audit de convivialité a été décrite dans un article publié par Ruby Warren et Carla Epp (32) qui ont établi une grille de 18 questions précises auxquelles répondre par oui ou non, une colonne « Pourquoi », et une colonne « Suggestions de correctifs ». Cette troisième version détaille les quatre questions de l'audit primitif en ajoutant l'autonomie des usagers comme sujet complémentaire. La signalétique est le sujet principal de l'évaluation. L'audit a été mené dans 21 lieux différents, par des collègues ne travaillant pas dans la bibliothèque évaluée et a donné lieu à une synthèse.

Enfin, d'autres bibliothèques ont créé leur propre grille d'évaluation, comme par exemple, la bibliothèque départementale de la Mayenne ou [celle du SCD de l'université de Caen-Normandie](#).

Le baromètre Indiko de l'Afnor

Le baromètre Indiko Expérience Citoyen, développé par le groupe AFNOR, est un outil de mesure de la qualité des services publics, notamment dans la gestion de la relation avec les usagers. Il évalue plusieurs critères essentiels comme l'accessibilité, la réactivité, la courtoisie, la gestion des réclamations et le temps d'attente. Ces données sont collectées via des audits mystères, des plateformes d'avis en ligne, et des réseaux sociaux pour capturer la perception des usagers sur divers canaux de communication (email, téléphone, réseaux sociaux, etc.).



L'outil propose aux collectivités publiques, telles que les mairies, les conseils départementaux, et les structures annexes, comme les bibliothèques ou les hôpitaux, d'analyser leur performance à travers une comparaison avec leurs pairs, avec des résultats synthétiques gratuits ou des rapports détaillés payants. En complément, des dispositifs interactifs, comme des bornes Civiliz et des plateformes comme iD City, permettent de recueillir directement les avis des citoyens sur la qualité des services.

Ce baromètre vise à encourager les structures publiques à améliorer leurs pratiques en termes de relation usager, en favorisant l'écoute et l'agilité organisationnelle. Il valorise également les initiatives innovantes par des trophées, récompensant les meilleures pratiques lors d'événements dédiés.

Pour plus d'informations : <https://www.afnor.org/secteur-public/barometre-experience-citoyen/>¹²

1.3. Mesurer la satisfaction des usagers

La démarche qualité repose sur la démonstration de l'amélioration du service rendu, le principe de la preuve dans la norme *ISO 9001:2015*, et pour cela, la réalisation d'enquêtes auprès des usagers est indispensable. Les bibliothèques maîtrisent bien ce processus, qu'elles mettent en œuvre sous différentes formes.

- L'enquête de satisfaction LibQUAL+ est une enquête standardisée proposée par l'ARL (Association of Research Libraries), conçue pour les bibliothèques du monde entier et largement utilisée. Entièrement en ligne, elle fournit une solution clé en main pour mesurer la perception de la qualité des services par les usagers ; la note de satisfaction globale qu'elle produit peut servir d'indicateur concernant la satisfaction des usagers : LibQUAL+ est la seule enquête clé en main à fournir une indication concernant la satisfaction des usagers. Cette enquête vise à mesurer la perception des usagers sur différents aspects : accueil et services, accès à la documentation, qualité des espaces de travail et de l'équipement documentaire. Elle fournit une mesure standardisée qui permet d'établir des comparaisons entre bibliothèques (cf. article : [L'enquête LibQUAL+](#)).
- L'enquête Outcome se concentre sur l'évaluation de l'impact et des résultats des services sur les utilisateurs. Elle examine si les objectifs ou les résultats escomptés (par exemple, l'amélioration des compétences des usagers, leur réussite académique) sont atteints. Cette enquête est orientée vers les résultats pratiques d'un service proposé par la bibliothèque (cf. article : [L'enquête Outcome](#)).
- Les enquêtes internes, dites « maison » : l'équipe de la bibliothèque, à partir d'une problématique et d'un objectif précis, est à l'origine de leur création et en assure la gestion complète, depuis la rédaction du questionnaire jusqu'à la communication des résultats, en passant par la collecte des données et l'analyse des réponses. Elles peuvent être réalisées sur place ou en ligne (cf. article : [Les enquêtes « maison »](#)).

D'autres méthodes d'enquêtes existent également, permettant de mesurer différentes variables, et qui, conjuguées, permettent de mesurer le degré de satisfaction des usagers en évaluant le chemin à parcourir pour atteindre cet objectif :

1. L'enquête par panel : elle consiste à interroger un groupe fixe d'usagers à plusieurs reprises sur des sujets similaires. Cela permet de suivre les ressentis et les comportements d'un échantillon constant.



12

2. Les groupes de discussion (ou *focus groups*) : le principe est de proposer des discussions sur un thème précis et de recueillir les ressentis spontanés, les réflexions dans un contexte précis et les réactions des usagers sur les commentaires des autres participants. Le principe s'appuie sur une méthodologie rigoureuse et un déroulé préparé à l'avance.
3. L'enquête post-événement : réalisée juste après un événement (un atelier, une conférence, une exposition), cette enquête recueille les impressions et les retours des participants afin d'évaluer la qualité de l'événement et d'identifier des pistes d'amélioration.
4. L'entretien individuel : une méthode qualitative qui consiste à interroger un usager de manière approfondie lors d'un entretien en face-à-face ou en ligne. Cette approche permet d'obtenir des réponses détaillées sur des sujets spécifiques.
5. L'enquête participative : les usagers sont directement impliqués dans la conception de l'enquête. Ils peuvent participer à l'élaboration des questions ou à la collecte des réponses, offrant ainsi une perspective plus collaborative et inclusive.
6. L'enquête par observation : utile pour observer les flux dans un établissement public, l'observation se concentre sur les comportements des usagers, l'utilisation des espaces et des services, leurs interactions dans les espaces publics. L'observation est l'une des méthodes de l'UX Design.

Ces méthodes permettent de diversifier les outils d'évaluation et de s'adapter à différents objectifs et publics. Elles peuvent être complétées par des enquêtes quantitatives, qui préciseront la généralisation ou pas de retours ou de ressentis.



L'enquête LibQUAL+

LibQUAL+ est une enquête en ligne, fournie clé en main par l'Association des bibliothèques de recherche américaine (ARL=Association of Research Libraries). L'objectif de l'enquête est d'aider les bibliothèques à évaluer et à améliorer les services de la bibliothèque, de participer à la conduite du changement dans les organisations et de promouvoir les bibliothèques.

Cette enquête de satisfaction, permettant de mesurer la perception de la qualité des services, permet d'évaluer trois dimensions : l'accueil, l'accès à la documentation, l'aménagement des locaux. Elle repose sur la mesure des écarts : quels sont les niveaux au minimum et au maximum attendus par le lecteur, en termes de qualité, selon l'importance qu'il accorde à l'item ? Sur place, comment perçoit-il la qualité du service rendu ? Le lecteur fixe ainsi trois notes, comprises entre 0 et 9, à chaque question.

Le formulaire comprend 22 questions standard, 5 questions locales, 3 questions sur les pratiques informationnelles du répondant, 3 questions générales de satisfaction. Il est complété par quelques questions concernant le profil du répondant.

Lors de l'inscription, l'ARL s'engage à fournir deux rapports : l'un concernant les résultats de la bibliothèque dans la langue choisie, le second concernant les établissements du consortium du même pays ayant mené l'enquête dans le même semestre. De nombreuses options sont possibles : par exemple, accéder aux archives des résultats de tous les établissements, l'abonnement de base ne permettant de comparer ses résultats qu'avec les établissements inscrits durant le même semestre. Cette comparaison est possible grâce aux 22 questions standard.

Lorsque les résultats sont communiqués aux équipes, ils provoquent des échanges et conduisent à des améliorations de la qualité des services. Le retour des usagers par le biais des commentaires, entre autres, est utile à l'élaboration ou à l'enrichissement d'un plan d'action ou d'un projet de service, et permet à chacun de prendre conscience que l'utilisateur ne s'exprime pas toujours à l'accueil, en vis-à-vis direct avec les professionnels. L'enquête LibQUAL+ est aussi un outil de promotion des bibliothèques, par la communication la plus étendue des résultats, dans les instances, auprès de la tutelle des bibliothèques et des publics.

La médiation de l'enquête est utile pour améliorer la qualité des services de la bibliothèque et en retour, la satisfaction des usagers.

Pour en savoir plus :

Le site officiel : <https://www.libqual.org/home> ¹³

Le [wiki français de LibQUAL+](#) ¹⁴

A l'heure où nous rédigeons cet article, l'ARL a annoncé la fermeture de cette enquête à la fin de l'année 2025, sous réserve de reprise. Nous choisissons néanmoins de l'évoquer en raison de l'importance de cette enquête une décennie durant : elle aura permis de collecter un nombre important de données sur la perception de la qualité de service par les usagers, dans les bibliothèques du monde entier.



L'enquête Project Outcome

L'Association of College and Research Libraries (ACRL est une branche de l'ARL qui pilotait l'enquête LibQUAL+) a développé une plateforme au service des bibliothèques publiques et académiques, dans le but de les aider à mesurer et améliorer l'impact de leurs services. La mesure d'impact en bibliothèque peut se définir comme l'évaluation de la manière dont les services et les programmes offerts influencent positivement les publics desservis par un établissement. Cela permet de démontrer la valeur ajoutée des bibliothèques en termes de réussite académique ou de bien-être étudiant, par exemple.

L'initiative [Project Outcome](#)¹⁵ repose sur une approche basée sur les résultats, permettant aux bibliothèques de collecter des données quantitatives et qualitatives sur l'expérience usager. Le site est conçu comme une plateforme de gestion et d'administration de questionnaires préconstruits, de production de rapports automatiques et de comparabilité des résultats à plusieurs échelles. Les thèmes couverts par les questionnaires incluent la satisfaction des usagers, l'impact des programmes événementiels, l'utilisation des ressources, des espaces et des services, ainsi que l'amélioration des compétences informationnelles.

Après la création d'un compte institutionnel, l'un des principaux avantages de *Project Outcome* est sa simplicité d'utilisation. Il est facile d'y créer et d'analyser des enquêtes standardisées en ligne. Celles-ci se déclinent en 7 thématiques, comportent chacune 6 questions dans leur formulaire de base, et existent en deux versions pour mener l'enquête "à chaud" ou "à froid". La plateforme propose des tableaux de bord interactifs et des outils de visualisation des données, facilitant l'interprétation des résultats au travers de 4 critères d'évaluation. Les rapports générés sont directement exploitables pour la communication avec les tutelles, les équipes et les publics. En outre, *Project Outcome* est un bon exemple de mutualisation d'enquêtes et de comparaison des résultats entre établissements. Les utilisateurs peuvent partager leurs données et les meilleures pratiques au sein d'une communauté en ligne, ce qui favorise l'échange d'idées et de stratégies pour maximiser l'impact des services en bibliothèque.

Les enquêtes maison

L'enquête faite maison a la principale qualité d'être parfaitement adaptée à un lieu, à un public et à des usages particuliers constatés dans une situation donnée. Les bibliothèques utilisent les enquêtes maison pour tester un service, préfigurer un aménagement, recueillir les avis de leurs usagers dans un contexte précis. Les équipes peuvent travailler à une série de questions dont les réponses sont immédiatement exploitables dans un périmètre prédéfini. Le choix de l'enquête maison permet une plus grande liberté dans la mise en œuvre : choix du média (en ligne, sous forme papier, mixte), choix du calendrier et de la durée, choix du public cible. Ce type de questionnaire s'est développé afin de garantir aux établissements l'adéquation entre les questions posées et les besoins des équipes de comprendre certains usages, constatés ou ressentis, avec l'objectif d'obtenir des données qualitatives et quantitatives immédiatement exploitables sur le terrain. Ces enquêtes sont souvent d'un format plus court que celles normalisées, comme LibQUAL+ par exemple, et peuvent être organisées plus régulièrement sans nécessité de lourde charge de travail par les équipes pour leur création et leur exploitation. Elles ont pour objectif de garder le contact avec le public, de saisir les changements d'usage et les nouveaux besoins, de s'interroger sur ses pratiques dans une démarche d'amélioration continue. L'exemple des enquêtes maison conçues lors de la crise sanitaire est une illustration de la

15 

flexibilité de ce type de démarche lorsque les réponses attendues sont urgentes : elles ont fait l'objet d'une [synthèse dans le cadre des travaux de l'ADBU](#).¹⁶

Il est à noter que l'intérêt de la démarche réside dans la souplesse de la mise en œuvre, de l'adaptabilité des questions à un contexte et de l'immédiateté de l'exploitation des résultats. L'alternance entre enquêtes maison et enquêtes normalisées permet d'objectiver sur un temps plus court les observations recueillies ponctuellement dans un contexte donné. De l'individualisation à la généralisation, les méthodes se complètent et s'additionnent pour permettre aux bibliothèques de rester toujours en lien avec leurs usagers et donner du sens aux choix des bibliothécaires comme aux stratégies des établissements.

1.4. Collecter des données (statistiques et autres) fiables

Pour apporter une preuve solide, il est essentiel de disposer de données fiables et consolidées, notamment lorsqu'il s'agit de statistiques. La collecte des statistiques joue un rôle-clé dans une démarche qualité, car elle permet de mesurer l'évolution d'un service au fil du temps ou de le comparer à d'autres établissements similaires. Le moment de la collecte est important, car il conditionne la qualité des données de base qui feront ensuite l'objet de traitements et d'analyses.

Il existe plusieurs types d'enquêtes statistiques qui fournissent soit des informations internes, soit des éléments contextuels utiles à l'analyse. Quelques exemples sont décrits dans ce chapitre :

- L'enquête sur les conditions de vie des étudiants, par l'Observatoire de la vie étudiante (OVE)
- L'Observatoire de la lecture publique du ministère de la Culture
- L'eSGBU, l'enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (MESR)
- L'enquête sur les pratiques culturelles des Français (ministère de la Culture)
- Le baromètre du Centre national du livre (CNL) sur les pratiques de lecture des Français.

L'enquête sur les conditions de vie des étudiants

En 1994, l'Observatoire national de la vie étudiante initiait la première édition de son enquête nationale « Conditions de vie des étudiants en France » (CdV). Il s'agit d'une enquête statistique par questionnaire, représentative de l'ensemble de la population étudiante. Elle se poursuit depuis lors à un rythme triennal. Elle interroge les styles et modes de vie des étudiants avec pour objectif d'éclairer les relations éventuelles entre styles et modes de vie, d'une part, et cursus, d'autre part. Le questionnaire de l'enquête « Conditions de vie des étudiants en France » contient des questions communes avec le questionnaire européen « Eurostudent » et des questions propres à l'enquête menée en France. L'enquête de 2020 a introduit des questions relatives à l'usage des bibliothèques universitaires et l'adéquation de l'offre à la demande concernant : les heures d'ouverture ; les livres, les revues imprimées, les *e-books*, les revues électroniques, les mémoires et les thèses en ligne, mis à la disposition des étudiants et correspondant à leurs besoins de lecture ; le matériel mis à disposition (informatique, pédagogique, autre) ; le cadre (agencement de l'espace, cadre de travail, confort) ; l'accueil et le renseignement ; le nombre de places.

[Les enquêtes de l'OVE](#) sont consultables en ligne.¹⁷



16



17

L'observatoire de la lecture publique

Créé en 2009 au sein du Service du livre et de la lecture du ministère de la Culture, [l'Observatoire de la lecture publique](#)¹⁸ a pour mission de collecter, d'analyser et de diffuser les données d'activité de l'ensemble des 15 500 bibliothèques municipales, intercommunales et départementales.

Dans ce but, il administre une enquête annuelle sur les données d'activité des bibliothèques publiques, prévue par les [articles R314-1 du Code du patrimoine](#)¹⁹.

La collecte des données s'appuie sur un partenariat avec les conseils départementaux, qui contribuent à l'identification et au suivi des bibliothèques municipales et intercommunales qu'ils desservent par le biais des bibliothèques départementales.

Les données recueillies sont analysées dans les synthèses annuelles de l'Observatoire et mises en ligne dans un entrepôt de données ouvertes.

L'eSGBU

L'enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires ([eSGBU](#)²⁰), créée en 1976 pour disposer de statistiques à l'échelle nationale, collecte puis diffuse annuellement les données d'activité des bibliothèques des universités, des INSA, des grands établissements, des écoles françaises à l'étranger et des services documentaires des établissements publics de recherche (EPST, EPIC, EPA et fondations).

Profondément restructurée depuis 2013, elle traduit les évolutions importantes survenues dans la réalisation des missions des services documentaires.

Les informations diffusées constituent un réservoir de données chiffrées au service des démarches d'évaluation et contribuent aux publications comme [L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche](#)²¹, les [diagnostics territoriaux](#)²², les documents budgétaires.

Les données concernent : l'identification du service documentaire et de ses bibliothèques, les moyens, le personnel, les acquisitions et dépenses documentaires, les collections sur tous supports, le public, les services rendus, la formation des usagers, les bibliothèques.

Tout internaute a accès librement aux données des enquêtes publiées depuis 2013 par le menu Diffusion.

L'eSGBU peut être consultée sur ce site : eSGBU.esr.gouv.fr

Le baromètre CNL sur les pratiques de lecture des français

Depuis 2015, le Centre national du livre (CNL) commande à une société de sondage l'étude et la mise en œuvre d'un baromètre bisannuel concernant le rapport des Français à la lecture : l'étude porte sur un échantillon de 1 000 personnes représentatives de la population française (des 15 ans et plus), interrogées par téléphone. Ce baromètre a pour objectifs de mesurer, dans la durée, les pratiques et les perceptions des Français vis-à-vis du livre et de la lecture, mais aussi de mieux comprendre



ce qui favorise, ou au contraire, freine la lecture. Les résultats de ce baromètre sont publiés sur [le site du CNL](#)²³

Par ailleurs, le CNL mène des études autour du secteur du livre : *Les français et la BD* (2020) ; *Les jeunes adultes et la lecture* (2022 et 2024) ; *Les adaptations cinématographiques et audiovisuelles d'œuvres littéraires* (2023) ; *L'étude des professions du livre*, etc.

L'enquête sur les pratiques culturelles des français

Depuis le début des années 1970, le ministère de la Culture réalise régulièrement l'enquête « Pratiques culturelles » qui est devenue, au fil du temps, le principal instrument de suivi des comportements des Français dans le domaine de la culture et des médias.

Cinq enquêtes ont ainsi été réalisées en 1973, 1981, 1988, 1997 et 2008. La 6e édition de cette enquête nationale a été réalisée en 2018. Le dispositif a été identique pour les cinq premières éditions : sondage auprès d'un échantillon représentatif de la population de la France métropolitaine âgée de 15 ans et plus, échantillon stratifié par région et catégories d'agglomération, méthode des quotas, interrogation en tête à tête au domicile de la personne interrogée.

Si la méthode est restée stable, l'échantillon a évolué au fil des enquêtes : en 2018, l'échantillon a été multiplié par deux (9 200 individus interrogés) ; le champ de l'enquête a été élargi (extension aux départements et régions d'outre-mer) et la méthode, légèrement amendée. L'enquête porte sur les différentes formes de participation à la vie culturelle (lecture de livres, écoute de musique, fréquentation des équipements et des manifestations culturels, pratiques en amateur), tout en accordant une large place aux usages des médias traditionnels (télévision, radio, presse) et, depuis l'édition de 2008, aux nouvelles technologies liées au développement du numérique.

On peut consulter [les résultats des enquêtes](#) en ligne.²⁴



23



24

II. Définir les objectifs

La mise en œuvre d'une démarche qualité pour l'amélioration continue de l'accueil en bibliothèque nécessite une définition claire des objectifs.

Définir des objectifs clairs et structurés est essentiel pour une démarche qualité efficace. En s'appuyant sur l'analyse des besoins des usagers, l'engagement du personnel et des objectifs clairement rédigés et diffusés, les bibliothèques mettent en place les conditions de leur démarche qualité, dans le but de faciliter son évaluation a posteriori.

Les recommandations des normes de la famille ISO 9000 sont très utiles dans ce domaine : formaliser des objectifs en lien avec les besoins et les attentes des usagers est le principal objectif cité.

Différentes notions se cachent derrière la définition de l'objectif : objectif stratégique, objectif opérationnel, objectif de qualité accompagnent l'approche processus pour former le système de management de la qualité. Rassemblés dans un texte de politique générale de l'institution, à visée de communication, ils alimentent un projet de service ou d'établissement.

2.1. Formaliser le diagnostic pour identifier des axes prioritaires

Définir la méthode de travail : les normes ISO 9000 font partie d'une famille de normes qui abordent différents aspects du management de la qualité, et en particulier, les étapes liées au diagnostic pour identifier des axes d'action prioritaires. Outre les normes, des outils pour faciliter le diagnostic existent et peuvent être utiles.

Présentation de la famille des normes ISO 9000

La **norme ISO 9000:2015** *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire* décrit les concepts fondamentaux et le vocabulaire du management de la qualité.

[Pour en savoir plus](#) ²⁵

La **norme ISO 9001:2015** *Systèmes de management de la qualité — Exigences*

Cette norme fournit un cadre et une méthodologie rigoureuse pour lancer et mettre en œuvre une démarche qualité dans un service public tel qu'une bibliothèque ou un réseau de bibliothèques ; elle vise à créer un système de management de la qualité, en définit les critères et repose sur quelques principes : une forte orientation usager (on part du besoin de l'utilisateur) ; la motivation et l'implication de la direction et de l'équipe ; l'approche processus ; l'amélioration continue.

Différentes étapes sont nécessaires à cette création :

La première étape consiste à être au clair sur ses objectifs et les motifs qui incitent à mettre en place un système de management de la qualité. Ces objectifs peuvent être définis de diverses manières : soit



ils le sont par la tutelle, qui a des demandes spécifiques ; soit à la suite d'une enquête auprès des usagers, la bibliothèque a collecté des informations sur le service rendu, qui aura donné lieu à un travail d'équipe ; soit la bibliothèque fait l'objet d'une inspection, ou d'un audit interne ou externe ; le rapport rédigé à la suite produira des recommandations, qui seront autant d'objectifs à atteindre. L'ensemble de ces éléments, lorsqu'ils sont mis ensemble dans un temps assez court, fournit la matière pour élaborer un projet de service ou d'établissement, document stratégique validé par la tutelle et qui rassemble les objectifs stratégiques et opérationnels du service.

La seconde étape est de partager ces objectifs, pour que la direction les porte et que l'équipe en applique tous les principes. À tous les niveaux de la bibliothèque ou du réseau, il est nécessaire que ces objectifs soient connus, partagés et acceptés. Le maître mot de cette étape est l'implication. L'implication des équipes est d'autant plus forte que les objectifs auront été définis en commun et qu'une majorité des personnels aura participé à la démarche.

Enfin la troisième étape consiste à définir les processus-clé pour atteindre les objectifs et obtenir la satisfaction des usagers. Ces processus sont les éléments structurants du service rendu aux usagers : ce sont des activités dans lesquelles interviennent des personnes de services différents, dans un même but de service à l'utilisateur ; cette approche processus évite le fonctionnement « en silo ». Lorsque chaque personne connaît le but de l'activité et la part qu'y occupe chacun des intervenants, le service y gagne en efficacité et en qualité.

[Pour en savoir plus](#) ²⁶

La **norme ISO 9004:2018** - *Management de la qualité — Qualité d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables*

Cette norme étend les avantages obtenus par l'ISO 9001:2015 à l'ensemble des bibliothèques d'une institution et à son environnement, à sa tutelle, ses partenaires, etc. Elle donne des lignes directrices pour des objectifs plus larges en visant la réussite à long terme, en s'appuyant sur une amélioration systématique et continue de la performance d'ensemble. Contrairement à l'ISO 9001:2015, elle ne vise pas une certification contractuelle.

[Pour en savoir plus](#) ²⁷

La **norme ISO 19011:2018** - *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*

Cette norme fournit des lignes directrices sur l'audit de systèmes de management de la qualité, soit pour se préparer à un audit réalisé par une société externe à la bibliothèque, soit pour confirmer en interne le bon fonctionnement et la conformité de son système de management aux principes de la norme ISO 9001:2015.

[Pour en savoir plus](#) ²⁸

Pour en savoir plus sur les normes de la famille ISO 9000, se reporter aux [brochures descriptives](#). ²⁹



26



27



28



29

3 méthodes de diagnostic pour évaluer ses forces et ses faiblesses

Pour identifier les forces et faiblesses dans une démarche de qualité sans se limiter aux normes, plusieurs outils de diagnostic peuvent être utilisés. Ces outils permettent d'analyser la performance des processus, de détecter les axes d'amélioration et de mettre en évidence les points forts. Voici quelques outils clés :

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est la plus connue. Elle vise à identifier les éléments internes positifs, ainsi que les faiblesses. À partir de ces premiers éléments, il est possible de définir les opportunités externes à saisir, et de mesurer les menaces externes.

Le rapport d'étonnement est une technique de management, qui permet d'utiliser cette phase courte à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau collègue dans une équipe, pour collecter un retour sur un sujet qui pose question. Elle permet en outre une intégration plus rapide du nouveau collègue dans l'équipe, en lui faisant s'approprier son environnement de travail par une démarche proactive.

La méthode du questionnaire quintilien (QQOQCCP) consiste à répondre à une question commençant par chacune de ces conjonctions : qui, quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi, permet de cerner une thématique posant problème et de poser un diagnostic de façon évidente.

Enfin, nous pouvons ajouter à ces 3 méthodes celle du *benchmarking* qui, par la comparaison de son organisation à d'autres institutions de même type ou rendant des services équivalents, permet d'étudier les bonnes pratiques et de s'en inspirer pour améliorer le fonctionnement et les services aux usagers. Il est nécessaire d'établir dans un premier temps la liste des points et services à comparer et d'identifier ensuite des acteurs qui sont reconnus dans ces domaines.

Fiche méthodologique : le SWOT, un outil de diagnostic pour orienter la stratégie

SWOT est l'acronyme des mots anglais *Strengths, Weaknesses, Opportunities* et *Threats*. Ce qui signifie en français Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

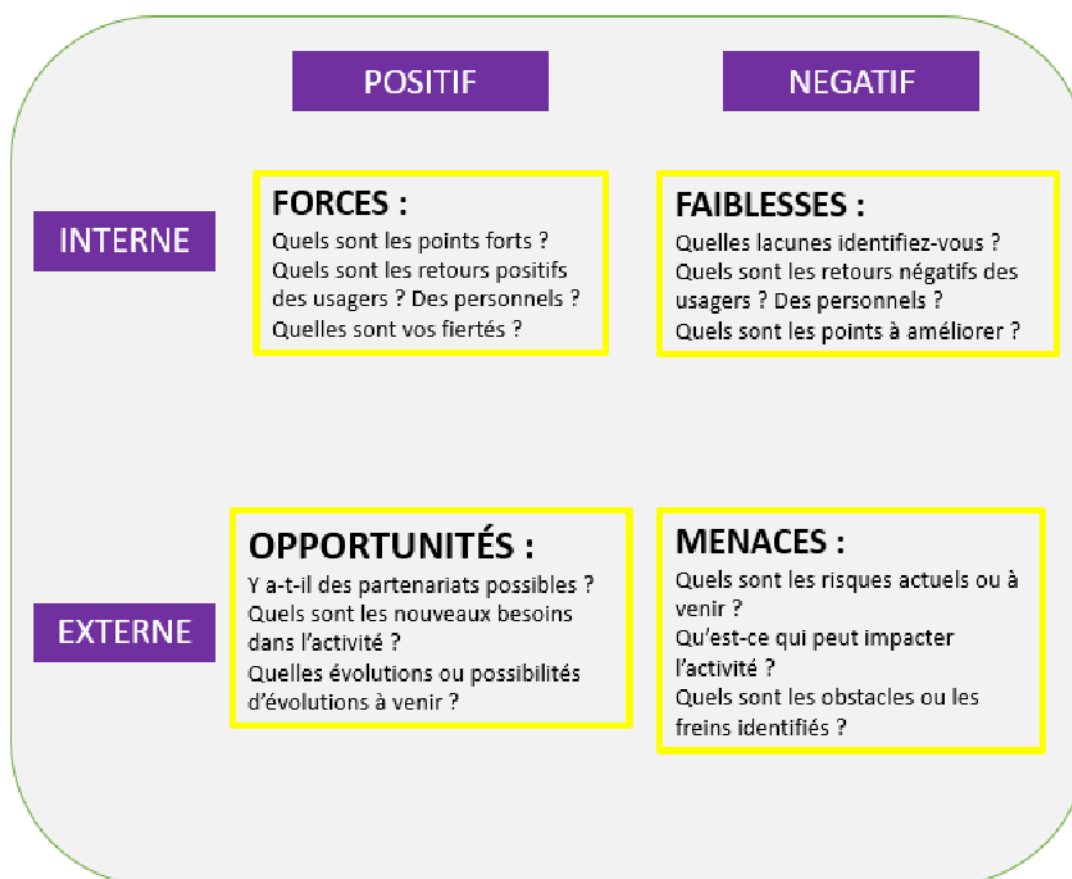
Cet outil permet, par ces quatre items, d'évaluer rapidement si la bibliothèque répond aux enjeux de son environnement et aux besoins des usagers. Selon une question de départ, les réponses inscrites dans chaque case permettront de définir les objectifs d'un futur plan d'action, en s'appuyant sur les opportunités listées.

Il s'agit concrètement d'analyser, pour l'environnement interne (au sein de la bibliothèque et de l'équipe) et externe (au sein de l'institution de tutelle, dans ses relations avec ses partenaires quels qu'ils soient), les forces et les faiblesses.

Les informations ainsi collectées permettent de définir les actions prioritaires pour planifier la stratégie à adopter. Il est possible de mettre en évidence ces actions en faisant des combinaisons entre les différents axes de la matrice :

- Opportunités et forces : s'appuyer sur les forces pour mieux saisir les opportunités ;
- Menaces et forces : utiliser les forces pour réduire ou annuler les menaces ;
- Opportunités et faiblesses : évaluer ce que l'on peut améliorer pour saisir les opportunités ;
- Menaces et faiblesses : corriger les faiblesses, anticiper les risques par des propositions et adopter des mesures préventives.

Matrice SWOT :



Fiche méthodologique : le rapport d'étonnement

Le rapport d'étonnement est une pratique qui consiste, pour un directeur ou responsable de bibliothèque, à solliciter le regard neuf d'un nouvel agent dans l'équipe pour consigner et partager sa perception de son nouvel environnement professionnel, dans les 3 premiers mois de sa prise de poste.

Au cours de sa phase d'intégration dans la bibliothèque et dans son équipe, un nouveau collègue a un ressenti original et personnel de ce qu'il découvre et qui est nouveau pour lui, qu'il soit expérimenté ou non. Ses questions, ses observations sont riches d'enseignement pour enrichir un diagnostic.

Le rapport d'étonnement est un document rédigé, qui recueille les ressentis d'un professionnel nouveau dans l'équipe, ou d'un stagiaire de longue durée (au moins 4 mois), complété par une analyse de quelques points particulièrement marquants. Il donne lieu à un échange au sein de l'équipe dans un esprit constructif, grâce à ce regard extérieur encore neuf et critique porté sur la bibliothèque dans toutes ses dimensions. Le responsable de la bibliothèque est le destinataire du rapport et anime l'échange entre les professionnels ; il peut être accompagné du responsable qualité de l'institution. L'exercice et son cadre doivent être expliqués à la personne, comme à l'équipe, laquelle doit accepter ce que l'exercice peut impliquer (remises en question sur des habitudes, etc.).

Une trame de questions peut être proposée au nouvel arrivant, avec la recommandation explicite de demeurer factuel.

Le rapport d'étonnement permet de favoriser l'intégration d'un nouvel arrivant dans une équipe, à plus forte raison lorsqu'une démarche qualité est déjà en place : le nouveau collègue permettra ainsi à l'équipe de progresser encore dans sa démarche en faisant émerger des pistes d'amélioration et parfois, des idées ou des solutions innovantes.

Source : [Centre ministériel de valorisation des ressources humaines](#) ³⁰

Fiche méthodologique : la méthode du questionnaire QQOQCCP

QQOQCCP est une méthode de questionnaire d'un sujet, qui permet d'en cerner les contours de manière simple et performante.

- **Qui** : qui est concerné ?
- **Quoi** : de quoi s'agit-il ?
- **Où** : que sait-on du lieu ?
- **Quand** : décrire le moment, la durée, la fréquence ;
- **Comment** : décrire les méthodes, les modes opératoires, les circonstances, la manière de faire ;
- **Combien** : quel coût, quels moyens, quelles ressources sont impliquées ?
- **Pourquoi** : décrire les causes, les objectifs, les motifs.

Ces 7 items constituent une série de questions permettant de présenter un sujet quel qu'il soit de manière exhaustive : la définition d'un projet, l'analyse d'un problème, l'élaboration d'un nouveau processus ou d'un diagnostic, la mise en place d'actions correctives, ... Cette méthode permet d'évaluer le niveau de connaissance que l'on possède du sujet afin de le compléter.

2.2. Impliquer la tutelle dans le projet

Impliquer la tutelle et développer des partenariats sont des éléments essentiels pour assurer le succès d'une politique d'amélioration continue de l'accueil dans une bibliothèque.

Fiche méthodologique : les 6 façons d'impliquer sa tutelle dans le projet de démarche qualité de la bibliothèque

1. Une communication transparente :

- **Informé la tutelle** : tenir régulièrement informée la tutelle sur les objectifs, les actions en cours et les résultats obtenus. Utiliser des rapports et des présentations pour illustrer l'impact des initiatives d'amélioration.



- **Animer des réunions régulières** : organiser des réunions avec des représentants de la tutelle pour discuter des progrès et recueillir des retours sur les initiatives mises en place.
- 2. Définition de bénéfices mutuels**
 - **Mettre en avant les avantages** : souligner comment l'amélioration de l'accueil peut contribuer aux objectifs plus larges de la tutelle (satisfaction des usagers, visibilité des services, etc.).
 - **S'aligner sur les priorités stratégiques** : montrer que les initiatives s'inscrivent dans les priorités stratégiques de la tutelle, ce qui facilite l'adhésion et le soutien.
- 3. Inclusion dans le processus décisionnel**
 - **Consulter la tutelle** : impliquer la tutelle dans le processus de définition des objectifs et des priorités d'amélioration. Cela lui donne un sentiment d'appartenance et d'engagement dans le projet.
 - **Établir un comité de pilotage** : créer un comité incluant des représentants de la tutelle, permettant ainsi de suivre les initiatives et d'obtenir des retours d'expérience.
- 4. Établissement de partenariats**
 - **Proposer des collaborations** : proposer des projets de partenariat qui peuvent bénéficier aux deux parties, comme des événements conjoints, des formations ou des échanges de bonnes pratiques.
 - **Intégrer la bibliothèque dans les documents stratégiques de la tutelle** : afficher les objectifs de la bibliothèque dans les documents stratégiques tels que les schémas directeurs, projets d'établissement, PCSES, etc.
- 5. Engagement de la communauté**
 - **Impliquer les usagers et la communauté locale** : inviter les usagers à participer à des groupes de travail sur l'accueil. Leur retour peut renforcer les efforts d'amélioration et accroître l'implication de la tutelle.
- 6. Suivi et évaluation**
 - **Établir des indicateurs communs** : développer des indicateurs de performance pour évaluer ensemble l'impact des initiatives d'amélioration continue. Cela favorise la responsabilité et l'engagement des deux parties.
 - **Partager les rapports** : partager les résultats d'évaluation et d'analyses avec la tutelle, en démontrant l'impact positif des initiatives sur l'accueil.

Impliquer la tutelle et développer des partenariats dans le cadre d'une politique d'amélioration continue de l'accueil nécessite une approche proactive et collaborative. En favorisant une communication ouverte, en soulignant les bénéfices mutuels et en créant des opportunités de collaboration, les bibliothèques peuvent renforcer leur impact et leurs soutiens dans l'amélioration de l'accueil.

Communiquer, faire valider les axes prioritaires

Retour d'expérience : Communiquer, faire valider les axes prioritaires par la tutelle

Nelly Sciardis (SCD de l'Université Polytechnique Hauts-de-France)

L'Université Polytechnique Hauts-de-France est l'un des établissements pionniers dans le déploiement du dispositif Services Publics+ au sein de l'Enseignement supérieur. Le service commun de la documentation a saisi cette opportunité pour faire valoir son expérience sur ce dispositif. En effet, il faisait partie des BU volontaires qui bénéficiaient depuis plusieurs années d'un audit réalisé par la Direction interministérielle pour la transformation publique (DITP). Il a donc développé, à la demande du directeur général des services, une activité de conseil et d'expertise au sein des différents services et composantes de l'établissement. Il était d'abord question de sensibiliser sur la démarche et de partager un retour d'expérience sur la rédaction de plans d'action annuels et leur mise en œuvre. De par son amplitude horaire, ses interactions au quotidien avec les usagers, le SCD était identifié comme un service de référence pour le pilotage et l'organisation d'activités autour de l'accueil. Depuis 2022, la DITP ne cesse de souligner l'importance de l'association des usagers dans les démarches entreprises. La communication change donc de visage. Elle se veut moins descendante et davantage le reflet du parcours de l'étudiant lorsqu'il arrive à l'université. Fortes du développement des méthodologies d'enquêtes UX en leur sein, les BU soumettent donc à leur tutelle des actions prioritaires sur la qualité de l'accueil en donnant la parole aux usagers. Des rencontres avec le vice-président étudiant sont désormais organisées mensuellement. La constitution d'un comité d'usagers est en projet, afin de mobiliser régulièrement des personnes ressources sur ces questions parmi les étudiants, en fonction des besoins identifiés, par exemple pour tester un service en cours de dématérialisation. La DITP insiste d'ailleurs sur deux points essentiels pour une communication efficace : le développement de la proactivité et la dimension omnicanale dans les échanges. Le personnel doit aller au-devant des usagers, reformuler leurs questions et leur laisser le choix du canal de communication, en ligne, sur place ou par téléphone.

Développer des partenariats

Retour d'expérience : Les visites mystère du Comité régional du tourisme d'Île-de-France

Cécile Touitou (Bibliothèque de Sciences Po, Paris)

A titre d'exemple de partenariat dans la mise en place d'une démarche qualité, citons le cas des visites mystère permettant de suivre et d'aider les professionnels franciliens dans l'amélioration de la qualité de leurs prestations touristiques déployé par le Comité Régional du Tourisme de l'Île-de-France (CRT IDF) dès 2004. La Bibliothèque nationale de France (BnF) a fait partie des sites visités dès 2009. Les grilles de critères permettent de rendre compte de l'expérience vécue et de contrôler certains points de conformité. Le CRT IDF présente ainsi son dispositif : "(il) se caractérise par un baromètre, outil de mesure au service des professionnels, permettant d'évaluer à un instant «T» la qualité de l'accueil réservé aux visiteurs par le biais des visites-mystères. Ainsi, un visiteur-mystère, tel un touriste, mesure la qualité de l'accueil et de l'information à partir d'une grille de critères préalablement définie et adaptée au métier évalué". La démarche précise toutes les modalités de visite et/ou de prise de contact (présentiel, au téléphone, en ligne) et se décline pour plusieurs typologies de public y compris en situation de handicap, ou anglophone. La BnF était visitée en tant qu'établissement fréquenté pour son site d'exception et ses expositions par des touristes potentiels. En 2009, le scénario de visite suivi par les visiteurs mystère se déclinait sous la forme d'une grille de 172 critères : 101 critères pour la visite du site, 21 pour l'accueil téléphonique, 36 pour le site Internet, 5 ou 14 pour l'information sur l'accessibilité des personnes handicapées (en fonction de l'éventuelle labellisation Tourisme & Handicap du site). En 2021, les grilles de critères ont été entièrement reconstruites avec,

pour objectif, de mettre en avant l'expérience vécue par les visiteurs ; cela a entraîné une réduction des critères de conformité et l'ajout de questions ouvertes, permettant l'expression libre du vécu et du ressenti émotionnel. [Les grilles sont consultables en ligne.](#)³¹

Repérer et exploiter les opportunités

Retour d'expérience : Repérer et exploiter les opportunités pour faire converger des projets transverses, mutualiser

Nelly Sciardis (SCD, université Polytechnique Hauts-de-France)

L'Université Polytechnique Hauts-de-France s'est dotée en 2015 d'une responsable de la démarche qualité. Celle-ci avait pour objectif d'irriguer cette culture de la qualité au sein de l'établissement. Pour ce faire, elle a demandé à chaque service et composante de formation et de recherche de désigner un référent qualité. Celui-ci devait participer aux réunions organisées toutes les six semaines pour l'ensemble des référents. Ces réunions présentaient des points d'informations et des consignes à transmettre au sein de chaque service et composante. Des groupes de travail y étaient également constitués sur une thématique précise, notamment sur la communication, la mise à jour des informations dans l'intranet institutionnel, la mise en place d'un suivi des réclamations et des suggestions d'améliorations, la création de logigrammes pour telle ou telle procédure impliquant plusieurs services et composantes de l'université. En parallèle, une chargée de mission fut désignée en 2021 pour seconder le directeur général des services dans le déploiement du dispositif Services Publics+ au sein de l'établissement. Chaque service et composante avait également son référent dédié qui pouvait être distinct du référent qualité. Dans le cas du SCD, il s'agissait d'une seule et même personne, avec une expérience d'audit ministériel spécifique pour les BU volontaires depuis plusieurs années selon les critères du baromètre Marianne, élargis ensuite avec Services Publics+. Rapidement, les travaux identifiés au sein des deux réseaux de l'établissement convergeaient. Un besoin s'était notamment fait jour sur la question des accueils physiques dans chaque bâtiment. Une fusion des deux réseaux a donc été décidée. Cette mutualisation fut d'autant plus profitable qu'une université ne peut déployer un accueil répondant aux attentes des étudiants sans développer la qualité dans les procédures internes. L'approfondissement des compétences du personnel, la simplicité et la fluidité des procédures irriguent depuis juin 2023 les engagements du dispositif Services Publics+ et mettent au cœur des démarches l'interaction entre le personnel et le public à desservir.

2.3. Rédiger le plan d'action

Le plan d'action doit être rédigé de façon à en conserver la trace, car il servira à l'évaluation par la suite. La rédaction du plan d'action est nécessaire pour sa diffusion, de façon à ce que les objectifs qu'il cite soient bien compris de toutes les parties prenantes.

L'étape préalable est de définir les processus et les objectifs, puis de lister les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.



Définir les processus

Un système de management de la qualité s'appuie sur une approche processus. Un processus est un enchaînement d'activités qui permet de répondre à un besoin. La réalisation des activités produit le service mis à disposition de l'utilisateur.

L'approche processus permet une orientation usager, transversale, décloisonnée et qui peut combiner des fonctions ou métiers différents.

On passe d'une organisation figée « qui fait quoi » à une organisation dynamique « quelle tâche participe à quoi pour obtenir un résultat ».

Fiche méthodologique : concevoir et rédiger un processus

L'approche processus

Ce que dit la norme ISO 9001-2015 :

« L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit :

- a) Déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus ;
- b) Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- c) Déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus ;
- d) Déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité ;
- e) Attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus ;
- f) Prendre en compte les risques et opportunités ;
- g) Évaluer ces processus et mettre en œuvre toutes modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus ;
- h) Améliorer les processus et le système de management de la qualité. »

Comment déterminer un processus ?

Un processus doit répondre à un besoin :

- Quel est le besoin de l'utilisateur qui nécessite la réalisation des activités ?

Exemple en bibliothèque : les usagers ont besoin d'accéder à de la documentation. La bibliothèque doit donc effectuer des tâches pour « fournir de la documentation ».

Comment décrire un processus ?

- Le processus doit permettre d'**identifier et de décrire les activités corrélées** (c'est-à-dire interdépendantes les unes des autres, soit de façon successive, soit en parallèle) que le service doit effectuer pour que le besoin initial de l'utilisateur soit satisfait.

Exemple : « Fournir de la documentation » : pour que l'utilisateur accède à la documentation, les activités réalisées peuvent être les suivantes : identifier les besoins documentaires, connaître les sources (veille), choisir les documents, acquérir la documentation, la référencer, préparer les documents pour qu'ils soient accessibles aux usagers, les mettre à disposition (en prêt, en

consultation sur place, par l'ouverture d'accès numérique, en reclassant des documents sur des rayons...), vérifier que la documentation correspond toujours aux besoins documentaires.

- Le processus doit préciser quelles sont les **interactions entre processus**.

Dans l'exemple du processus « Fournir de la documentation », l'étape Acquérir est en interaction avec un processus d'achat qui précisera des activités propres à l'achat de tout type de produit (choix d'un fournisseur, commande, réception du produit, paiement).

Le processus doit indiquer **qui a autorité sur chaque tâche** du processus et qui la réalise en correspondance avec les fonctions de chaque acteur, c'est-à-dire quels sont les métiers qui contribuent à la réalisation du processus.

Ex : Signaler la documentation : tâche réalisée par le catalogueur / Ranger des documents : tâche réalisée par tout agent effectuant du service public dans la bibliothèque.

Les **contraintes intrinsèques** au processus doivent être indiquées, en particulier les exigences réglementaires.

Les **risques** associés aux processus sont **détaillés** : l'identification des risques permet d'anticiper des actions pour les prévenir.

Les **moyens de vérification du bon déroulement et de l'efficacité** du processus sont décrits : par exemple, comment on surveille les délais de traitement des documents pour que les usagers n'attendent pas trop longtemps les nouveautés.

Des **indicateurs** sont attachés au processus et l'analyse de leurs résultats permet de **dire si le besoin est satisfait** et par conséquent si le processus est efficace.

Différents types de processus

Un service est basé sur plusieurs processus et c'est la combinaison des processus qui fait l'activité générale de l'organisme. Les processus sont présentés dans une cartographie.

3 types de processus sont déployés :

- Processus de management : pilotage de l'organisme, stratégie, mais également évaluation des services rendus ;
- Processus support : correspondant aux ressources financières, humaines, matérielles nécessaires à la bonne réalisation des activités ;
- Processus métiers : les activités spécifiques, raisons d'être de l'organisme et services attendus par les usagers.

Élaboration des processus

La description d'un processus se fait généralement en équipe, par une succession de questions toujours orientées vers le service rendu à l'utilisateur et non pas par la description de la réalisation des tâches, qui sera décrite selon les besoins dans des fiches de procédures.

Que faisons-nous pour : mettre à disposition de la documentation, organiser des manifestations culturelles, ouvrir les bibliothèques...

Quelles sont les activités nécessaires pour réaliser ce qu'attend l'utilisateur ?

Qu'est-ce qui permet de mesurer l'efficacité, de vérifier que le service est rendu tel qu'attendu ?

Un processus doit être revu et mis à jour régulièrement.

Définir les objectifs

Les objectifs stratégiques sont à long terme et visent à aligner la gestion de la qualité avec la vision globale de la bibliothèque, les valeurs de l'institution, le projet de service. Ils forment l'ossature des principes qui guideront les objectifs opérationnels. Par exemple :

- Améliorer la satisfaction des usagers : assurer que les usagers sont satisfaits des services offerts, en réponse à leurs attentes et besoins. Cela inclut la mise en place d'un processus d'écoute active des usagers.
- Promouvoir l'accessibilité et l'inclusivité : garantir l'accès aux ressources et aux services pour tous, y compris les publics spécifiques (personnes handicapées, personnes âgées, etc.), en tenant compte des besoins diversifiés.

Les objectifs opérationnels sont plus spécifiques et visent à améliorer les processus quotidiens, à court et moyen terme. Ils concernent directement les actions de terrain qui influent sur la qualité des services fournis. Par exemple :

- Améliorer l'efficacité des processus internes : optimiser les flux de travail pour améliorer la gestion du prêt, du retour des documents, de l'indexation et de la conservation des ressources documentaires ;
- Former et développer les compétences du personnel : mettre en place des formations régulières pour le personnel sur les outils de gestion documentaire ;
- Mettre en place des indicateurs de performance : développer des mesures spécifiques pour évaluer la performance des services (temps de réponse aux demandes, taux de satisfaction des usagers, etc.) ;
- Mener des audits réguliers de qualité : organiser des évaluations internes régulières pour vérifier la conformité aux standards de qualité définis et identifier les axes d'amélioration ;
- Assurer une communication efficace avec les usagers : développer des outils de communication adaptés pour informer les usagers des services disponibles, des horaires d'ouverture, des nouveautés, etc.

En combinant ces objectifs stratégiques et opérationnels, la bibliothèque peut garantir une amélioration continue de la qualité de ses services, tout en restant adaptable aux besoins de ses usagers.

Formaliser le plan d'action

La rédaction d'un plan d'action est essentielle pour garantir l'efficacité de l'amélioration continue de la qualité de l'accueil en bibliothèque. Ce plan, qu'il soit simple ou complexe, sert de feuille de route pour orienter les efforts de l'équipe vers des objectifs mesurables.

Ce plan d'action pour l'amélioration de la qualité de l'accueil doit être un document vivant, en constante évolution, qui reflète les besoins et les attentes des usagers ainsi que les objectifs stratégiques de la bibliothèque.

Version simplifiée

Dans sa version la plus simple, le plan d'action doit inclure les rubriques suivantes :

- **Les objectifs** : définir clairement les résultats attendus et les aspirations de la bibliothèque en matière d'accueil. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporels (SMART).
- **La liste des actions à réaliser** : énumérer toutes les actions concrètes à entreprendre pour atteindre les objectifs définis. Chaque action doit être succinctement décrite afin de clarifier son intention et son impact prévu.
- **Les personnes impliquées** : identifier les membres du personnel et les parties prenantes qui participeront à la mise en œuvre de chaque action. Il est crucial de préciser les rôles et les responsabilités de chacun pour assurer un engagement clair.
- **Le calendrier** : inclure un calendrier qui précise les dates de début et de fin de chaque action pour suivre les délais et s'assurer de la bonne progression des initiatives. La période du « tour de roue » de l'amélioration continue doit être aussi précisée, et chaque action doit s'y inscrire.
- **Les critères d'évaluation** : définir des critères d'évaluation qui offriront la possibilité de mesurer l'efficacité des actions mises en place. Ces critères doivent être adaptés aux objectifs définis et permettre une rétroaction constructive.

Version complexe

Dans sa version plus complexe, le plan d'action s'enrichit de plusieurs dimensions :

- **Des étapes détaillées** : le projet comprendra une série d'étapes stratégiques, chacune étant conçue pour contribuer à l'atteinte des objectifs globaux. Ces étapes peuvent inclure des phases d'analyse, de mise en œuvre et de réévaluation.
- **Des sous-objectifs multiples** : pour chaque étape, plusieurs sous-objectifs doivent être définis. Ces sous-objectifs précisent les résultats intermédiaires à atteindre, facilitant ainsi le suivi et l'évaluation des progrès réalisés tout au long du processus.
- **L'implication diversifiée des acteurs** : un large éventail de personnes et de groupes sera impliqué dans la mise en œuvre, y compris des membres du personnel, des usagers, des partenaires externes, et des experts en qualité. Cela favorisera une approche collaborative et participative, essentielle pour garantir l'adhésion et le succès du projet.
- **Le suivi et des révisions régulières** : intégrer des mécanismes de suivi réguliers et des sessions de révision pour adapter le plan d'action en fonction des résultats obtenus et des retours d'expérience. Cela permet d'ajuster les stratégies en temps réel et de maximiser l'impact des actions entreprises.

Retour d'expérience : Un exemple de démarche qualité centrée sur l'accueil usager

Odile Jullien Cottart (Bibliothèques universitaires, université Jean Moulin Lyon 3)

En 2019, le passage à la RFID pour les BU Lyon 3 a été l'occasion de réinterroger l'accueil en BU car une partie des tâches était déportée de la banque d'accueil vers les automates de prêt/retour.

En parallèle, le zonage des espaces, en place depuis 2017, avec un plateau entier dédié au travail en groupe, recueillait incompréhension et mécontentement de la part de plusieurs agents.

Le confinement, puis la réouverture des BU avec des restrictions (port du masque, distanciation) avait tendu les relations entre personnels et usagers. Lors des entretiens professionnels, plusieurs agents avaient fait part de leur désarroi et de leur souhait d'être mieux formés à l'accueil en situation de crise.

Suite à ces constats, un état des lieux a été fait sous forme d'enquête auprès des usagers (*ma BU en mode COVID*) et de sondage auprès des agents. Pour résumer à grands traits les conclusions de ces enquêtes, si le savoir-être des agents était plutôt bien noté, un accueil plus professionnel, avec des procédures partagées, faisait défaut.

Cet état des lieux a conduit les BU Lyon 3 à juger prioritaire l'objectif stratégique suivant : **améliorer l'accueil en BU**.

Je décrirai plus particulièrement :

- la déclinaison en objectifs tactiques, opérationnels, puis le choix d'indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs.
- l'élaboration d'un calendrier sous forme de diagramme de Gantt listant toutes les actions et les échéances.
- les moyens humains et financiers nécessaires pour mener à bien cet objectif.

Le tableau ci-dessous décline l'objectif stratégique en objectifs tactiques et opérationnels, adosse des indicateurs aux objectifs opérationnels et précise les coûts humains et financiers.

Objectif stratégique	Objectifs tactiques	Objectifs opérationnels	Indicateurs	Coût (humain et financier)
Améliorer la qualité de l'accueil en BU (Répondre aux engagements 1 et 3 de SP +)	1. Faire monter chaque agent en compétence sur l'accueil	1.1. Organiser une formation intra sur les enjeux de l'accueil en bibliothèque	1.1.1. Formation organisée : oui/non 1.1.2. Nombre de participants à la formation intra 1.1.3. Niveau de satisfaction quant à cette formation	Coût formation intra : 6 groupes de 12 agents x 6h/agent : 7392 € TTC Coût humain estimatif : COFO : cahier des charges + ingénierie de formation 50h + codir = relecture, arbitrage : 36h
	2. Disposer d'outils partagés fiables	2.1. Refondre l'ouvrebib ³² 2.2. Déterminer le calendrier (cf. ci-dessous)	2.1.1. Mise à jour : oui/non 2.1.2. Utilisation de l'ouvrebib (statistiques d'usage)	Coût mise à jour au fil de l'eau : 1 h / semaine = 46 h Refonte d'ouvrebib : 4000 € prestataire et / ou ressources humaines en interne, si refonte en interne

³² L'ouvre bib est un blog à usage interne servant à répondre à toutes les situations de service public.

Calendrier :

	2020-21	févr-22	mars-22	mai-22	juin-23	sept-23	sept-23	oct-23	janv-24	oct-24	2025	2026
Etat des lieux, plan d'action	COVID											
Cahier des charges formation intra (rédaction, relecture)												
Ingénierie autour de la formation intra (analyse offre, choix prestataire, créneau, convocation, réservation salle, etc.)												
Formation intra enjeux de l'accueil							2 séances	2 séances	2 séances			
Formations internes thématiques												
Mise à jour ouvrebib					1h/s	1h/s	1h/s	1h/s	1h/s	1h/s		
Refonte ouvrebib												
Enquête satisfaction ouvrebib												

Quels ont été les obstacles ?

- COVID : décalage de 2 ans de la formation intra, mais enrichissement du cahier des charges (comment accueillir en situation de crise).
- Coût budgétaire élevé d'une formation intra qui a contraint à la programmer sur 2 années (automne 2023 - janvier 2024).

Quel bilan en tirer ?

Cette formation intra embrassait trop de thématiques, il aurait fallu se focaliser sur une ou deux problématiques. Il est essentiel de donner une suite avec des ateliers de partage des pratiques, en interne.

2.4. Développer un management de qualité

La norme ISO 9001:2015 insiste sur l'engagement de la direction dans le cadre d'une démarche qualité. Le directeur d'une bibliothèque ou d'un réseau de bibliothèques peut s'appuyer sur les analyses du responsable qualité ou de la mission d'appui à la direction pour prendre des décisions et les justifier. La démarche qualité permet d'accompagner les équipes au changement, de façon à favoriser l'adhésion au projet : impliquer l'équipe ou les équipes des bibliothèques dans l'identification des actions d'amélioration à mener et dans la mise en œuvre facilite l'application des consignes et l'appropriation des changements à conduire.

Retour d'expérience : Conduire une démarche qualité : les différentes étapes du projet

Sabrina Rigal et Nathalie Frayon (Service des bibliothèques, université de Strasbourg)

Le Service des bibliothèques de l'université de Strasbourg est fortement impliqué dans la démarche d'amélioration continue depuis près de 10 ans, en partie grâce à la politique très forte menée par l'université.

Le réseau documentaire étant composé de 23 bibliothèques, il a fallu très rapidement mettre en place une organisation permettant de fédérer les équipes de toutes les bibliothèques. C'est dans ce contexte qu'une référente qualité de l'accueil a été nommée en septembre 2016, soutenue par un réseau de correspondants affectés dans les bibliothèques.

L'objectif de ce groupe est de promouvoir la démarche qualité au quotidien et de proposer des actions pour améliorer les services dans l'intérêt des usagers et des personnels. Cette ambition est un des axes du projet de service 2024-2028 qui entend « décliner Services Publics + dans la continuité de la politique de la qualité de l'accueil du SBU et de l'université ».

Cette démarche tient une place essentielle dans les activités du pôle des services aux publics, qui comprend deux personnes dont les fonctions sont de l'animer : une référente qualité de l'accueil et handicap d'une part, et une chargée de l'observatoire des usages, d'autre part.

Chaque expérimentation (enquête, parcours usagers, focus group) fait l'objet d'une note descriptive comportant l'objectif visé, les acteurs concernés, le calendrier défini et les résultats attendus.

À l'automne 2022, par exemple, une campagne de parcours usagers pour les étudiants en situation de handicap a été mise en place. Ces parcours ont été organisés dans 3 bibliothèques avec l'aide des correspondants accueil des bibliothèques. Ils avaient pour objectif de suivre et d'observer l'étudiant lors de sa déambulation dans la bibliothèque et de collecter les remarques faites sur l'accès extérieur à la bibliothèque, les espaces intérieurs, les collections et les services. Les retours ont été extrêmement riches et ont permis de rédiger un bilan très complet. Il a ainsi été possible de définir un plan d'actions pour ces 3 bibliothèques, qui a pu être étendu aux 20 autres bibliothèques du réseau. Ce plan d'actions comprenait, entre autres, les objectifs suivants :

- Veiller à la signalétique extérieure permettant de localiser la bibliothèque,
- Mettre en place des solutions pour offrir un accès facilité à la bibliothèque,
- Vérifier la hauteur des rayonnages et des collections,
- Assurer la lisibilité de la signalétique sur les collections,
- Offrir des matériels spécifiques (séparateur de places, lampe à lumière jaune, loupe) à utiliser sur place ou à emprunter,
- Sensibiliser les équipes au handicap et inciter les agents à suivre des formations.

Toutes ces recommandations ont été suivies par une grande majorité des bibliothèques soutenues. Le SVU - Mission handicap de l'université a notamment soutenu l'achat de matériels spécifiques.

Ces initiatives, une fois terminées, sont évaluées et valorisées :

- Auprès des usagers par le biais de supports de communication et sur le portail web,
- Au niveau individuel lors des entretiens professionnels,
- Au niveau du service dans le rapport d'activité.

Voir aussi :

ISO 10006:2017 : Management de la qualité — [Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets](#)³³



2.5. Affiner les modalités d'évaluation des objectifs

Au premier tour de roue de l'amélioration continue, les modalités d'évaluation ne sont pas toujours parfaites : il convient d'y revenir ensuite, après avoir cumulé de l'expérience dans ce domaine.

Il s'agit de concevoir des indicateurs pertinents, d'en limiter le nombre, et de s'appuyer pour cela sur la norme de référence NF ISO 11620 (6).

Fiche méthodologique : concevoir des indicateurs pertinents

Indicateurs *versus* statistiques

Alors que les statistiques sont des données brutes d'observation de l'activité, les indicateurs s'intègrent à **une démarche de planification. L'atteinte des cibles fixées permet d'évaluer la performance du service documentaire. Concrètement**, les indicateurs permettent de répondre à la question suivante : est-ce que les actions menées au cours de l'année ont permis de répondre aux objectifs qui avaient été préalablement définis ?

Conception d'un indicateur

La **méthode « SMART »** est particulièrement utile pour la définition de nouveaux indicateurs. Elle permet de lister les questions à se poser en amont.

- **S comme spécifique et significatif** : en quoi cet indicateur permet de statuer sur la performance d'un service de la bibliothèque ? Existe-t-il un indicateur proche des besoins de ma structure dans la norme ISO 11620 Indicateurs de performance des bibliothèques ?
- **M comme mesurable** : est-ce que les données nécessaires au calcul existent et sont accessibles ? Si non, est-il possible de mettre en place un suivi statistique ?
- **A comme atteignable et acceptable** : est-ce qu'il vaut mieux prévoir une cible fixe ou une cible évolutive ? Les objectifs ont-ils été communiqués et expliqués aux équipes ?
- **R comme réalisable** : est-ce que la cible fixée respecte un principe de réalité en fonction des moyens humains, financiers et matériels de la structure ?
- **T comme temporellement défini** : la mesure de cet indicateur s'inscrit-elle sur un temps long en lien avec la politique globale ou sur une période définie dans le cadre d'un projet ?

La conception d'un indicateur repose sur l'association des différents acteurs impliqués. En effet, la connaissance du « terrain » et des éventuelles contraintes de collecte et de traitement des données est indispensable pour que la direction puisse définir l'indicateur le plus pertinent.

Fiches de qualification

La concrétisation de la conception d'un indicateur est la rédaction d'une fiche de qualification. Ce document synthétique permet de définir précisément les objectifs, les formules de calcul, les cibles actuelles et antérieures ou encore la durée du suivi. Pour que cette fiche soit accréditée et complète, elle doit être validée par les différents acteurs impliqués (responsable opérationnel, agent chargé du calcul, équipe de direction, ...). De plus, une mise à jour régulière des fiches de qualification est à prévoir.

Données à intégrer dans chaque fiche :

- **Dénomination précise de l'indicateur**
- **Dates** de rédaction et de mise à jour de la fiche
- **Auteur(s)** de la fiche
- **Objectif(s)** de l'indicateur : ce que l'on doit apprendre ou surveiller avec l'indicateur
- **Domaine(s) d'utilisation** : mise en place d'un service, projet d'établissement, rapport annuel d'activité, ...
- **Cibles** : cible actuelle, cible(s) antérieure(s) et seuil(s) de vigilance
- **Personne(s) chargée(s) du calcul**
- **Formule de calcul** : zone la plus détaillée possible qui doit être compréhensible par une personne non experte
- **Sources d'information** : noms des outils de collecte des données, serveurs de stockage des données brutes, ...
- **Périodicité de la mesure** : fréquences de production et d'observation
- **Marge d'erreur** : biais dans la méthode de calcul, données non disponibles et incluses dans le périmètre d'étude, ...

Un **tableau de bord global** avec les différents indicateurs du service peut également être élaboré aux moyens d'outils plus ou moins spécifiques. Dans une simple feuille de calcul, un code couleur permettra à l'équipe de direction d'avoir une vision rapide des cibles atteintes et non-atteintes. Si les compétences internes et les moyens de la structure le permettent, un outil spécialisé dans le traitement et la visualisation des données pourra être mis en place.

Vie des indicateurs

Il est nécessaire de s'interroger sur la pertinence de chaque indicateur au fil des années. En effet, l'évolution des activités et du contexte spécifique d'une bibliothèque nécessite d'adapter les outils d'évaluation de sa performance. La liste des indicateurs d'un service documentaire est donc « vivante » puisqu'elle variera avec la conception de nouveaux indicateurs et la clôture d'autres.

2.6. Évaluer la qualité des statistiques

Au premier tour de roue de l'amélioration continue, nous nous appuyons souvent sur les statistiques existantes, telle qu'elles ont toujours été collectées. Il convient, par la suite, de les interroger et d'examiner leur méthode de collecte, d'harmoniser éventuellement celle-ci en comparant la méthode des différentes bibliothèques d'un même réseau.

En effet, l'évaluation de la qualité des statistiques devient rapidement essentielle dans le cadre d'une démarche qualité. Un bilan d'activité quantitatif permet d'avoir une vue d'ensemble des tendances (stables, en hausse ou en baisse) et d'analyser plus en détail les évolutions, accompagnées de commentaires qualitatifs pour en expliquer les raisons.

La norme de référence pour les statistiques des bibliothèques est la norme ISO 2789 : 2024 (4).

D'autres normes incluent également des éléments statistiques, entre autres la norme ISO 11620 : 2023 (6).

L'eSGBU et les enquêtes statistiques menées par le ministère de la Culture et d'autres administrations offrent l'opportunité de comparer les données avec celles d'autres établissements, ce qui contribue à améliorer la fiabilité des statistiques et à conserver un historique des déclarations annuelles antérieures.

Fiche méthodologique : évaluer la qualité de ses statistiques

Les activités d'une bibliothèque génèrent quotidiennement une multitude de données : transactions de documents dans le système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB), consultations des pages web du site de la bibliothèque, mesures du nombre d'entrées, ... Face à ces innombrables données, quels sont les points de vigilance à avoir ?

Stabilité et continuité des données

La qualité des statistiques est fortement liée à la continuité des données dans le temps. Pour garantir une stabilité de la collecte, il est conseillé de mettre en place des procédures internes de contrôle. Cette prudence concerne tout particulièrement les données de fréquentation qui sont essentielles en bibliothèque. Des extractions des statistiques de fréquentation selon une périodicité prédéfinie ou encore le paramétrage de rapports automatiques envoyés par le système de collecte permettront d'identifier tout dysfonctionnement et de réagir rapidement.

La stabilité des données se traduit également par une vigilance sur le stockage des données. Les espaces de stockage doivent être sécurisés avec des sauvegardes régulières et un contrôle des accès et des droits d'écriture sur les fichiers. La durabilité des formats est aussi à anticiper pour permettre une lecture des données même en cas de changement d'outil de mesure. Il conviendra de privilégier des formats libres et standardisés.

Fiabilité des outils et mise en contexte des données

Si l'activité le permet, une vérification régulière du bon fonctionnement des outils de mesure est à planifier, notamment quand un nouvel outil est mis en place. Des campagnes ponctuelles de comptage permettront de valider les données produites, par exemple en comparant le taux de fréquentation calculé par une solution technique avec le décompte manuel des usagers présents dans la bibliothèque à un instant T.

Pour une bonne compréhension des données d'activité, il est également primordial d'ajouter des éléments contextuels aux données quantitatives (mention d'une fermeture exceptionnelle de la bibliothèque, informations sur l'attribution de crédits supplémentaires, ...). L'enrichissement des statistiques avec ces notes et commentaires permettra de pouvoir correctement interpréter les données même plusieurs années après leur production. De plus, tout changement d'outils ou des méthodes de calcul des statistiques doit être documenté car il peut impacter les valeurs.

Méthodes internes pouvant être mises en place

- **Définir des personnes référentes** pour le suivi de chaque type de données d'activité (un référent des statistiques pour la documentation électronique, un référent pour les données budgétaires, ...), avec une mention de ce rôle dans les fiches de poste et si besoin des actions de formation continue.
- **Consigner les méthodes de traitement des données sous la forme de procédures synthétiques** (tables de correspondance des champs, énumération des étapes de mise en forme, ...) pour éviter que les données soient exploitables par une seule personne ou un nombre très limité de personnes et ainsi anticiper les éventuels renouvellements de personnels. L'objectif est de réduire au maximum le risque de compétences isolées.
- **Rédiger un mémo dédié au suivi de la fréquentation** (répartition des rôles, description du matériel de mesure, circuit du flux des données, procédure pour un dépannage de premier niveau, ...).

- **Mettre en place un groupe d'échanges avec des bibliothèques partenaires pour des statistiques spécifiques** afin de comparer les méthodes de calcul et d'envisager la mise en place de pratiques communes.

2.7. Viser un objectif facultatif de certification

Viser un objectif de certification apporte une garantie pour toutes les parties prenantes, même si cette option est facultative. Une bibliothèque peut, en effet, conduire une démarche qualité sans s'engager dans cette voie.

- Pour les usagers tout d'abord, en leur garantissant un service qui ne peut que s'améliorer,
- Pour les agents, ce qui valorise leur travail et leur investissement,
- Pour la direction de la bibliothèque, qui peut s'appuyer sur cette démarche pour communiquer auprès de sa tutelle et conduire le changement au sein de ses équipes,
- Enfin pour la tutelle elle-même, car une telle démarche prévient les risques d'insatisfaction des usagers.

Les bibliothèques ont à leur disposition plusieurs dispositifs dans lesquels elles peuvent s'insérer :

- **QUALIVILLES** est un référentiel de certification de service qui porte sur la qualité de la relation citoyenne (relations quotidiennes des habitants de la commune avec les services municipaux). Il s'adresse aux acteurs des collectivités territoriales et ainsi aux bibliothèques municipales, départementales. Les principaux objectifs de ce référentiel sont d'améliorer la satisfaction des usagers, d'optimiser les services et de valoriser le savoir-faire des agents municipaux. Ce référentiel est composé d'engagements de services qui permettent de structurer la politique de pilotage de la qualité portant sur l'accueil, l'information, l'orientation et les réponses à apporter aux usagers. Cette démarche est à la fois un outil de reconnaissance du travail déjà accompli par les agents et le lancement d'une nouvelle dynamique de progrès de la collectivité. (12)

La certification ISO 9001:2015 est basée sur les sept principes de management de la qualité issus de la norme ISO 9001:2015 qui définit la manière dont une organisation fonctionne pour répondre aux exigences de ces usagers et parties prenantes :

- L'orientation client
- Le leadership
- L'implication des personnes
- L'approche par processus
- L'amélioration continue
- L'approche factuelle pour la prise de décision
- La réflexion basée sur le risque.

Elle constitue un socle pour optimiser le fonctionnement interne des bibliothèques, maîtriser ses activités, détecter les signaux de son domaine d'activité, réduire ses coûts et gagner en efficience. (5)

III. Mettre en œuvre le plan d'action

La mise en œuvre du plan d'action mobilise beaucoup d'énergie de la part des personnels dans une bibliothèque, et d'autant plus dans un réseau de bibliothèques, qui ajoute les difficultés de l'harmonisation des pratiques et de l'application des consignes.

Il s'agit de se réunir et d'échanger sur les conditions de mise en œuvre des actions, d'analyser les potentielles difficultés, de repérer et d'utiliser les leviers pour lever les freins éventuels, et de beaucoup communiquer, en interne tout d'abord, puis auprès des publics. En interne, la formation continue est un levier essentiel de l'accompagnement au changement.

Au premier tour de roue de l'amélioration continue, il s'agit d'expérimenter ; au second, c'est le moment de vérifier l'adhésion à la démarche ; puis au troisième, il est possible de consolider les méthodes de travail : on peut alors s'interroger sur la manière de pérenniser la démarche qualité.

3.1. Mener les actions

L'exécution du plan d'action nécessite une communication importante en interne, soutenue par un plan de formation. Celui-ci doit faire l'objet d'un soin particulier de la part de la hiérarchie.

L'analyse des compétences des agents à l'occasion des entretiens professionnels annuels est le socle sur lequel le plan de formation du service repose. Les formations se déclinent en différentes actions : sensibilisation interne ou formation par les pairs ; formations proposées par la tutelle, par des administrations de la région, par les organismes de formation aux métiers des bibliothèques, par les URFIST, l'Enssib, etc. L'offre à destination des bibliothécaires est très riche et variée. Dans ce domaine, le rôle des supérieurs hiérarchiques est de guider les agents.

Retour d'expérience : Former le personnel, mener des actions de sensibilisation : rappels accueil et ¼ h accueil

Aurélie Lyon (SCD, université Le Havre-Normandie)

La formation continue des agents est un véritable levier pour offrir un accueil de qualité aux usagers. L'offre grandissante de services, de collections et les espaces en perpétuelle évolution nécessitent une révision régulière des procédures et posent la question des enjeux et des moyens à mobiliser pour accompagner efficacement les agents dans leur appropriation des procédures d'accueil de la bibliothèque. L'expérience de la bibliothèque universitaire du Havre apporte un éclairage à cette problématique.

Les « Rappels accueil », dans leur format initial, consistent en une présentation des procédures-clé d'accueil, dispensée par l'équipe chargée de l'accueil et des espaces. Ces sessions de réactivation des connaissances, proposées en septembre de chaque année, sont obligatoires pour tous les personnels. Elles permettent de s'imprégner des nombreuses règles qui régissent l'accueil et d'harmoniser les pratiques.

En 2020, le format de ces séances est révisé : elles deviennent ludiques et participatives. Grâce à l'outil Wooclap, les agents répondent à un quiz puis, en groupes, réfléchissent à des cas pratiques thématiques. Autour de questions liées à l'accueil (inscription, prêt de matériel, ...), les agents mobilisent leurs connaissances et identifient les règles à appliquer. La réflexion collective favorise la mémorisation des procédures et rend, à terme, les agents plus autonomes.

Au-delà des « Rappels accueil », proposer des outils adaptés, faciles à utiliser, faciles à mettre à jour est essentiel. Le référentiel accueil réunit ainsi toutes les procédures, sous forme de fiches simples et rapides à lire, classées par thème dans un sommaire. L'équipe Accueil et espaces propose également toutes les semaines un « 1/4h accueil », temps d'échanges informels autour de l'accueil au cours desquels les procédures, anciennes et nouvelles, peuvent être expliquées et discutées.

Ces outils et ces moyens dédiés à la formation à l'accueil contribuent à la montée en compétence des agents et impacte positivement la qualité du service rendu à l'utilisateur. Par une meilleure connaissance et la maîtrise de leur environnement professionnel, les agents répondent plus efficacement aux attentes des publics.

3.2. Réunir régulièrement le groupe de travail

Si le groupe de travail, au sein de l'équipe d'une bibliothèque ou d'un réseau, en charge de la démarche qualité procède à l'évaluation des services, mène les enquêtes, collecte les statistiques, anime la démarche et gère le calendrier, c'est souvent un autre service ou une autre personne, en charge de l'accueil, qui met en œuvre le plan d'action. Il est parfois intéressant de dissocier une mission sur la qualité du service en charge de l'accueil, pour éviter le conflit d'intérêt entre les deux missions.

Retour d'expérience : Animation du groupe de travail Qualité

Julie Thomas-Feist (Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg - BNUS)

Le groupe de travail Services Publics + de la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg se compose d'une dizaine de volontaires réunis autour de la référente Services Publics +. Un maximum de services sont impliqués : services à distance, culture et médiation, formations, accueil, bibliothèque numérique, etc. afin de multiplier les points de vue sur les interactions avec le public. Les collaborateurs du Service Connaissance des publics sont membres d'office du groupe. Les participants au groupe de travail ont pour mission de promouvoir la démarche qualité au quotidien mais aussi de repérer sur le terrain les procédures à améliorer dans l'intérêt des usagers et du personnel.

Deux à trois réunions ont lieu par an, notamment autour d'un temps fort bien identifié : l'enquête de satisfaction de fin d'année civile. L'ordre du jour communiqué en amont alterne échanges d'informations (notamment communication sur les avancées des points en cours du plan d'actions) et ateliers pratiques. Lors de ces réunions, les membres sont également invités à faire part au groupe de toute initiative qualité observée dans une autre bibliothèque, ou de toute formation ou de veille pouvant alimenter les réflexions. Un tableau de suivi des réunions est tenu à jour afin de pouvoir être présenté comme justificatif d'audit.

Le groupe de travail Services Publics + peut se réunir en version plénière ou en sous-groupe autour d'un chantier : application du droit à l'erreur, préparation d'un audit, expérimentation de collecte de

la satisfaction des usagers en temps réel, élaboration d'une grille d'appels mystères croisés, refonte de la charte d'accueil, analyse de l'auto-évaluation annuelle, etc. Ses membres sont parfois sollicités par mél pour tester un questionnaire en ligne, donner leur avis sur une infographie de restitution des résultats, simplifier une procédure. Ils peuvent enfin être mobilisés dans les espaces de la BNUS pour des opérations ponctuelles comme l'administration d'un questionnaire sur tablette (enquête sur le libre-accès). Les évolutions du référentiel Services Publics + sont suivies avec attention et systématiquement partagées au sein du groupe de travail. Un point Services Publics + est régulièrement présenté lors des réunions plénières de l'établissement, ou bien encore inséré dans la lettre d'information mensuelle, *Bnu* 360.

Il est important de veiller à ce que l'engagement au sein du groupe n'occasionne pas une surcharge de travail trop importante pour les collègues, au risque de ne plus avoir de volontaires. C'est à l'animateur de trouver le juste dosage entre une transmission régulière des informations, une implication des agents et un nombre raisonnable de sollicitations.

Le principe adopté communément est le suivant : la qualité de l'accueil est, bien entendu, celle ressentie par l'utilisateur, mais c'est aussi, et cela semble tout aussi important, celle ressentie par le collègue. Cela signifie qu'il faut toujours rester attentif à la qualité des outils mis à disposition des agents et de leur accompagnement, de façon à leur permettre d'assurer leur mission dans les meilleures conditions possibles.

3.3. Communiquer en interne

Communiquer en interne sur les enjeux de la démarche qualité est essentiel pour obtenir la compréhension, l'engagement et l'adhésion des équipes. La démarche qualité et les changements qu'elle peut induire ne doivent pas être perçus comme des contraintes, mais bien comme une opportunité pour tous d'améliorer à la fois les conditions de travail et la satisfaction des usagers. Mettre en œuvre le plan d'action permet à chaque membre de l'équipe d'acquérir de nouvelles compétences, de consolider des procédures de travail, d'obtenir des retours positifs du public. Le plan de communication interne, qui peut utiliser différents canaux tels que les réunions d'informations, une newsletter régulière, des sessions informelles de discussions, etc. doit aussi permettre d'encourager la remontée de nouvelles idées et des propositions concrètes d'amélioration. La communication avec les équipes doit permettre un dialogue constructif qui intègre la démarche qualité au cœur de la stratégie de l'établissement.

Retour d'expérience : Mise en œuvre d'un plan d'action pour la communication interne : l'exemple du SCD de l'université Jean Monnet (UJM) à Saint-Étienne

Caroline Bruley (Direction des Bibliothèques et de la Science Ouverte, université Cote d'Azur)

L'Université Jean Monnet (UJM) est une université pluridisciplinaire de 20 000 étudiants dont les cinq bibliothèques se déploient sur l'ensemble des campus universitaires. L'un des campus est situé à Roanne, à 90 km environ de Saint-Etienne où sont implantés les autres sites.

Lors du travail mené autour de la communication interne, de 2014 à 2018, le SCD comptait 4 bibliothèques et 60 agents (hors moniteurs étudiants).

Poser les bases de la communication interne au SCD

Au sein d'une organisation, la communication interne regroupe l'ensemble des actions permettant la circulation de l'information, le travail en commun, la coopération et la cohésion d'équipe. Elle fait partie des pratiques de travail quotidiennes que l'on met naturellement en œuvre dans la sphère professionnelle, sans forcément s'interroger sur ses cibles, ses objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour l'améliorer.

C'est pourtant une dimension essentielle dans la mesure où, dans un service public comme les bibliothèques, la médiation est le cœur du métier, les bibliothécaires sont le vecteur principal d'information pour le public. Une bonne circulation de l'information en interne est ainsi le moyen de faire contribuer efficacement tous les agents à la valorisation des services, et de favoriser la dynamique d'équipe.

Au SCD de l'UJM, la communication interne devient une mission dédiée, confiée à l'adjointe à la directrice du SCD, en septembre 2014. Afin de définir précisément le périmètre de cette mission et de cibler les actions à privilégier pour améliorer la communication interne du SCD, le choix se porte sur la mise en place d'un audit interne. L'objectif est d'établir de façon collective, avec les équipes, un diagnostic et des axes d'amélioration.

La première étape (mi-septembre à début octobre 2014) a consisté à mener un diagnostic par service.

12 échanges, de 30 à 45 minutes, ont été organisés avec les agents à l'occasion des réunions de service et de département. Il s'agissait de faire un premier bilan, collectif mais en petit comité, de l'existant de la communication interne au SCD, en posant deux questions aux agents :

- Quels sont pour vous les points forts et les points faibles de cette communication interne ?
- Avez-vous des idées ou des envies pour améliorer la communication interne dans votre bibliothèque et au SCD ?

Ce fut également l'occasion de présenter les objectifs de l'audit - améliorer la qualité des échanges, l'efficacité et la pertinence des canaux de transmission et surtout le faire ensemble – ainsi que le planning de travail.

La deuxième étape (octobre 2014) a vu la mise en place d'une enquête en ligne. Le formulaire a pu être rédigé grâce aux éléments remontés à l'occasion du diagnostic par service. L'objectif était d'affiner le diagnostic et les solutions envisagées afin d'être en mesure de proposer pour fin 2014 un plan d'action précis, avec un planning détaillé. Sur les 60 agents du SCD, 49 ont répondu à l'enquête.

L'enquête comportait 3 parties : les points positifs de l'actuelle communication interne, ses points d'attention, les solutions et les améliorations qui pourraient être mises en œuvre.

L'analyse de l'enquête a donné lieu à un bilan détaillé, présentant l'ensemble des réponses y compris les plus critiques, un bilan synthétique et une feuille de route.

La présentation des résultats s'est faite en deux temps : un envoi des documents par mél, puis une restitution en présentiel à l'occasion des réunions de site des bibliothèques.

Troisième étape : la rédaction d'un plan d'action (janvier 2015). Les principes de ce plan d'action ont été de :

- Conserver l'intégralité des propositions exprimées par les agents, toutes ces propositions ayant obtenu au minimum 50% d'opinions favorables.

- Prioriser et phaser ces actions, afin d'étaler leur réalisation et de ne pas surcharger les agents.
- Impliquer fortement les agents dans leur réalisation, sans pour autant les surcharger : plusieurs actions relevaient de la responsabilité de certaines personnes ou de départements, d'autres ont nécessité l'organisation de quelques réunions de travail avec des volontaires.

La présentation de ce plan d'action s'est faite en réunion de rentrée du SCD (l'échéancier du plan est présenté à la fin de cet article).

Mettre en œuvre la communication interne au SCD

Le travail mené dans le cadre de l'audit a permis de définir les 4 piliers de la communication interne pour le SCD de l'UJM. La mise en œuvre du plan d'action a consisté à renforcer ou développer des actions au niveau de chacun de ces 4 piliers.

Pilier 1 - Informer et valoriser les équipes

- Rédaction et diffusion d'un *Quoi de neuf ?* bimensuel. Entre le journal interne et la lettre d'information, ce document est construit à partir des éléments transmis par les responsables des bibliothèques ou des départements, et par les agents en direct. Il propose des actualités sur les BU, des bilans, des piqûres de rappel du Dr Koha (SIGB), de la veille professionnelle, des comptes-rendus de visites ou de lectures inspirantes en lien avec les bibliothèques et l'enseignement supérieur, et de l'humain (carnet rose, pots de départ, mariages, ...). À noter qu'une participation à la lettre interne universitaire permet de diffuser aussi en interne à l'université des informations relatives aux bibliothèques universitaires.
- Mise en avant du travail des équipes à travers le rapport d'activité annuel : portraits des agents et de leurs missions.
- Comptes-rendus diffusés rapidement aux agents après chaque réunion de direction et conseil documentaire.

Pilier 2 - Améliorer les outils et leur connaissance

- Le serveur de fichier commun est rationalisé : renommage des dossiers (nomenclature), mise en place d'archives, nettoyage des dossiers existants, rédaction d'un plan de l'arborescence de fichier et d'un guide des bonnes pratiques d'utilisation de ce serveur.
- La messagerie professionnelle : lors de l'audit, près de la moitié des répondants faisaient part de leur besoin d'apprendre à mieux utiliser leur messagerie (utilisation de filtres, priorisation des messages, ...). 4 séances de formation ont été organisées, 25 personnes formées « à la carte », en fonction de leurs besoins.
- Mise en place d'un annuaire des alias utilisés au SCD et de leurs rôles.
- Rédaction d'un « Qui fait quoi au SCD ? », à l'occasion d'un atelier de cartographie participative proposé lors d'une réunion de rentrée.
- Création d'un intranet du SCD, proposant uniquement de l'information et des procédures à jour et récentes.

Pilier 3 - Établir de bonnes pratiques et veiller à leur application

Ces bonnes pratiques concernaient l'amélioration des contenus diffusés (par exemple, les comptes-rendus des réunions), de la diffusion et du signalement de ces contenus, des délais de diffusion.

Pilier 4 - Organiser et documenter les réunions plénières et les moments de convivialité

Deux réunions plénières sont organisées chaque année : une réunion en septembre pour donner le cap de la nouvelle année universitaire et une réunion en janvier pour faire un point d'étape. Ces réunions se font sous forme d'ateliers participatifs, animés par les agents du SCD. Un compte-rendu, un diaporama photo et les résultats de l'enquête de satisfaction sont systématiquement rédigés et diffusés.

Une journée professionnelle annuelle est également organisée fin juin, pour aller à la découverte d'établissements accueillant du public et pouvant expliquer leur démarche dans le cadre des services qu'ils ont pu développer pour leurs publics. Ont ainsi été visités : la Maison du Parc du Pilat, le Musée des Confluences de Lyon, la médiathèque de Montbrison, la BU Le Cortex de Dijon. Un déjeuner collectif est offert par le SCD à cette occasion. La participation à cette journée est facultative. Une enquête de satisfaction et ses résultats sont systématiquement publiés.

À ces 4 piliers s'en est ajouté un 5^{ème}, à la croisée de la démarche qualité et de la communication interne : **le bien-être au travail**. En effet, depuis décembre 2020, le SCD s'est engagé dans une démarche visant à améliorer le bien-être au travail de ses agents. Un groupe de travail a été constitué sur la base du volontariat (7 personnels SCD et 4 moniteurs étudiants). 5 réunions de travail ont eu lieu. L'objectif était de recenser un panel d'actions à mettre en œuvre pour améliorer le bien-être au travail, identifier les acteurs qui seront en charge de les réaliser et établir un plan d'action avec rétroplanning et chiffrage budgétaire.

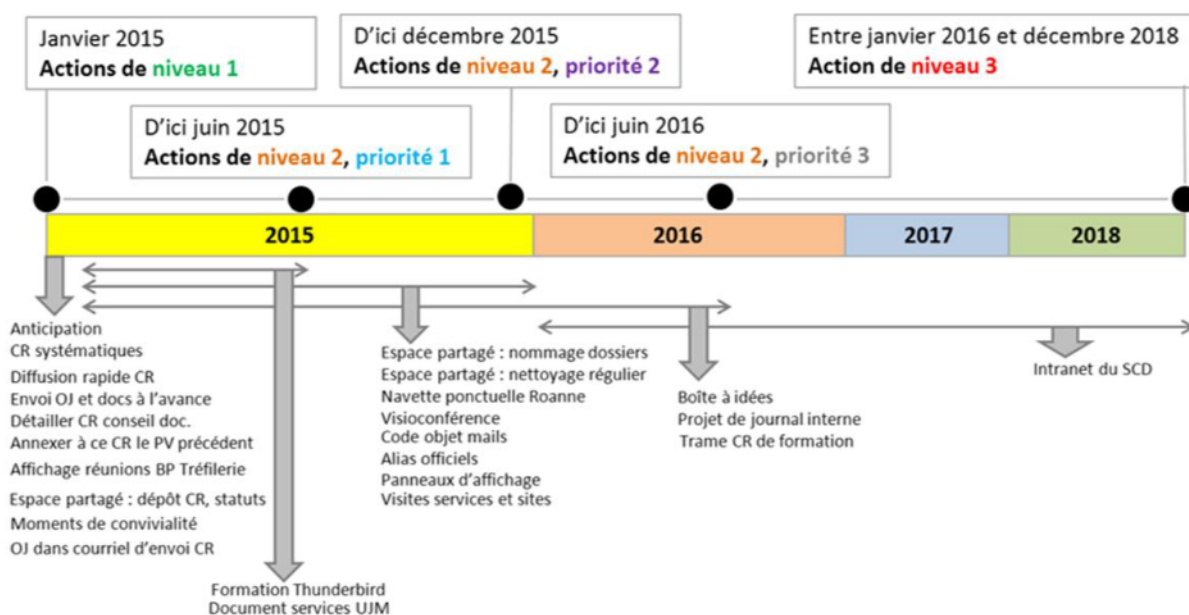
Quatre thématiques ont pu être identifiées : le bien-être relationnel, le bien-être matériel, le bien-être lié à la détente et à la convivialité, le bien-être lié à la découverte et au partage ; et 3 axes de travail ont été définis :

- Amélioration du bien-être relationnel, de l'organisation du travail et de la circulation de l'information,
- Améliorations transversales du bien-être au travail : améliorer l'ergonomie et le confort de travail, organiser un voyage d'étude, etc.
- Améliorations par BU du bien-être au travail : permettre à l'équipe de chaque bibliothèque de prioriser ses besoins pour tout ce qui touche aux espaces détente, aux espaces verts, à l'activité physique, sportive, ludique et à l'amélioration des espaces de restauration.

Au moment du départ de la responsable du dossier, le projet avait été présenté au directeur des ressources humaines et était en cours de phasage avec la démarche Qualité de vie au travail mise en œuvre à l'UJM.

Pour conclure, l'ensemble de ces actions a permis, de façon très concrète, d'encourager les comportements d'écoute, de faire circuler l'information et de faciliter le travail en commun et la coopération d'équipe. Elles nécessitent d'être régulièrement questionnées et d'être intégrées au processus d'amélioration continue de tout service s'inscrivant dans une démarche qualité.

Annexe - Échéancier du plan d'action



Légende

Les 3 niveaux d'investissement

- **Les actions de niveau 1**, simples et rapides à mettre en place, ne nécessitant pas de médiation particulière et relevant en général d'une bonne pratique à mettre en œuvre individuellement.
- **Les actions de niveau 2**, demandant une étude et/ou la création de supports spécifiques. Elles nécessitent une prise en charge par le biais de petites réunions de travail.
- **Les actions de niveau 3**, impliquant un chantier de fond, la participation à plus grande échelle des agents et une réalisation étalée dans le temps.

Les 3 niveaux de priorité

- **Priorité de niveau 1**, pour les actions permettant de travailler de façon profonde et/ou généralisée les points d'attention, ou de renforcer les points positifs.
- **Priorité de niveau 2**, pour les actions ayant un impact moins large, travaillant plus de points de détail.
- **Priorité de niveau 3**, pour les actions ayant recueilli le moins de suffrages des répondants à l'enquête.

3.4. Communiquer auprès des publics

Communiquer sur la démarche qualité auprès des usagers est avant tout un gage de transparence, recommandé par Services Publics +. Les services publics, en communiquant sur leurs actions, montrent à la fois le soin qu'ils portent à la bonne gestion de l'argent public mais aussi à la prise en compte des attentes des usagers. Communiquer permet de renforcer l'image du service, de créer un sentiment d'appartenance en incluant le public dans la démarche et en lui rendant compte. Rendre visible les résultats des enquêtes et expliquer les actions mises en œuvre pour résoudre des difficultés qui ont été signalées par les usagers dans les enquêtes précédentes sont des leviers d'amélioration de la satisfaction du public. La bibliothèque encourage ainsi la création d'un dialogue constructif qui renforce la confiance du public et contribue à prévenir des conflits potentiels. Dans un contexte où les attentes des usagers et les normes de qualité sont en constante évolution, la communication

sur la démarche qualité est un outil stratégique pour garantir un service public moderne, efficace et capable de s'adapter.

Fiche méthodologique : rédiger un plan de communication selon ses publics

La norme de référence en matière de communication est la norme *ISO 24495-1:2023 (fr) Accueil - Langage clair et simple*.

Cette norme s'adresse essentiellement aux graphistes, chargés de la mise en forme des documents de communication. La norme comprend en effet de nombreuses recommandations pour que les différentes parties des documents soient visibles et distincts les uns des autres ; le graphisme permet de graduer l'importance de chaque élément, visuellement : titre de l'événement, les dates, le lieu, les contacts, la nature de l'événement, par exemple. Il permet aussi de calibrer la hauteur des caractères selon la distance du futur lecteur par rapport au support de lecture et de disposer d'éléments techniques de cet ordre.

La norme comprend une partie sur la formulation des informations, pour que cette communication soit accessible (d'où son titre : langage clair et simple).

Un plan de communication vise à communiquer sur un message unique. Il doit comprendre le titre de l'annonce, des éléments de contexte dans lequel cette annonce est faite, puis le détail de l'événement : les dates, le lieu, le contact, la nature de l'événement (il faut que cela soit clair à la lecture rapide : exposition, conférence, formation, etc.). Il doit comprendre, parmi ces informations, un lien vers un site web ou un QR-code, pour en savoir plus : cette technique permet d'être très succinct, par exemple, sur une affiche imprimée ou un visuel.

Toute communication est complétée par un visuel : une photo, un dessin quel qu'il soit, etc., qui respecte en général la politique de communication de l'institution. Ce visuel doit être décliné dans les différents formats des supports visés pour la diffusion de l'information : c'est le même qui est utilisé, pour une annonce donnée, pour que l'utilisateur le repère et l'associe ensuite à l'événement. L'ajout d'un ou des logos (un logo par partenaire, positionnés selon la charte graphique de l'institution) est obligatoire et rend l'information institutionnelle : le logo apporte un élément de compréhension par rapport à sa fiabilité.

Le plan de communication comprend les supports visés par la diffusion de l'information : affiche, signet, actualité web, diapositive pour des écrans diffuseurs, flyer, kakemono, etc. Il doit préciser les interlocuteurs du service, qui seront contactés et prendront en charge une partie de la diffusion, le but étant que chacun ait tous les éléments pour la mise en œuvre de la communication et ne perde pas de temps à chercher l'information.

Enfin, comme évoqué plus haut, il définit les partenaires liés à l'événement, de façon à les signaler par leur logo.

Ce plan de communication serait incomplet sans le calendrier de sa mise en œuvre : il s'agit de préciser la date de l'événement, puis d'établir le rétroplanning pour chaque support, de façon à ce que tous soient prêts le jour J, celui de la diffusion générale.

(Cf. annexe Modèles de documents : [exemple de plan de communication](#))

3.5. Pérenniser la démarche qualité

Après un deuxième, puis un troisième tour de roue de l'amélioration continue, le responsable de la mission qualité doit faire preuve d'inventivité, par la veille qu'il mène, pour pérenniser la démarche qualité dans la bibliothèque et maintenir l'implication des équipes.

L'une des méthodes présentées est celle des groupes d'échange de pratiques, mise en place par les SCD normands. D'autres techniques existent, comme les différentes méthodes de l'UX Design, le jeu sérieux, qui offrent l'opportunité d'analyser une grande variété de sujets dans une bibliothèque : le site web, un service, l'aménagement d'un espace, les questions posées à l'accueil, les règles de vie à la BU, etc.

Retour d'expérience : L'échange de pratiques en bibliothèque : l'exemple du SCD de Caen-Normandie

Lucile Sarazin (SCD, université de Caen-Normandie)

L'échange de pratiques professionnelles est une technique de travail en commun, entre pairs, développée par des soignants et des travailleurs sociaux à partir des années 90. En psychologie, le groupe d'analyse des pratiques recouvre une méthode de formation précise et encadrée. Aujourd'hui, plus largement, on promeut la co-construction, le participatif, le collectif (d'utilisateurs) dans la gestion de projet.

Dans les bibliothèques de la COMUE normande qui rassemble les universités de Rouen, Caen, Le Havre, cette méthode a été introduite en 2017 par Muriel Coulon, consultante chez ASC. Une de ses formations, proposée par Média Normandie, a convaincu plusieurs cadres des 3 SCD, séduits par la méthodologie et la mise en scène du dispositif. Il est sûr que les situations empruntées au quotidien des bibliothécaires en situation de formation ou au contact du public n'ont pas la gravité du vécu des soignants ; cependant, les évolutions du métier de bibliothécaire, le développement de nouveaux services, la polyvalence demandée aux agents aux banques d'accueil suffisent largement à générer des incertitudes et des frustrations chez les professionnels en situation d'accueil. Cette méthode est employée dans toutes les situations où la relation humaine est en jeu : en bibliothèque, elle peut s'appliquer sur le thème de l'accueil, sur des situations de formation ou de management.

Le « protocole en 6 temps » proposé par Muriel Coulon a ainsi été testé dès 2018 au sein de groupes d'échanges de pratiques (GEP), animés par 2 conservatrices. Le contexte, à savoir des journées professionnelles coorganisées 2 fois par an autour de la qualité de l'accueil, s'y prêtait parfaitement : un vivier de pairs, sans relations hiérarchiques, extraits de leur quotidien pour participer à une journée de réflexion, a permis de démarrer un cycle. La mise en scène, la technique cadrée, la recherche de solutions en dehors de tout cadre officiel ou administratif, presque pour soi, ont alimenté une alchimie qui s'est renouvelée au fil des séances. Le processus, si on prend le temps de le développer et si on fait confiance à l'intelligence collective, permet de dégager des pistes de résolution intéressantes ou inédites. Au minimum, il valorise l'agent dont la problématique a été sélectionnée, propose à tous les participants des options à transposer dans leur pratique personnelle, rend consciente la diversité des compétences à mobiliser à l'accueil.

De 2018 à 2023, une vingtaine de séances a eu lieu au sein des 3 SCD ; de nouveaux cadres des bibliothèques ont été formés ; des interventions dans des médias professionnels (séminaire ADBU, « journée de l'innovation en BU » à Médiaquaine) ont permis de faire connaître et de valoriser la démarche. Dans le domaine de la formation également, au sein du SCD de l'université de

Caen-Normandie, une initiative autour de l'échange de pratiques est proposée aux agents engagés dans la formation des usagers.

Aujourd'hui, un nouveau souffle est à trouver, concernant le groupe Qualité de l'accueil : les participants, sur lesquels le dispositif repose, semblent moins enclins à se remettre en question en public, ou peut-être les préoccupations professionnelles se sont-elles déplacées sur d'autres aspects du travail en bibliothèque, plus techniques ou pratiques, moins adaptés à cette méthode. Le SCD de l'université de Caen-Normandie envisage de faire évoluer le dispositif vers une méthode « express » plus réactive et plus généraliste : un test est mené sur l'année 2024-2025 dans deux bibliothèques, par des professionnels impliqués. Encouragés par le rôle donné désormais aux professionnels dans le programme de Services Publics +, ils cherchent à définir une méthodologie adaptée au contexte actuel en BU pour la proposer à leurs collègues, à l'échelle du SCD. L'échange de pratiques professionnelles aura néanmoins répondu pendant plusieurs années à un besoin d'être conforté dans sa pratique professionnelle par ses pairs.



IV. Evaluer la démarche et son impact

L'évaluation de la démarche et de l'impact des actions mises en œuvre pour améliorer la qualité de l'accueil en bibliothèque constitue l'une des étapes de la démarche qualité. Elle permet de mesurer les progrès réalisés tout en identifiant les ajustements nécessaires pour perfectionner les dispositifs en place.

Cette démarche d'évaluation poursuit trois objectifs principaux. Le premier consiste à mesurer l'atteinte des objectifs initiaux, en vérifiant si les actions entreprises ont permis d'améliorer l'accueil conformément aux attentes fixées. Le deuxième vise à analyser l'impact de ces changements sur les usagers, afin de mieux comprendre comment ces derniers perçoivent et vivent les évolutions mises en place. Enfin, le troisième objectif est d'identifier les points nécessitant encore des améliorations, pour continuer à perfectionner l'accueil et garantir une expérience utilisateur toujours plus satisfaisante.

4.1. Vérifier l'atteinte des objectifs prioritaires du plan d'action

Le plan d'action comprend la liste des objectifs. A partir de cette liste, une revue d'avancement peut être construite, permettant la revue de projet à intervalles réguliers : mensuelle, trimestrielle, annuelle (pour le rapport annuel d'activité). Cette revue de projet associe obligatoirement la direction de la bibliothèque.

Une première revue de projet permet de vérifier si les objectifs sont pertinents, à savoir s'ils sont atteints au moins partiellement, et sinon, s'ils sont atteignables : les difficultés rencontrées, lorsqu'elles sont clairement exprimées, permettent d'ajuster les objectifs.

Ce bilan d'étape réalisé, la direction de la bibliothèque peut alors revoir les priorités, en lien avec la tutelle, afin de faire valider les ajustements proposés.

A l'issue de cette concertation, il faut mettre à jour le plan d'action.

Dans une démarche d'amélioration continue, cette étape de la démarche qualité revient à chaque tour de roue, en bilan d'étape (intermédiaire), en bilan annuel (rapport annuel d'activité) et au bilan final de la démarche, selon la durée du plan d'action.

4.2. Évaluer les compétences des agents à l'accueil

L'évaluation des compétences des agents à l'accueil peut s'avérer pertinent au second ou au troisième tour de roue de l'amélioration continue. Quelles sont les compétences essentielles pour un accueil efficace des usagers ? Un accueil réussi repose sur une combinaison équilibrée de compétences relationnelles, communicationnelles, organisationnelles et techniques. L'empathie et l'écoute active permettent de répondre précisément aux besoins des usagers, de comprendre leurs préoccupations. Savoir écouter sans interrompre son interlocuteur et savoir reformuler sa parole pour être d'accord sur le but de l'échange sont les bases d'une discussion respectueuse.

La communication claire, adaptée au public, ainsi que la capacité à gérer des situations conflictuelles ou stressantes sont des compétences à développer et sont des conditions essentielles à la réussite d'une démarche qualité. Le professionnel qui accueille doit être en capacité de fournir des informations précises et adaptées à chaque type d'utilisateur. La facilité à s'exprimer dans plusieurs langues ou à utiliser des termes simples est indispensable à un accueil de qualité. De plus, une maîtrise des outils numériques, des procédures internes et des services proposés garantit un traitement efficace des demandes.

Sur le plan organisationnel, la priorisation des tâches et la rigueur sont indispensables pour gérer les flux et respecter les délais. Enfin, la confidentialité, la neutralité, l'interculturalité, et l'accueil des publics en situation de handicap témoignent d'un véritable professionnalisme.

En formant régulièrement les agents à ces compétences, les organisations optimisent leur service et renforcent la satisfaction de leurs usagers. Elles développent aussi l'implication des personnels et leur volonté de coopérer.

Il existe plusieurs méthodes pour évaluer les compétences des agents à l'accueil :

- La *check-list* des compétences : cet outil est souvent utilisé pour élaborer un plan de formation spécifique à l'accueil. Il permet de recenser les compétences requises pour le poste et d'identifier les lacunes à combler (cf. fiche méthodologique : [Mener une auto-évaluation de ses compétences à l'accueil](#)).
- L'auto-évaluation : largement pratiquée, elle permet à l'agent de prendre en charge son propre développement en matière de formation et de compétences. L'auto-évaluation peut prendre différentes formes en fonction du type d'accueil (présentiel ou distanciel), du contexte (réunion d'équipe, formation, etc.) ou du statut de l'agent (titulaire, contractuel, moniteur étudiant, renfort temporaire, etc.). Deux exemples sont présentés, sous la forme d'un retour d'expérience et de la présentation d'un outil : les grilles d'auto-évaluation des répondants Ubib en Normandie ; l'échelle READ présentée par Muriel Amar (16).
- Nous pouvons ajouter à ces éléments l'enquête à destination du personnel d'un établissement dans le cadre d'une candidature à une labellisation Services Publics +.

Fiche méthodologique : mener une auto-évaluation de ses compétences à l'accueil

Dans les référentiels métiers, les compétences sont classées en savoirs, savoir-faire et savoir-être. En situation d'accueil, ce sont ces dernières qui sont les plus importantes. Marielle de Miribel, dans son ouvrage *Accueillir les publics. Comprendre et agir* (10) en dresse ainsi une liste exhaustive d'après des échanges réalisés avec des bibliothécaires :

- **Les qualités humaines** : l'aspect physique (la présentation) ;
- **Les ressources mentales** : la mémoire, la curiosité, la vivacité, être organisé et méthodique ;
- **Les ressources psychologiques** : connaître ses limites, savoir s'excuser avec honnêteté, la franchise, la confiance en soi, le sens de l'autorité, le respect envers soi et les autres ;
 - Les valeurs : la motivation, l'enthousiasme, la vision optimiste de l'humanité ;
 - Les qualités relationnelles : égalité d'humeur et de traitement des publics, la diplomatie, la souplesse, l'ouverture d'esprit, le goût du contact relationnel, l'attention portée à l'autre ;
 - Une bonne culture générale, dont les langues étrangères ;
 - Un esprit clair et concis : clair, sérieux, rigueur ;

- La conscience de ses limites : bonne distance, gentillesse et fermeté, savoir déléguer ;
- Des valeurs de service public : le souci de renseigner, connaître son code de déontologie et respecter son devoir de réserve ;
- La connaissance des services de la bibliothèque : connaître son environnement de travail, et maîtriser des outils de travail ;
- La connaissance des publics ;
- La connaissance du métier : gérer la polyvalence, rendre les lieux accueillants, valoriser les collections ;
- **Les ressources collectives** : cohésion d'équipe ;
- **Les ressources institutionnelles** : la qualité des services proposés, la richesse des publics, la cohérence du système (harmonisation des horaires, ...).

Ces différents éléments mis en avant sont à présent complétés par le Dictionnaire des compétences de l'Association des Directeurs et personnels de direction des Bibliothèques Universitaires (ADBU), directement accessible en ligne : <https://adbu.fr/actualites/le-dictionnaire-des-competences-est-en-ligne>³⁴

Muriel Amar évoque l'expérimentation de l'échelle READ pour mesurer l'efficacité de l'accueil. (13)

A partir de cette documentation, il est possible d'établir une grille d'auto-évaluation, que les agents pourront utiliser : voici une proposition de base qui peut être adaptée.

Compétences humaines :

- Rappeler à l'ordre pour maintenir l'ambiance à un niveau sonore acceptable
- Faire respecter le règlement intérieur
- Savoir demander de l'aide à un collègue
- Savoir orienter un usager vers un autre service

Compétences relationnelles :

- Dire bonjour le premier aux lecteurs à leur entrée
- Ne pas faire attendre le lecteur pour échanger avec lui
- Renseigner tous les lecteurs
- Faire preuve de proactivité
- Informer le collègue qui nous succède à l'accueil des problèmes rencontrés pendant la permanence

Compétences professionnelles :

- Connaître et appliquer les consignes, pour chaque service proposé
- Savoir utiliser les outils professionnels
- Savoir faire une démonstration sur le catalogue
- Savoir inscrire un usager
- Connaître la classification
- Savoir renseigner sur l'implantation des collections, la localisation de services internes ou externes à une bibliothèque



Retour d'expérience : Mener une auto-évaluation de ses compétences à l'accueil : Ubib, offrir un service de qualité à l'échelle d'un réseau

Aurélien Lyon (SCD, université Le Havre-Normandie)

Ubib, service de questions - réponses à distance par méls et chats, réunit une quinzaine d'établissements et pas moins de 250 répondants. Les établissements normands ont intégré le réseau en tant que ComUE en janvier 2014. La diversité de fonctionnement du service dans chaque bibliothèque a été présentée lors d'un Rendez-vous de la qualité de l'accueil. Ces journées professionnelles, organisées à l'initiative des bibliothèques membres de la ComUE Normandie Université, s'articulent en deux temps : un partage d'expérience sur une thématique définie, suivi d'ateliers d'analyse des pratiques autour des problématiques d'accueil du public. En 2021, la rencontre dédiée à Ubib a été l'occasion de discussions autour de la qualité et des opportunités offertes par ce service.

Ubib offre une grande souplesse de gestion du service et des équipes de répondants : utilisation d'un formulaire mel, redirection d'une adresse générique, répondants chat et mel ou spécialisés sur un canal de contact. En outre, la richesse et la pertinence des statistiques fournies par l'outil LibAnswers ouvrent des perspectives au-delà d'Ubib, sur la qualité des services en présentiel.

Par ailleurs, les échanges sur les pratiques professionnelles ont permis la production d'un livrable construit collectivement sous forme de grilles d'évaluation du chat et du mél. L'examen de la forme et du contenu des réponses a été réalisé collectivement, à partir de sessions de chat anonymisées. Tout l'enjeu de l'exercice a été de se confronter à des situations réelles variées pour en déduire des règles de bonnes pratiques. L'analyse a permis de définir des critères qualitatifs rédigés sur deux grilles d'auto-évaluation. Leur but : aider le répondant à identifier ses lacunes et ses points forts, d'une part, et d'autre part, à améliorer la qualité de ses réponses.

Ces grilles, mises à disposition du réseau, servent d'outil d'accompagnement à la formation de nouveaux répondants. Elles ont également été utilisées dans le cadre de l'atelier « Qualité des réponses par mel » lors de l'Ubibcamp de Nantes, en 2022.

Au-delà de ces outils, la mise en œuvre d'un management de la qualité contribue également à la montée en compétence des répondants. L'organisation de réunions favorise la remédiation aux difficultés rencontrées, tout comme les rappels réguliers sur les fonctionnalités de LibAnswers aident à surmonter les blocages techniques. La newsletter est une façon plus informelle de maintenir un lien entre les répondants et de diffuser des informations à l'échelle locale. Les fonctionnalités de LibAnswers – tags, macro – offrent par ailleurs, les moyens d'enrichir l'analyse des réponses.

L'évaluation du service permet ainsi d'en identifier les forces et les faiblesses. Au niveau national, l'objectif est d'offrir la même qualité de réponse par l'ensemble du réseau en assurant une solide formation initiale et continue des agents. À l'échelle d'un établissement, les questions des usagers sont des révélateurs d'anomalies qui invitent à une réflexion plus large sur la qualité des services à disposition du public.

L'échelle READ (Reference Effort Assessment Data)

La méthode américaine READ (*Reference Effort Assessment Data* = Echelle d'évaluation des services de référence) permet de qualifier les réponses apportées par le bibliothécaire, que les questions lui soient posées sur place ou à distance. Cette démarche d'auto-évaluation est guidée par une échelle qui distingue, dans la version originale proposée par Bella Karr Gerlich (23), six niveaux de réponses. Chacun des niveaux est précisément décrit et assorti d'un exemple. Les principaux critères retenus, pour établir la graduation au sein de l'échelle, sont : le temps requis pour répondre, le nombre et le type de ressources nécessaires à mobiliser, la nature des compétences mises en œuvre, la typologie des productions documentaires fournies à l'utilisateur. Initiée au sein de l'ARL (Association of Research Libraries) en 2000, la méthode READ est particulièrement adaptée aux bibliothèques universitaires, où elle s'est banalisée sous forme de module présent dans certains systèmes d'information (Desk Tracker, LibAnswers). Moyennant une adaptation, elle peut être utilisée en lecture publique, comme l'a entrepris la Bibliothèque publique d'information.

4.3. Évaluer les usages de la bibliothèque par les publics

Faire évaluer les services d'une bibliothèque par les usagers est essentiel pour comprendre leurs besoins et améliorer l'expérience globale. Cette méthode est adoptée en général au second tour de roue de l'amélioration continue. Au premier tour de roue, une enquête de satisfaction est la méthode privilégiée, avec l'étude des données statistiques de la bibliothèque, qui permet de collecter, à l'analyse, de nombreuses informations. L'analyse des réclamations est aussi une piste à privilégier en premier ressort.

Voici une sélection de méthodes pour évaluer les usages de la bibliothèque par ses usagers :

Les enquêtes et les sondages

- Les enquêtes par questionnaire : utiliser des questionnaires pour recueillir des retours sur divers aspects des services offerts, comme la qualité de l'accueil, la disponibilité des ressources, et la satisfaction générale (cf [chapitre 2.3](#)).
- Les sondages express : des questionnaires courts peuvent être distribués sur place ou en ligne pour obtenir des impressions immédiates, sur un service spécifique.

Les focus groups ou groupes de discussion

Organiser des sessions où un groupe d'usagers discute de ses expériences et de ses attentes concernant les services de la bibliothèque. Cette technique permet d'obtenir des retours qualitatifs et de favoriser un dialogue ouvert. La séance est animée par un bibliothécaire, selon un déroulé préparé à l'avance.

(cf fiche méthodologique : [créer et faire vivre un panel qualité en bibliothèque, ci-après](#))

Les entretiens individuels

Réaliser des entretiens approfondis avec des usagers pour explorer leurs opinions sur les services offerts, ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré. Cela peut inclure des tests d'utilisabilité (50) ou une évaluation de l'accueil et de l'accessibilité des ressources.

L'observation directe

Observer in situ les interactions des usagers avec les services et les locaux de la bibliothèque, sans contact direct avec les usagers et en toute discrétion. La prise de notes détaillée de ses

observations constitue la matière à exploiter. L'observation directe est l'une des méthodes de l'*UX Design* (dénommée en anglais *Fly on the wall* : FOTW).

La boîte à suggestions ou un équivalent

Installer des boîtes à suggestions physiques ou virtuelles, ou un mur de commentaires, d'expression, ou d'idées, traduit le principe suivant : les usagers peuvent laisser des commentaires anonymes sur leurs expériences et des suggestions d'amélioration. La boîte à suggestion virtuelle consiste à créer des formulaires en ligne sur le site web de la bibliothèque ou à utiliser des plateformes dédiées, pour faciliter le retour d'information des usagers concernant leurs expériences.

Le client mystère

Mettre en place un système d'évaluation dans lequel des évaluateurs anonymes, appelés "clients mystères", visitent la bibliothèque et évaluent divers aspects des services, tels que l'accueil et la disponibilité des informations. Cette méthode est employée, par exemple, dans le cadre d'une certification. Elle peut aussi être mise en place dans le cadre d'une coopération régionale entre établissements.

L'évaluation des services de la bibliothèque par les usagers doit être un processus continu et intégré à la culture de la bibliothèque. En utilisant une combinaison de ces méthodes, les bibliothèques peuvent obtenir une vue d'ensemble plus complète de la satisfaction des usagers et des domaines à améliorer. Cela permet non seulement d'adapter les services aux besoins des usagers, mais aussi de renforcer l'engagement communautaire et de valoriser la bibliothèque comme un lieu essentiel d'apprentissage et de culture.

Fiche méthodologique : créer et faire vivre un panel Qualité en bibliothèque

Passer de la mesure à l'action : l'apport des entretiens collectifs

Une fois qualité et satisfaction mesurées, comment passer à un plan d'amélioration ? Projeter des actions et les prioriser nécessitent de bien comprendre les raisons d'agir des usagers. Pour cela, les méthodes d'enquête par entretiens collectifs stimulent les discussions entre usagers ce qui aboutit à verbaliser des arguments, convergents ou non. Ces modalités de consultation gagnent à impliquer des usagers potentiels et singuliers, plutôt qu'un échantillon strictement représentatif, afin d'entendre des voix porteuses de possibles évolutions. Deux démarches sont alors possibles : travailler avec un groupe spécifiquement constitué pour la consultation ou monter un groupe pérenne régulièrement associé.

Consulter ponctuellement des usagers autour d'une problématique précise : le recours aux *focus groups*

Dans le cadre de la refonte d'un service, de la modification d'un espace, ou pour anticiper de telles démarches, il est approprié de se référer aux expériences des publics concernés. Les *focus groups* sont ici d'une grande aide.

Il s'agit de discussions de groupe, organisées afin de cerner une série d'enjeux pertinents pour le motif de l'enquête. Elles sont organisées dans un but défini et le « *focus* » (point central de la discussion) proposé par l'animateur est explicite pour l'ensemble des participants. En centrant la

conversation sur un sujet en particulier, il est plus aisé de saisir la façon dont ce dernier est évoqué au sein d'un groupe ainsi que ses représentations. Les *focus groups* se composent, en général, de 5 à 10 participants qui partagent un savoir commun du sujet de l'étude ; au-delà de 10 personnes, les échanges deviennent difficiles à suivre. Autour d'une même problématique, il peut être intéressant de réunir plusieurs groupes, correspondant à différents types de publics.

Retour d'expérience : Focus groups à la BnF

Irène Bastard et Floriane Zaslavsky (Bibliothèque nationale de France)

Trois *focus groups* ont été organisés en 2021, ayant pour enjeu l'amélioration des services aux lecteurs sur le site Richelieu de la BnF. En effet, sa réouverture après plus de dix ans de travaux a été l'occasion de réfléchir à l'accueil des lecteurs qui découvrent cet espace, impressionnant à maints égards. Ces trois groupes étaient composés de 5 à 8 personnes ayant déjà fréquenté les lieux. Deux groupes étaient composés d'étudiants de master et de doctorants, et le troisième de profils à l'ancienneté de fréquentation variée, mais ayant comme point commun de ne pas résider en Île-de-France. Au cours des discussions, ces publics se sont remémorés leurs premiers pas dans les salles de lecture et les difficultés qu'ils ont rencontrées. Un dernier temps d'échange était consacré à l'évocation spontanée d'améliorations ou de nouveaux services possibles. L'ensemble du dispositif a permis de comprendre les besoins, d'identifier les services à améliorer en priorité selon les catégories de publics, et de nourrir une réflexion en cours par une liste de souhaits émis par les lecteurs réunis.

Associer régulièrement des usagers : qui, quoi et comment ?

La BnF s'est aussi engagée en 2023 dans la mise en œuvre d'une communauté d'usagers. Cette initiative visait à associer les publics aux transformations de l'établissement. Assurément, il ne s'agit pas de déléguer ce qui relève des compétences de l'institution, mais de s'appuyer sur « la science de leurs usages » qu'ont les usagers eux-mêmes, pour le développement des offres et des services à destination du public depuis les installations pratiques jusqu'aux interfaces de consultation des ressources, afin de sécuriser l'utilisabilité des solutions mises en œuvre.

Bénéficiant de l'accompagnement d'une société, ce positionnement a émergé à l'issue de six mois de préfiguration, dont une expérimentation où des volontaires ont esquissé leurs attentes et le mode de fonctionnement à venir du collectif. En effet, le pari était d'avoir un groupe (très) large de plus de cent usagers, recrutés pour leur intérêt à contribuer de manière constructive aux projets de la bibliothèque. Ce groupe est sollicité, sans obligation de participation, pour trois ateliers par an sur des sujets en réflexion ou en phase de concrétisation. Par exemple, 15 personnes ont formalisé, sur la base d'une expérience d'immersion dans les rayonnages, des propositions visant à alimenter un guide pratique de découverte des collections en libre accès.

Mobiliser régulièrement les mêmes personnes induit un apprentissage réciproque des multiples usages et une familiarité progressive de l'établissement. La valorisation des apports de la communauté, auprès de l'ensemble des publics autant que des agents en charge des projets d'évolution, est une condition de succès pour que le groupe perpétue son engagement. La communauté des usagers ne se substitue pas aux missions des représentations des usagers, qui sont élus par les détenteurs de Pass pour un mandat de trois ans et qui participent à différentes instances de l'établissement. Dans l'organigramme de la BnF, une mission Innovation Participative assure l'installation et l'animation de la Communauté BnF.

Tableau : éléments descriptifs de deux méthodes qualitatives pour associer les usagers

	Focus Group	Communauté
Participant	Publics ciblés	Large vivier d'usagers sollicités ponctuellement
Animation	Un animateur, <i>in situ</i> ou en visio	Atelier <i>in situ</i> à ce stade, animation en ligne à envisager
Type de questions	Animation d'une discussion : <ul style="list-style-type: none"> • centrée autour d'une problématique • souple, souvent organisés en trois temps principaux • favorisant les rebonds entre participants 	Demander aux usagers de participer à la résolution de problèmes d'usage à partir de proposition de solutions
Rémunération	Rémunération symbolique, matérielle ou financière. Dans le cas d'une prestation extérieure, le dernier type de rétribution est courant	Rémunérations symboliques à ce stade (catalogue d'exposition, visites des coulisses, événement commun spécifique...)
Points d'attention	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution des focus groups • Favoriser la discussion entre les participants 	S'assurer d'un renouvellement régulier des participants. Eviter qu'ils soient juges et parties, lorsqu'ils sont employés par la tutelle. Valoriser les contributions auprès des publics et des agents

4.4. Cibler son évaluation

A ce stade de la démarche d'amélioration continue, il est nécessaire de cibler son évaluation sur des réalisations en cours. Quelques objectifs sont ainsi présentés, en exemple. Deux retours d'expérience complètent ce chapitre.

L'élaboration d'un plan d'amélioration de l'accueil dans une bibliothèque nécessite des objectifs clairs et mesurables pour garantir son efficacité. Voici, pour une liste d'objectifs possibles, des méthodes d'évaluation ciblées :

Exemple 1 : amélioration de la satisfaction des usagers :

Objectif 1 : augmenter le taux de satisfaction des usagers concernant l'accueil et les services offerts.

Mesure de l'atteinte :

- Réaliser des enquêtes de satisfaction avant et après la mise en œuvre des actions ;
- Comparer les résultats pour évaluer les variations ;
- Renforcer les compétences du personnel.

Objectif 2 : Former le personnel pour améliorer les compétences relationnelles et le service aux usagers

Mesure de l'atteinte :

- Évaluer le nombre de sessions de formation organisées et le taux de participation du personnel ;
- Utiliser des questionnaires d'auto-évaluation pour mesurer l'amélioration des compétences.

Exemple 2 : augmentation de l'utilisation des services

Objectif 1 : Accroître le nombre d'utilisateurs qui utilisent les services de la bibliothèque.

Mesure de l'atteinte :

- Comparer les statistiques de fréquentation et d'utilisation des services sur une période définie (avant et après l'implémentation du plan).
- Suivre l'évolution des inscriptions de nouveaux usagers.

Exemple 3 : création d'un environnement accueillant et inclusif

Objectif 1 : améliorer l'ambiance générale et l'accessibilité de la bibliothèque pour tous les usagers.

Mesure de l'atteinte :

- Réaliser des enquêtes pour recueillir des retours sur l'ambiance et l'accueil.
- Observer les interactions entre le personnel et les usagers pour évaluer la convivialité.

Exemple 4 : mise en place de canaux de communication efficaces

Objectif 1 : Établir des canaux de communication clairs et efficaces pour recueillir les retours des usagers.

Mesure de l'atteinte :

- Évaluer la fréquence et la qualité des retours obtenus via des enquêtes, des boîtes à suggestions ou des plateformes en ligne.
- Analyser les retours pour comprendre leur pertinence et leur utilité.

Retour d'expérience : Une enquête UX, à l'Université Grenoble Alpes, sur l'outil de découverte BELUGA (avec la COVID en toile de fond)

Gaëlle Denni et Bélanda Missiroli (Direction Générale Déléguée aux Bibliothèques et Appui à la Science Ouverte)

Pourquoi une enquête UX ?

« Parce que 80% des bugs sont identifiés par 5 testeurs ». 5 testeurs aux profils variés tant en niveau d'étude qu'en discipline et en familiarité avec notre [outil de découverte BELUGA³⁵](#).

Un groupe de travail

5 personnes issues de la mission enquête, de la mission qui gère l'outil de découverte, de celle qui gère le SGB, et une autre du service formation des usagers ont composé le groupe de travail.



35

Déroulement et éléments testés

- Temps d'observation de la page d'accueil ;
- 4 recherches documentaires pour tester différentes fonctionnalités essentielles : recherche simple, localisation, filtre (par date d'édition), authentification, réservation, accès à un document en ligne ;
- Questionnaire auto-administré sur l'utilisation de l'outil, les recherches effectuées durant le test, des pistes d'amélioration ;
- Débriefing de la séance, sous forme d'entretien informel.

Une collaboration forte entre les services parties prenantes de l'enquête

Il y a une véritable association entre le commanditaire de l'enquête, qui doit travailler à affiner ses besoins, et le service qui passe l'enquête, qui doit réaliser des pré-tests, assumer le plan d'action dans son ensemble.

Pour la mission Enquêtes :

- Elaboration de la méthodologie,
- Réalisation des pré-tests,
- Lien avec la MSH,
- Passation des tests,
- Analyse,
- Mise en forme et différentes restitutions (écrites et orales) ;

Pour le service commanditaire :

- Conception des scénarios testés : que veut-on savoir très concrètement ?
- Oblige à opérer des choix ; "on ne peut pas tout tester" ;
- Processus itératif, "démarche" au long cours ;
- S'approprier les résultats, faire des choix, concevoir un plan d'action pour concrétiser des évolutions ;

Pour le service de l'université qui a soutenu l'enquête, Screen Tech :

- Mettre à disposition des locaux et des matériels,
- Fournir une aide méthodologique (relecture des scénarios et grilles) ;
- Gain de temps, de pertinence et de confort pour nos services.

Remarques et points d'attention

Il aurait été possible de faire sans l'appui de la [MSH ScreenTech](#)³⁶ mais de réels gains de temps, de pertinence et de confort ont été constatés ;

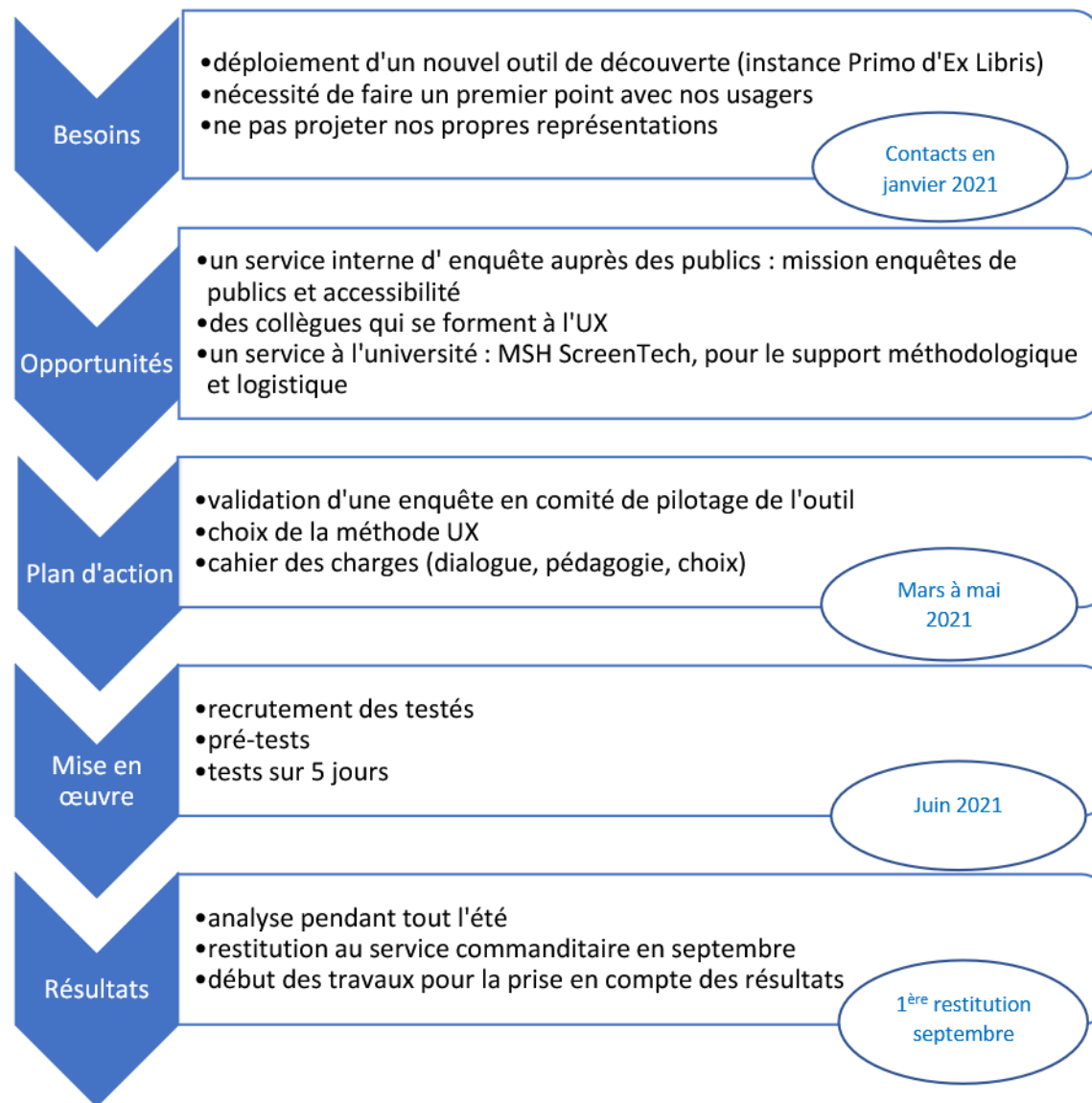
Ne pas sous-estimer un travail conséquent de pédagogie et d'échange pour faire comprendre la philosophie des tests ;

La passation des tests nécessite de la concentration et de l'énergie ;

Une fois l'enquête passée, le travail n'est pas fini : il faut consacrer du temps à la synthèse, aux communications et aux restitutions.



Fiche méthodologique : expérience *UX Design* sur un outil de découverte



Pour aller plus loin : sélection de cours en ligne sur l'UX disponibles sur la plateforme "[OpenClassrooms](#)

37"



37

Retour d'expérience : Améliorer le processus de suivi des courriels usagers sur l'adresse générique de la bibliothèque de l'INSA Toulouse – SCD INSA Toulouse

Laetitia Guillard (INSA Toulouse)

L'adresse générique de la bibliothèque : un outil difficile à gérer

Depuis 2011, date de démarrage de la démarche qualité au SCD de l'INSA Toulouse, une adresse générique était mise en place pour faciliter les échanges avec les usagers de la bibliothèque.

Avec les années, plusieurs difficultés ont été identifiées dans le traitement des messages adressés via cette adresse : enregistrement d'un accusé de réception, traitement, suivi des réponses, respect des délais, etc.

Axe d'amélioration inscrit dans le plan d'action qualité 2021-2022

Dans le cadre de la démarche qualité du SCD, une attention particulière était portée sur la satisfaction des usagers concernant les solutions pour contacter la bibliothèque et le traitement des courriels. Plusieurs actions ont été mises en place pour répondre aux exigences de la démarche inscrite d'abord dans la charte Marianne, puis dans Services Publics + :

- Mise en place de courriels types pour les questions les plus fréquentes,
- Relecture et ajout régulier de messages types pour couvrir toutes les demandes,
- Adoption d'une charte graphique et d'une signature électronique pour harmoniser nos échanges,
- Mise en place d'un processus de suivi des courriels (enregistrement, traitement, suivi des délais, indicateur).

Le suivi de cette action a permis d'apporter des améliorations dans le traitement des courriels. Cependant, le processus de suivi était lourd et peu robuste car il nécessitait un contrôle très chronophage des courriels par une personne de l'équipe. Après son évaluation dans le cadre du suivi de la démarche qualité, le projet d'adopter un outil de ticketing a été inscrit dans le plan d'action du SCD en 2021-2022.

Cette action a fait l'objet d'un appel à projet auprès du Centre des services numériques de l'INSA qui l'a priorisé parmi les projets à développer en 2022 / 2023 au niveau de l'établissement.

Mise en place de SOS BIB

La constitution d'un groupe projet composé de 2 bibliothécaires et d'un informaticien a permis de définir le cahier des charges de l'outil.

Le choix s'est porté sur une solution libre adaptée aux besoins exprimés par l'équipe projet.

Après réalisation des tests, la solution a été livrée et implémentée en janvier 2023. La prise en main par l'équipe a nécessité une demi-journée de formation.

Par souci de commodité, l'adresse mél générique a été conservée, en particulier pour les usagers non-inscrits à l'INSA.

Un outil adapté et un processus amélioré

Grâce à la mise en place de SOS BIB, nous avons amélioré le suivi et le traitement des courriels des usagers sur plusieurs aspects :

- Une conservation assurée des messages reçus sans risque de perte de contenu d'une année sur l'autre ;

- Un classement des tickets dans des files et une possibilité de visualisation par statut ;
- Une attribution des messages plus fluide entre les membres de l'équipe en fonction des thématiques ;
- Un paramétrage des délais de réponse, un contrôle des délais et la mise en place de messages automatiques de rappel en cas de dépassement ;
- Des messages types de réponse adaptés aux questions ou aux remarques récurrentes ;
- L'adoption d'une charte graphique et d'une signature électronique automatique pour tous les messages ;
- Un lien vers l'outil dans tous les supports de communication en remplacement de l'adresse générique et des adresses thématiques (PEB, thèses...) ;
- Un accès administrateur avec un suivi statistique plus précis de l'activité (nombre de messages reçus dans une période définie, délai moyen de réponse, etc.) ;
- Un accès aux options de paramétrage en mode administrateur.

SOS BIB : l'amélioration continue du service

Deux personnes de l'équipe sont en charge du suivi de l'outil et du recueil des demandes d'améliorations. Le groupe est en relation continue avec le Centre des services numériques de l'INSA pour l'amélioration continue du service.

Des points réguliers sont effectués en réunion qualité pour prendre en compte les remarques, les dysfonctionnements, les améliorations à apporter au processus de suivi. Selon les cas, des éléments sont inscrits dans le plan d'action qualité annuel du SCD de l'INSA Toulouse.

Les dernières améliorations apportées en 2024

- Les courriels envoyés par les usagers sur l'adresse mél générique sont redirigés vers SOS BIB. Nous pouvons obtenir les statistiques du nombre de méls redirigés ;
- Une solution de suivi des campagnes de méls a été ajoutée. Une adresse de réponse permet aux usagers de répondre aux campagnes de méls. Les messages sont transférés et traités via SOS BIB ;
- Les files ont été réorganisées : une file « perdu » a été ajoutée pour avoir la possibilité de suivre les objets égarés à la bibliothèque, ainsi qu'une file « emploi stage » ;
- L'interface des répondants a été simplifiée : suppression des boutons menu clients et calendrier ;
- De nouveaux modèles de réponse automatiques ont été ajoutés.
 - PEB pris en compte (file PEB)
 - PEB reçu en attente (file PEB)
 - Stage (file « emploi stage »)
 - Vacataire (file « emploi stage »)

Nous attendons un prochain changement de version de l'outil pour améliorer l'ergonomie de l'interface.

Quelques indicateurs :

	2020	2021	2022	2023
Nombre de questions traitées via le mél générique	123	45	Pas d'indicateur suite à la suppression de l'année 2022 dans le répertoire partagé	
Nombre de questions traitées via SOS BIB				230

4.5. Amorcer une réflexion sur l'évaluation de la démarche qualité à moyen et long terme

Mesurer l'impact d'une action signifie évaluer les effets, directs ou indirects, immédiats ou différés, attendus ou inattendus, qu'une action a produits sur un usager direct, son entourage, et, par effet de halo, la société tout entière. La norme 16 439 : 2014 évoque ce sujet. À l'heure où nous imprimons ces pages, nous disposons de la première édition de la *norme ISO 16439:2014 Methods and procedures for assessing the impact of libraries* parue en avril 2014, dont il n'existe pas pour le moment de traduction française. (7)

Le livre blanc de la Commission Afnor 46-8 intitulé *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ?* fournit une synthèse de ses principes. Il précise : « L'impact des bibliothèques sur les individus (qu'ils soient ou non usagers des bibliothèques), sur les groupes (comme ceux constitués par la population à desservir par l'établissement) ou sur la société en général peut se percevoir dans différents types de changements qui peuvent se manifester dans les comportements, les pratiques ou la vie des usagers que l'on pourra mesurer par différentes méthodes d'enquête ou d'analyse ». (46)

Dans ce contexte, un effet désigne une conséquence ou un changement résultant directement ou indirectement d'une action mise en place par la bibliothèque. L'effet peut être mesurable ou observable et peut se manifester à court, moyen ou long terme. L'effet d'une ouverture tardive de la bibliothèque peut se mesurer, sur le plan quantitatif, par les entrées et l'occupation des places dans les salles de travail ; l'effet indirect portera sur l'étalement de la fréquentation sur la journée ; il sera également possible de mesurer un effet différé sur la réussite aux examens, ou encore l'effet sur le quartier qui s'anime le soir alors qu'il était tranquille.

Enfin, des impacts en termes de bien être des étudiants, etc. peuvent être évalués. Les effets d'une action peuvent être nombreux. Certains sont facilement comptabilisables (on pourra obtenir des statistiques via les compteurs d'entrées / sorties, par exemple), d'autres plutôt observables, ou ne peuvent être collectés que par entretiens (les effets sur les étudiants de l'ouverture nocturne en matière de réduction de l'anxiété et du stress, par exemple). Cela implique d'analyser les changements induits par l'action en comparant la situation avant et après sa mise en œuvre, pour évaluer l'effet de l'action de la bibliothèque sur les bénéficiaires (par rapport à l'absence d'action). Cela peut prendre la forme d'enquête avant et après une formation donnée par la bibliothèque, par exemple, pour mesurer les effets de celle-ci.

Il sera important d'engager ces mesures « à chaud » (rapidement après l'action), et de reconduire ces mesures « à froid », quelques mois après l'action pour savoir ce que le bénéficiaire en a retenu, et en quoi cela a « changé sa vie ». C'était un peu le sens de la grande campagne de plaidoyer pour les bibliothèques qu'avait lancé le [CILIP « Libraries Change Lives 2024 » en 2024](#)³⁸.

Pour aller plus loin :

Afnor. CN 46-8. Infographie : Évaluer l'impact de ma bibliothèque. (45)



Fiche méthodologique : mesurer l'impact d'une action mise en œuvre et suivi dans le temps

L'impact de l'action d'une bibliothèque, concrètement, relève de l'évaluation d'une politique publique. L'une des principales missions d'une bibliothèque est de mettre à disposition une documentation : en termes d'impact, nous pouvons ainsi interroger l'usage des collections, par exemple en comparant la fourniture d'une documentation complète et adéquate à un laboratoire et les résultats des recherches de ce même laboratoire ; ou encore, l'impact de l'usage des collections dans la réussite étudiante (cf bibliographie).

Une bibliothèque propose des services à destination de différents publics. Quel impact ces services ont sur ses publics, dans leur pratique : par exemple, en quoi la formation des usagers a-t-elle amélioré la qualité des bibliographies dans les mémoires et dans les thèses ? La bibliothèque propose une offre culturelle et nous pouvons nous interroger sur l'impact des animations culturelles sur le bien-être étudiant, sur le développement de la curiosité intellectuelle des étudiants ou de leur culture. Enfin, la bibliothèque est aussi un lieu de vie, et il serait possible d'étudier en quoi un aménagement agréable de la bibliothèque encourage les étudiants à y venir travailler (réussissent-ils mieux leurs études ?), ou à cultiver leur bien-être (la BU serait-elle bonne pour le moral ?).

Techniquement, la question d'impact se mesure par rapport à un objectif initial de la politique publique

Exemple :

L'objectif stratégique de la bibliothèque : se mettre en conformité avec la politique de développement durable et de responsabilité sociétale de sa tutelle.

La bibliothèque propose, pour atteindre cet objectif, de mettre en place un nouveau service : la bibliothèque d'objets, dont les objectifs seront les suivants :

- Emprunter un objet et économiser le coût de l'achat (rôle social des bibliothèques) ;
- Éviter l'achat pour l'usage immédiat et unique en proposant une solution de dépannage (et contribuer au développement durable) ;
- Mutualiser des moyens pour éviter le gaspillage des ressources (sensibiliser les publics à la responsabilité sociétale).

Le service est mis en place et rencontre son public. Nous souhaitons évaluer son impact. La question d'impact serait alors :

- En quoi le prêt d'objets a-t-il permis d'éviter le gaspillage des ressources et de contribuer au développement durable ?
- Ou encore : En quoi ce service a-t-il permis d'améliorer le niveau de responsabilité sociétale des usagers ?

Les éléments pour répondre à cette question et sur lesquels l'analyse pourrait s'appuyer seraient :

- Une statistique : combien de prêts d'objets dans l'année, correspondant à ces 3 objectifs ?
- Une statistique : combien d'usagers ont utilisé ce service dans l'année ?
- La qualité du service rendu et la mesure de son utilité : collecter des verbatims à propos du service rendu ; qu'en disent les usagers, ceux qui l'utilisent et ceux qui ne l'utilisent pas ?

V. Formaliser, communiquer sur les résultats

Le rapport annuel est le document par excellence pour établir un bilan à la fin de chaque année, pour poser un jalon et conserver la mémoire des actions réalisées. Cependant, ce document ne se limite pas à un simple bilan des activités de l'année écoulée ; il est également une vitrine qui met en lumière les efforts et les progrès réalisés par une ou plusieurs équipes, pour renforcer la qualité de l'accueil et des services proposés, et il est indispensable, en cela, de le mettre en valeur.

La communication sur le web est essentielle : une enquête flash sur les pages web consacrée à la démarche qualité des services communs de la documentation en France a permis de lister des éléments qui pourraient composer une page assez complète.

Le système de management de la qualité, selon la norme ISO 9001:2015, doit être documenté : il comprend les processus, les activités, les éléments qui les composent, les procédures et tout ce que la bibliothèque exige pour améliorer la qualité de ses services. Il est nécessaire de veiller à ce que le système de management de la qualité soit conforme à la norme ISO 9001:2015, ou a minima, à ses recommandations majeures. La formalisation est intrinsèquement liée à la démarche qualité, pour en conserver la mémoire, pour partager les informations et s'y référer en cas de doute, pour mesurer l'avancée des actions. Enfin les règles d'archivage s'appliquent aussi au système de management de la qualité, et la conservation de certains documents sur le long terme s'avère indispensable.

Enfin, tous ces efforts alimentent les arguments de la direction des bibliothèques, pour échanger avec la tutelle de la bibliothèque, dans la négociation des moyens qui lui sont alloués chaque année : c'est ce qu'on nomme *l'advocacy*.

5.1. Communiquer le bilan des actions réalisées

Le rapport annuel permet de dresser un état des lieux précis et objectif des actions entreprises pour améliorer l'accueil des usagers. Il présente de manière structurée les initiatives déployées, qu'il s'agisse de formations du personnel, de réaménagements des espaces, ou de la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Il constitue une opportunité pour communiquer les résultats des actions menées. Les enquêtes de satisfaction, les statistiques de fréquentation ou les témoignages des usagers peuvent être intégrés pour illustrer l'impact des améliorations apportées. Ces données chiffrées et qualitatives permettent de mesurer les progrès réalisés tout en valorisant les retours positifs des usagers. Elles offrent également un éclairage sur les domaines à perfectionner, démontrant ainsi la transparence et la capacité d'autocritique de l'établissement.

Le rapport annuel joue un rôle clé dans la mobilisation des parties prenantes. En mettant en avant les réussites et les perspectives de développement, il peut susciter l'intérêt des élus, des financeurs et des collaborateurs. Ces derniers seront ainsi davantage enclins à soutenir les projets futurs de la bibliothèque. Le rapport annuel devient alors un levier pour renforcer l'adhésion collective autour d'une vision commune, celle d'un service toujours plus inclusif, convivial et adapté aux besoins du public.

Le rapport annuel est un outil de communication aussi auprès des usagers. En partageant les efforts entrepris pour répondre à leurs attentes, la bibliothèque montre qu'elle place leur satisfaction au cœur de ses priorités. Ce dialogue favorise la confiance, tout en contribuant à consolider l'image de la bibliothèque comme un lieu d'excellence et de service public de qualité.

Retour d'expérience : Valoriser son rapport annuel d'activité

Mathilde Poulain (SCD, université Le Havre-Normandie)

La bibliothèque universitaire du Havre produit chaque année un rapport d'activité qui est assez largement diffusé : auprès des personnels de la bibliothèque d'abord, mais aussi auprès de l'équipe présidentielle, du conseil d'administration et du conseil documentaire de l'université. Un envoi est également effectué aux directeurs des composantes, aux chefs de service ainsi qu'aux acteurs culturels avec lesquels la bibliothèque travaille régulièrement.

Produire un rapport d'activité, c'est nécessairement s'exposer : tous les chiffres ne seront pas bons, toutes les actions annoncées n'auront pas nécessairement été couronnées de succès. Une présentation soignée n'est pas une perte de temps, mais le signe d'un souci de qualité et du soin de l'image de la bibliothèque.

Alors pourquoi prendre le risque, notamment auprès des tutelles, de diffuser chaque année son rapport d'activité ?

En premier lieu, parce qu'il donne à voir l'ensemble des activités, quand la majorité de nos interlocuteurs ne s'intéresse à la bibliothèque que sous un angle singulier : par exemple, si le vice-président étudiant est sensible aux horaires d'ouverture, le vice-président Moyens le sera au tableau des indicateurs financiers et le vice-président Culture à la portée des événements organisés. Le rapport annuel permet de mettre en évidence le travail courant qui mobilise pourtant les équipes : l'amélioration du signalement, le développement d'une offre documentaire dans telle ou telle discipline, la création d'une nouvelle formation auprès des étudiants, le prêt de casques ou de calculatrices. Là où les questions des tutelles peuvent être focalisées, le rapport d'activité permet de restituer les divers plans qui se superposent au quotidien, entre la gestion de projet, la construction d'un événement culturel, la gestion courante des collections et des transactions.

En second lieu, parce que le rapport d'activité constitue un jalon dans le déroulement du projet de service : il permet de vérifier que la trajectoire annoncée dans le projet de service est bien suivie – ou d'expliquer pourquoi des circonstances, une évolution des usages, la prise en compte d'un nouveau phénomène a obligé à réorienter les activités.

Enfin, parce que le rapport d'activité permet de mettre en relation les moyens – financiers et humains – avec les activités, et qu'il constitue en tant que tel un outil de gestion, qui peut être utilisé, par exemple, lors des dialogues budgétaires.

Le soin apporté à la rédaction et à la conception graphique du rapport d'activité semble donc essentiel pour rendre lisibles et attractives nos données et nos analyses.

Au-delà de la diffusion large du rapport d'activité au sein de l'université, celui-ci est présenté formellement aux équipes, lors d'une réunion plénière et dans le conseil documentaire. Il est utilisé, de façon plus informelle, lors du dialogue budgétaire, dans les échanges avec la direction des ressources humaines ou la présidence.

Fiche méthodologique : créer une page web dédiée à la démarche qualité de son service

Cet article est le résultat d'un sondage réalisé en mars 2025, sur 30 sites web de services communs de la documentation (SCD) en France, ayant pour objectif de recenser les pages web concernant la démarche qualité des bibliothèques universitaires. Sur ces 30 sites web, 8 ne portent aucune mention de démarche qualité, d'enquête, ou la bannière Services Publics +. On peut néanmoins y trouver le rapport annuel, les chiffres clés ou l'organigramme du SCD, tous des éléments non pris en compte dans ce sondage centré sur la démarche qualité.

L'accès à la page concernant la démarche qualité est différemment affiché selon les établissements ; la bannière Services Publics+ est un élément que l'on retrouve dans la majorité des sites de SCD ayant une démarche qualité. Voici 4 manières d'afficher sa page Qualité de l'accueil :

- Par la bannière Services Publics +, souvent en bas de la page d'accueil du site du SCD, sur laquelle le clic renvoie vers une page spécifique ;
- La bannière Services Publics + peut renvoyer directement, avec ou sans autre explication, vers le site de Services Publics + ;
- La démarche qualité peut être incluse dans la page : Projet de service ;
- On peut aussi trouver une mention spécifique dans le menu, ou dans des rubriques telles que : Nous connaître ou Mieux nous connaître.

L'intitulé de la page spécifique varie énormément selon les SCD : le contenu est en conséquence. Les options relèvent soit du discours administratif ou évaluatif (neutre), soit de l'engagement du service (nous), soit une adresse directe aux usagers, très inclusive (vous).

Voici un panorama des intitulés constatés :

- Qualité de l'accueil, ou : Qualité de service
- Nos engagements pour l'accueil, ou : Vos bibliothèques s'engagent
- Notre démarche qualité de service
- La démarche qualité dans vos bibliothèques
- Démarche qualité et enquêtes
- Enquêtes
- Notre politique de l'accueil
- Mieux vous accueillir
- Donner mon avis
- Chiffres et baromètres

Comme pour les intitulés des pages spécifiques, les contenus recouvrent une aussi grande variété de sujets qui peuvent constituer autant de pistes d'amélioration des pages web existantes. Voici une liste des éléments compris dans les pages consultées :

- Les engagements Services Publics +, retranscrits ou résumés, soit à jour (8 engagements), soit selon la version précédente (9 engagements) ; un SCD affiche le label Marianne (plus qu'une piste d'amélioration, cet exemple incite à la vigilance sur la mise à jour des pages web de la bibliothèque) ;
- De quoi s'agit-il ? Description de la démarche du SCD ;
- Les éléments concernant la mise en œuvre : comment la bibliothèque est-elle organisée pour la mise en œuvre de sa démarche qualité ?
- Les enquêtes menées et leurs résultats : certains SCD affichent sur leur site web des résultats antérieurs à 2020. Dans l'idéal, les 4 dernières enquêtes suffisent à informer les

usagers, si elle relève de la même méthode ; un SCD propose les enquêtes qu'il a menées sur des thématiques différentes, précisant ainsi les sujets ayant fait l'objet d'une étude ;

- Le résultat de l'autodiagnostic de Services Publics +, sous différentes formes : une note de satisfaction, le bulletin des notes selon les engagements ou les thèmes évalués, une visualisation, ...
- Un lien vers un cahier des suggestions en ligne, afin de collecter des idées d'amélioration ;
- Un lien vers le service de questions-réponses à distance : les bibliothécaires en ligne ou une rubrique : « À votre écoute » ;
- Les actions correctives des BU, qui ont été mise en œuvre à la suite des enquêtes, ou quelques exemples ;
- Un document très complet des engagements du SCD et des actions mises en place, décrivant de façon exhaustive la politique d'accueil et des services ;
- La charte d'accueil du SCD ;
- Le contact : le plus souvent, il s'agit d'une adresse générique du SCD ; dans l'idéal : le contact du responsable qualité, son nom et ses coordonnées (a minima, son adresse mél).

5.2. Documenter la démarche le plus régulièrement possible

Une documentation rigoureuse et cohérente des actions menées dans le cadre d'une politique d'amélioration continue de la qualité de l'accueil est essentielle. Elle permet de garantir un suivi structuré, de capitaliser sur les expériences et de faciliter l'évaluation des résultats.

Une fiche descriptive pour chaque action peut être construite avec la mention de l'objectif, des résultats attendus, et des indicateurs choisis. Il faut ensuite collecter toutes les données nécessaires : les statistiques (nombre de visiteurs, taux de satisfaction), les résultats d'enquêtes et les retours qualitatifs, les ressources utilisées (temps, budget, matériel).

Pour chaque action, un dossier centralisé regroupera les documents, les tableaux de bord et les rapports intermédiaires. L'ajout d'une section « retours d'expérience », dans chaque rapport d'action permettra de mettre en avant ce qui a bien fonctionné, les difficultés rencontrées et les idées d'amélioration.

À mesure que les actions sont menées, les démarches réussies sont compilées dans un guide des bonnes pratiques pour qu'elles soient réutilisables, qui peut comprendre, par exemple, le résumé des actions-clés et des modèles de fiches d'action et d'outils standardisés : formulaires, grilles d'évaluation. Les documents structurés doivent rester accessibles pour l'ensemble du personnel et être archivés.

Fiche méthodologique : gérer les archives d'un projet

Définition (Art. L. 211-1 du Code du Patrimoine) :

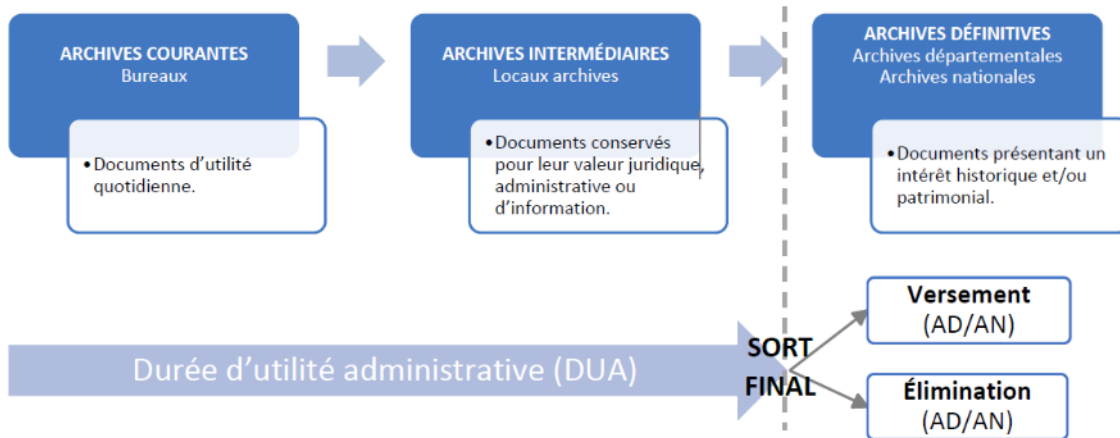
« Les archives sont l'ensemble des documents, y compris les données, quels que soient leur date, leur lieu de conservation, leur forme et leur support, produits ou reçus par toute personne physique ou morale et par tout service ou organisme public ou privé dans l'exercice de leur activité »

Les principaux enjeux de l'archivage

- Enjeu juridique : justification des droits des personnes et apport de preuves en cas de contentieux,

- Enjeu fonctionnel : organisation de la production documentaire permettant un gain de temps lors de la recherche d'information,
- L'archivage fournit une documentation historique de la recherche : c'est une garantie de la trace de l'activité d'un établissement, constitution de sa mémoire collective.

Les trois âges des archives



Des circulaires de tri définissent les DUA, à savoir la durée réglementaire pendant laquelle les documents doivent être conservés dans l'établissement, et les sorts finaux, qui sont appliqués à l'échéance de la DUA, à savoir la conservation définitive ou l'élimination, de chaque typologie documentaire.

Les bonnes pratiques dans l'environnement numérique

- Une arborescence bureautique pertinente, organisée par mission, en évitant les multiples sous-niveaux ;
- Des droits d'accès en fonction des dossiers traités (confidentialité des données) ;
- Une mise en place unifiée de règles de nommage des fichiers selon le modèle : date_type_sujet_version ou type_sujet_date_version ; la date est au format AAAAMMJJ.
- Un tri régulier des documents : versions successives, brouillons, documentation obsolète, images.

Les règles de tri et de conservation des documents nativement numériques sont identiques à celles du papier.

Qui contacter ?

Le service archives est l'interlocuteur privilégié des services producteurs dans chaque établissement :

- Il a un rôle de conseil auprès des services ;
- Il organise la collecte, le classement, la conservation et la communication des archives ;
- Il fait le lien entre l'établissement et les Archives départementales territorialement compétentes.

5.3. Advocacy

Depuis la LRU et la phase 1 de l'autonomie des universités, les enjeux de la visibilité et de la valorisation des bibliothèques universitaires dans un contexte de réforme et d'autonomie des universités sont essentiels. En 2001, la mise en place de la LOLF, loi organique relative aux lois de finances, a défini un nouveau cadre budgétaire comme levier de la réforme et de la modernisation des services de l'État. Puis, en 2007, la LRU, loi relative aux libertés et responsabilités des universités est votée et prévoit l'autonomie pour toutes les universités françaises d'ici à 2013. Les principaux objectifs affichés pour cette loi sont les suivants : les universités géreront elles-mêmes les moyens qui leur seront alloués, leur budget, les ressources humaines et la masse salariale correspondante, de façon à proposer des programmes de formation attractifs, pertinents et favorisant tout à la fois la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants. Elle instaure progressivement les « Responsabilités et compétences élargies » (RCE).

Une politique documentaire volontariste en faveur des étudiants et de la recherche

Un projet documentaire ambitieux doit être défini pour répondre aux besoins des étudiants et des chercheurs. L'objectif est de positionner la bibliothèque comme un acteur clé de la réussite étudiante en offrant des services et des formations adaptés à leurs besoins. En proposant des bâtiments et des services attractifs, les bibliothèques doivent devenir des lieux emblématiques de la vie étudiante, offrant des espaces fonctionnels, confortables et accueillants. Elles doivent accompagner les étudiants dans leur appropriation des outils numériques et dans la maîtrise de l'information scientifique. Les bibliothèques contribuent également à la visibilité de la recherche et à l'accès aux publications scientifiques, en particulier dans le cadre du mouvement de la science ouverte.

Des outils pour démontrer la valeur des bibliothèques

Face à la concurrence croissante et à la pression budgétaire, les bibliothèques doivent démontrer leur valeur et leur contribution essentielle à l'enseignement supérieur. La démonstration de la valeur des bibliothèques passe par la mise en place d'outils et de méthodes de travail nouvelles.

Deux outils clés peuvent être mis en avant :

- La mise en place d'une démarche qualité permet de formaliser les procédures, d'établir des indicateurs et de mesurer l'efficacité des services. Cette démarche peut s'appuyer sur des certifications ou des labels reconnus comme Services Publics+, Noctambu+ ou ISO 9001:2015 (5). L'ensemble de ces dispositifs sont utiles pour démontrer la légitimité de l'action des bibliothèques.
- Le dialogue de gestion est un moment clé pour négocier le budget de la bibliothèque et défendre ses projets. Le dialogue avec les tutelles et les partenaires est essentiel pour obtenir les ressources nécessaires à la réalisation des projets. Il s'agit de présenter les réalisations, les résultats et les besoins de la bibliothèque pour obtenir des financements utiles au développement des activités à la hauteur des enjeux de l'université.

Le rôle des bibliothèques universitaires est crucial pour la réussite des étudiants, la recherche et le développement de la connaissance. Face aux défis actuels, il est essentiel de démontrer leur valeur et de les positionner comme des acteurs incontournables de l'enseignement supérieur. Elles doivent aussi s'adapter aux enjeux de l'autonomie des universités et à l'évolution des pratiques d'apprentissage et de recherche.

Annexes

Annexe A : Modèles de documents

Fiche indicateur 1

1. Identifiant de l'indicateur

Code ou numéro : (ex. IND-01)

Nom de l'indicateur : (ex. Taux de fréquentation des espaces de travail)

2. Objectif de l'indicateur

Finalité visée : (ex. Suivre l'usage des espaces pour ajuster l'offre de services)

Lien avec la démarche qualité / plan stratégique : (ex. Axe X : Amélioration de l'accueil et des conditions de travail)

3. Définition de l'indicateur

Formule de calcul : (ex. Nombre de visiteurs / capacité d'accueil théorique \times 100)

Unité : (ex. %)

Fréquence de calcul : (ex. Mensuelle, trimestrielle)

Source(s) de données : (ex. Système de comptage)

4. Périmètre

Champ d'application : (ex. Toutes les BU de l'université / BU Lettres uniquement)

Période couverte : (ex. Année universitaire 2024-2025)

5. Responsabilités

Responsable du suivi : (ex. Responsable Qualité / Responsable de site/responsable département médiation)

Personne(s) chargée(s) de la collecte : (ex. Agents d'accueil / Service informatique)

6. Valeurs de référence

Seuils d'alerte : (ex. $< 30\%$ = sous-utilisation / $> 90\%$ = surfréquentation)

Objectif cible : (ex. 70 à 85 % d'occupation moyenne)

Historique / valeur de référence précédente : (ex. 2023 : 72 %)

7. Analyse et interprétation

Analyse des résultats récents : (Texte libre)

Facteurs explicatifs : (ex. Examens, météo, fermetures exceptionnelles)

Actions correctives / préventives proposées : (ex. Extension d'horaires, communication)

8. Suivi et pilotage

Date de dernière mise à jour :

Diffusion des résultats : (ex. Réunion qualité, rapport annuel)

9. Commentaires

Remarques diverses, points d'attention, évolutions possibles

Fiche indicateur 2

Rubrique	Contenu
Code de l'indicateur	IND-03
Nom de l'indicateur	Taux de satisfaction des usagers
Objectif de l'indicateur	Mesurer la perception des usagers sur les services
Lien avec stratégie qualité	Axe 1 – Centrer les services sur les besoins des usagers
Formule de calcul	(% de répondants satisfaits ou très satisfaits / Total des répondants) × 100
Unité	%
Fréquence de calcul	Annuelle
Sources de données	Enquête annuelle en ligne et sur place
Champ d'application	Toutes les BU de l'université
Période couverte	Année universitaire 2024–2025
Responsable du suivi	Responsable Qualité BU
Chargé(s) de la collecte	Chargés d'enquête / Référents BU
Seuil d'alerte	< 70 %
Zone de vigilance	70 % – 85 %
Objectif cible	≥ 90 %
Historique des résultats	2022 : 84 % ; 2023 : 88 % ; 2024 : 91 %
Analyse des résultats	Amélioration continue constatée, bonne perception des espaces
Actions proposées	Étendre horaires d'examens, mieux informer sur réservation de salles
Dernière mise à jour	15-avr-25
Mode de diffusion	Rapport qualité, affichage, comité qualité
Commentaires	Envisager un suivi par profil d'usagers (L, M, D, enseignants)

Plan de communication

Titre :

Objectif :

Type d'information : (nouveau service de la bibliothèque, action culturelle, information pratique, accès à la documentation, etc.).

Message :

Titre :

Chapô :

Texte :

= message à adapter selon les supports

Visuel

Insérer dans le plan de communication un visuel, et mettre aux différents formats l'image, à communiquer par ailleurs.

Modalités :

Calendrier :

Date du lancement du plan de communication :

Début de l'événement :

Fin de l'événement :

Supports de communication

Réseau TV de l'université ?

Site web de la bibliothèque

Date de début de la publication de l'actualité / date de fin

Page à mettre à jour dans le site : (lien URL)

Page d'accueil du catalogue :

Autres supports en ligne :

Autres supports imprimés : (signet, tente de table, kakemono, affiche, carte postale, etc.) : quantité, formats des supports, date limite de livraison, fournisseur officiel de l'institution ou en interne ?

Diffusion du plan de communication :

La direction de la communication, pour diffusion de l'information sur ses médias (newsletter, site web, écrans diffuseurs, etc.)

Relais sur les réseaux sociaux

Les référents communication de son institution (mailings)

Autres destinataires ?

Partenaires de l'événement :

Logos

Goodies

Fournisseur de son institution (marché ?) :

Plan d’action

(Source : Services Publics +)

Action 1 : [intitulé]

Libellé des sous- actions	Responsable action	Contributeurs	Suivi de réalisation					Commentaires
			Démarrage de l'action	Fin prévue de l'action	Etat d'avancement	Alerte d'avancement	Clôture de l'action	

Annexe B : Bibliographie

La bibliographie est disponible aussi sous Zotero : <https://www.zotero.org/groups/4864580/Qualibib2>.³⁹

1. Généralités

- (1) ALONZO, Valérie et RENARD, Pierre-Yves, 2012. *Évaluer la bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie. ISBN 978-2-7654-1373-8.
- (2) BOYER, André et NEFZI, Ayoub, 2009. La perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts. *La revue des sciences de gestion*. 2009. Vol. 237-238, n° 3, pp. 43-54.
- (3) CROSBY, P.B., 1979. *Quality is Free : The Art of Making Quality Certain* [en ligne]. McGraw-Hill. Mentor book. ISBN 978-0-07-014512-2. Disponible à l'adresse : <https://books.google.fr/books?id=n4lubCcpm0EC>
- (4) ISO 2789:2024 (Fr) *Information et documentation — Statistiques internationales de bibliothèques*, 2024. [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/78525.html>
- (5) ISO 9001:2015 *Systèmes de management de la qualité — Exigences*, 2015. [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>
- (6) ISO 11620:2023 (ENG) *Information et documentation — Indicateurs de performance des bibliothèques*, [sans date]. [en ligne]. ISO 11620 : 2023. [Consulté le 23 juin 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/83126.html>
- (7) ISO 16439:2014 (Eng) *Information et documentation — Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques*, 2014. [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/56756.html>
- (8) MESSINA, Raphaëlle, 2020. *Accueil du public, améliorer le service aux usagers : les enjeux de l'accueil social*. Voiron : Territorial éditions. ISBN 978-2-8186-1665-9.
- (9) MIRIBEL, Marielle de et EVANO, Brigitte Préfacier, 2012. *Se former à l'accueil : éthique et pratique*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie. ISBN 978-2-7654-1364-6.
- (10) MIRIBEL, Marielle de, LIZÉE, Benoît et FARAGASSO, Tony, 2009. *Accueillir les publics, comprendre et agir*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie. ISBN 978-2-7654-0971-7.
- (11) VALLAURI, Benoît (éd.), 2022. Dossier : comment repenser l'accueil dans les services publics ? *Horizons publics* [en ligne]. 2022. Vol. 28. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.horizonspublics.fr/revue/juillet-aout-2022/comment-repenser-laccueil-dans-les-services-publics>
- (12) VILLE DE PARIS, 2024. QualiPARIS, la qualité au quotidien. *Paris* [en ligne]. 2024. [Consulté le 12 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.paris.fr/pages/qualiparis-la-qualite-au-quotidien-2354>



2. Enquêtes et méthodes UX

- (13) AMAR, Muriel et THUILLART, Guilaine, 2016. Le service public posté en bibliothèque : comment mesurer l'efficacité d'un service ordinaire et discret ? L'expérimentation de la méthode américaine READ à la Bpi. In : TOUITOU, Cécile (éd.), *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. pp. 109-118. La Boîte à outils. [Consulté le 17 avril 2024]. ISBN 978-2-37546-091-7. Disponible à l'adresse : <https://books.openedition.org/pressesenssib/5599>
- (14) BEUDON, Nicolas, 2021. *Le design des bibliothèques publiques: 50 fiches thématiques pour rendre votre bibliothèque plus inspirante*. Bois-Guillaume, France : Klog éditions. ISBN 979-10-92272-40-6.
- (15) BEUDON, Nicolas, BARBIER, Émilie, BLANPAIN, Coline et FELIZAT-CHARTIER, Pascale, 2016. *Le design thinking en bibliothèque: un kit pratique pour la conception de projets centrés sur les usagers* [en ligne]. IDEO LP. ISBN 978-2-955530-0-8. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66044-le-design-thinking-en-bibliotheque.pdf>
- (16) BRODKOM, Frédéric, 2019. Évaluer les attentes et perceptions : l'outil LibQUAL+®, ses avantages et ses limites. In : TOUITOU, Cécile (éd.), *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. pp. 119-127. La Boîte à outils. [Consulté le 21 mars 2025]. ISBN 978-2-37546-091-7. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/5748>
- (17) DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE (DITP), 2024a. Campus de la transformation publique - Catalogue de ressources. [en ligne]. 2024. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources>
- (18) DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE (DITP), 2024b. Dix principes clés pour associer les usagers. [en ligne]. 2024. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/outil/dix-principes-cles-pour-associer>
- (19) DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE (DITP), 2024c. Réaliser une enquête de satisfaction. [en ligne]. 2024. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/outil/realiser-une-enquete-de>
- (20) EVANS, Christophe (éd.), 2011. *Mener l'enquête: guide des études de publics en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Ensib. ISBN 978-2-910227-89-0.
- (21) Formations UX, [sans date]. *Openclassrooms* [en ligne]. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://openclassrooms.com/fr/search>
- (22) FORTIER, Catherine et WELSH, Lyne, 2015. L'échelle READ-BLSH : Traduire l'effort et l'expertise du personnel pour mieux évaluer les besoins des usagers. In : *Congrès des milieux documentaires* [en ligne]. Montréal : Université de Montréal. 20 novembre 2015. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/19948>
- (23) GERLICH, BELLA KARR, 2015. READ Scale Research. [en ligne]. 2015. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://readscales.org/>
- (24) GERLICH, Bella Karr et LYNN BERARD, G., 2010. Testing the Viability of the read scale (reference effort assessment data): Qualitative statistics for academic reference services. *College & Research Libraries*. 2010. Vol. 71, n° 2, pp. 116-137.

(25) LALLEMAND, Carine, GRONIER, Guillaume, ROBILLARD-BASTIEN, Alain Préfacier et DUGUÉ, Marc, 2018. *Méthodes de design UX: 30 méthodes fondamentales pour concevoir des expériences optimales*. Paris : Eyrolles. ISBN 978-2-212-67398-2.

(26) PEACEMAKER, Bettina et HODGE, Megan, 2023. A new life for the READ Scale: Calibrating a time and effort measure for patron interactions. In : *LibPMC - The International Conference on Libraries and Performance Measurement* [en ligne]. 1 janvier 2023. Disponible à l'adresse : https://scholarscompass.vcu.edu/libraries_pubs/83

(27) SAADA, Hélène et TOUITOU, Cécile, 2015. Sweeping the library : La bibliothèque de Sciences Po Paris passe les usages de ses lecteurs au tamis de l'observation. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2015. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/contributions/sweeping-the-library>

(28) SCHMIDT, Aaron et ETCHES, Amanda, 2016. *Utile, utilisable, désirable: redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs = Useful, usable, desirable: applying user experience design to your library*. Villeurbanne : Presses de l'Esssib. ISBN 978-2-37546-008-5.

(29) SECRÉTARIAT GÉNÉRAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE, 2021. *Une approche renouvelée des études de satisfaction : guide pratique pour réaliser des études pas à pas* [en ligne]. 2021. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : [https://www.modernisation.gouv.fr/files/2021-06/guide_partie_pratique\(2\).pdf](https://www.modernisation.gouv.fr/files/2021-06/guide_partie_pratique(2).pdf)

(30) TOUITOU, Cécile, 2019. Évaluer la consultation sur place et l'usage des espaces : le cas de la bibliothèque de Sciences Po Paris. In : *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. pp. 128-136. La Boîte à outils. [Consulté le 26 septembre 2023]. ISBN 978-2-37546-091-7. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/5752>

(31) WARNER, Adrienne et HURLEY, David A., 2021. Does the READ Scale Work for Chat? A Review of the Literature. *Evidence Based Library and Information Practice*. 15 septembre 2021. Vol. 16, n° 3, pp. 122-139. DOI 10.18438/ebliip29947.

(32) WARREN, Ruby et EPP, Carla, 2016. Library Space and Signage Kindness Audits: What Does Your User See? *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research* [en ligne]. 25 août 2016. Vol. 11, n° 1. [Consulté le 21 mars 2025]. DOI 10.21083/partnership.v11i1.3602. Disponible à l'adresse : <http://www.irss.uoguelph.ca/index.php/perj/article/view/3602>

3. Manager la qualité

(33) BAILLEUX, Isabelle, BONHOMME, Catherine et GAREL, Philippe, 2008. Mobiliser et transmettre les savoirs : expérimentation d'une « analyse clinique de l'activité » de renseignement aux lecteurs à la Bibliothèque nationale. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2008. N° 5, pp. 70-76.

(34) BAROUCH, Gilles et GOGUE, Jean-Marie Préfacier, 2013. *Révolution des pratiques managériales : le changement par la qualité*. La Plaine Saint-Denis : Afnor. ISBN 978-2-12-465422-2.

(35) BELLAÏCHE, Michel et MASOERO, Frédéric Préfacier, 2022. *Manager vraiment par la qualité : enjeux, méthodes et études de cas*. La Plaine Saint-Denis : Afnor. ISBN 978-2-12-465822-0.

(36) CHURCH, Amélie et HARRANGER, Enrica, 2018. De l'amélioration de l'accueil à la restructuration des temps de travail et des missions. In : PÉRALES, Christophe (éd.), *Conduire le changement en bibliothèque : Vers des organisations apprenantes* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. pp. 122-131. La Boîte à outils. [Consulté le 21 mars 2025]. ISBN 978-2-37546-067-2. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/3758>

(37) COURTY, Héroïse, 2019. La qualité, un levier pour le management de l'accueil. In : *Développer l'accueil en bibliothèque : Un projet d'équipe* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. pp. 124-133. La Boîte à outils. [Consulté le 21 mars 2025]. ISBN 978-2-37546-095-5. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/8407>

(38) DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE (DITP), [sans date]. Services Publics +. [en ligne]. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.plus.transformation.gouv.fr/>

(39) MCADOO, Monty L., 2022. What Do Reference Librarians Do Now? *Evidence Based Library and Information Practice*. 19 septembre 2022. Vol. 17, n° 3, pp. 54-76. DOI 10.18438/eblip30129.

(40) MÉNARD, Carolyne, 2020. Mieux connaître pour mieux aider : L'implantation d'un système de gestion des demandes de référence à la Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec. *Documentation et bibliothèques*. 24 août 2020. Vol. 66, n° 3, pp. 38-46. DOI 10.7202/1071200ar.

(41) QUILLET, Christelle, 2018. Échange de pratiques professionnelles : les RV Qualité de la COMUE Normandie Université. ADBU [en ligne]. 2018. [Consulté le 12 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/actualites/echange-de-pratiques-professionnelles-les-rv-qualite-de-la-comue-normandie-universite>

4. Pérenniser la démarche qualité

(42) DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE (DITP), 2024. Simplifier les documents administratifs. [en ligne]. 2024. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/outil/simplifier-les-documents>

(43) MIRABAIL, Lola, 2018. Faire vivre une démarche qualité de l'accueil : les trucs et astuces du référent Marianne. ADBU [en ligne]. 2018. [Consulté le 12 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/actualites/faire-vivre-une-demarche-qualite-de-laccueil-les-trucs-et-astuces-du-referent-marianne>

(44) SCIARDIS, NELLY et JULLIEN-COTTART, Odile, [sans date]. Le Dernier des hommes revisité. ADBU [en ligne]. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/actualites/le-dernier-des-hommes-revisite>

5. Impact de la démarche qualité

(45) AFNOR, CN 46-8, 2025. *Infographie : Evaluer l'impact de ma bibliothèque* [en ligne]. 2025. Afnor. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://documentation.afnor.cloud-ed.fr/s/X8NJEscRnNYpQjd>

(46) DELCARMINE, Nadine, MERCIER, Silvère, RIGEADE, Marine et TOUITOU, Cécile, 2016. *Livre blanc - Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ?* [en ligne]. 2016. Afnor. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65997-qu-est-ce-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-livre-blanc.pdf>

(47) HEUSSE, Marie-Dominique, 2015. La valeur de la bibliothèque pour la réussite des étudiants. *I2D - Information, données & documents*. 2015. Vol. 52, n° 4, pp. 52-52. DOI 10.3917/i2d.154.0052.

(48) LAUGROST, Frédérique, 2020. *De la labellisation Marianne à la certification iso 9001 : mesure d'efficacité en bibliothèque universitaire (mémoire d'études Enssib)* [en ligne]. Lyon : Université de Lyon. [Consulté le 21 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque->

numerique/documents/69613-de-la-labellisation-marianne-a-la-certification-iso-9001-mesure-d-efficacite-en-bibliotheque-universitaire.pdf

(49) PERRET, Cathy, 2013. Pratiques de recherche documentaire et réussite universitaire des étudiants de première année. *Carrefours de l'éducation*. 20 juin 2013. Vol. 35, n° 1, pp. 197-215. DOI 10.3917/cdle.035.0197.

(50) TOUITOU, Cécile (éd.), 2016. *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. [Consulté le 22 novembre 2024]. La Boîte à outils. ISBN 978-2-37546-091-7. Disponible à l'adresse : <https://books.openedition.org/pressesenssib/5355>

Annexe C : Exigences Qualibib

	Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
A	Nous vous accueillons à la bibliothèque, sur place et à distance (qualité de l'accueil)				
A1	Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans notre service.	Engagements SP+ : 1 et 2	<p>L'information est clairement affichée pour informer les usagers sur place (à l'entrée de la bibliothèque, avec une signalétique visible et lisible) et à distance (l'information est accessible en moins de deux clics, voire sur la page d'accueil du site).</p> <p>L'information comprend : les horaires d'ouverture, l'orientation dans les locaux, les services proposés avec leur mode d'accès.</p>	<p>Créer et mettre à jour régulièrement l'affiche à l'entrée de la bibliothèque. Prévoir un espace d'affichage sur la porte pour les modifications exceptionnelles d'horaires et d'ouverture/fermeture.</p> <p>Disposer d'un message sur le répondeur avec les horaires</p> <p>Mise à jour de la page Horaires du site web / paramétrer Affluences.</p>	<p>Définir une périodicité de contrôle visuel ; noter le résultat ;</p> <p>Calculer le nombre de fois où les informations ne sont pas à jour = indicateur de qualité</p>
A2	Nous sommes identifiables facilement sur place et nous nous présentons dans un contact à distance.	Engagements SP+ : 1 et 2	<p>L'équipe de la bibliothèque porte un signe distinctif qui identifie chaque personne comme personnel de la bibliothèque.</p> <p>Chaque agent s'identifie dans ses échanges par mél (adresse normée institutionnelle) et par téléphone.</p>	<p>Proposer un modèle de signature à l'équipe de la bibliothèque.</p> <p>Former les agents à l'accueil téléphonique (jeu de rôles).</p> <p>Créer un signe distinctif que chaque agent pourra porter facilement sur lui pour être identifié par le public.</p> <p>Intégrer la consigne dans les livrets d'accueil des nouveaux arrivants.</p>	<p>Autoévaluation par chacun.</p> <p>Rappels de consigne.</p> <p>Résultats de diagnostic en cas de certification.</p>

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
		<p>Les espaces publics sont : les espaces détente, de formation, de travail en groupe ou individuel, les salles de lecture, les sanitaires, les abords de la bibliothèque, les espaces de circulation.</p> <p>Confort : envisager tout ce qui peut améliorer le confort des usagers, dans les locaux (qualité des chaises, ...) mais aussi en matière de services offerts : prêt d'objets, lutte contre le bruit (prêt de bouchons d'oreille, par ex.), les températures excessives (prêt de couvertures, par ex.), ainsi que la propreté des locaux (toilettes, poubelles, etc.)</p> <p>Sécurité : prendre en compte les alertes des étudiants. Utiliser le cas échéant la vidéosurveillance selon la réglementation en vigueur. Être en conformité avec les règles de sécurité en vigueur et mener régulièrement des exercices d'évacuation avec le public.</p> <p>L'équipe de la bibliothèque adapte le confort des espaces en prenant en compte l'avis des usagers.</p>	<p>Utiliser les méthodes UX Design pour analyser les points à améliorer en matière de confort.</p> <p>Faire une visite avec le service sécurité et/ou les pompiers pour améliorer la sécurité des locaux.</p> <p>Mener une enquête sur les souhaits d'amélioration du confort dans la bibliothèque auprès des publics.</p>	<p>Taux de satisfaction des usagers recueillis dans le cadre des enquêtes.</p> <p>Nombre de points relevés lors de la visite sécurité.</p>
A3	Engagements SP+ : 1 et 7			
		<p>Pour effectuer des démarches en ligne, l'équipe de la bibliothèque met à disposition : une information à distance, des formulaires en ligne, une assistance par téléphone ou en ligne (chat, mél, etc.)</p>	<p>Faire tester les démarches en ligne par des collègues n'ayant jamais utilisé la procédure et/ou par des moniteurs étudiants.</p> <p>Mener une enquête auprès des utilisateurs pour améliorer la procédure.</p>	<p>Mesure du taux d'utilisation de la procédure.</p> <p>Taux de satisfaction des usagers.</p>
A4	Engagement SP+ : 2			
	Nous vous donnons les moyens d'effectuer vos démarches en ligne.			

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
A5 Nous sommes à votre écoute et vous aidons à reformuler votre demande.	Engagement SP+ : 1 et 8	Nous vous accueillons avec courtoisie et bienveillance, et échangeons avec vous pour bien comprendre votre demande. Les équipes sont formées à la communication interpersonnelle en situation d'accueil.	Proposer chaque année une formation à la communication interpersonnelle, en situation d'accueil. Proposer en continu des modules spécialisés : communication non-violente, gestion de conflits, ...	Nombre de personnes ayant suivi une formation sur ces sujets / nb total d'agents.
B Une réponse claire et précise à toutes vos demandes, dans un délai annoncé				
B1 Nous répondons à toutes vos demandes, sur place et à distance, selon le délai annoncé.	Engagement SP+ : 4 et 5	La bibliothèque affiche les délais de réponse suivant les canaux utilisés (mail, chat). Mise en place de message d'absence (répondeur qui offre la possibilité de contacter autrement la bibliothèque et donne le lien vers le site web ; accusé de réception par mail ; affichage par chat) Un dispositif de prise de rendez-vous ultérieur (sur place par ex.) est proposé.	Tests avec des usagers mystères selon les canaux. Former les agents à la réponse suivant les différents canaux.	Mesure du délai de réponse par mail, du temps d'attente par chat. Taux de décroché.
B2 Nous sommes attentifs à la lisibilité de nos courriers et courriels.	Engagement SP+ : 4 ; DITP : Vaincre la phobie administrative (Structurer l'information, mettre en page) ; RGAA	La bibliothèque emploie un langage clair pour tous, non jargonnant. Elle veille à la lisibilité des liens hypertexte et des documents fournis.	Mettre en place des messages type pour certaines questions. Former les agents à la rédaction de courriels , suivant les questions posées. Organiser des analyses de courriels et des ateliers d'échange de bonnes pratiques.	Autoévaluation des agents. Satisfaction des usagers.

	Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
B3	Nous vous proposons une liste de réponses aux questions les plus fréquentes.		La bibliothèque donne accès sur son site web, sous forme de questions-réponses/FAQ, aux questions les plus fréquemment posées par les usagers.	Analyser les questions les plus posées par mail, chat, téléphone pour mettre en place la FAQ adéquate. Mettre à jour régulièrement la FAQ (ex. avant la rentrée). Renvoyer vers les FAQ lors d'une réponse par courriel.	Taux de consultation des réponses de la FAQ. Taux de clic sur les liens. Bouton "cela m'a été utile".
B4	Nous vous orientons vers le bon service et vous mettons en contact avec la personne compétente.		Le cas échéant, la bibliothèque transmet à l'utilisateur les informations nécessaires pour savoir où et à qui s'adresser. Les agents identifient auprès des usagers les services et/ou personnes compétentes, en indiquant leur nom, numéro de téléphone et/ou courriel. Dans les courriels, les liens vers les pages web des services viennent compléter la réponse.	La mise en place d'un outil de réponse en ligne permet un meilleur suivi des réponses, tout interlocuteur confondu. Formation des agents à une meilleure connaissance de leur environnement professionnel. Modèle de courriels rédigés pour des questions spécifiques. Dans la mesure du possible, mettre en relation l'utilisateur avec l'interlocuteur compétent.	Satisfaction des usagers. Délai de réponse et de suivi des questions. Analyse qualitative des réponses en ligne.
C Notre communication est actualisée et à jour sur tous les canaux					
C1	Nos outils en ligne sont identifiés et affichent les logos institutionnels.		Les outils en ligne sont : le site web, le catalogue, les comptes de la bibliothèque sur les réseaux sociaux numériques et les différentes applications de service.	Mise en conformité des comptes avec les recommandations de Services Publics +. Suivre les recommandations de la DITP en matière d'apparence de site web institutionnel.	Contrôle visuel.

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
C2 Nous diffusons une information régulièrement mise à jour et éliminons l'information obsolète. Les pages fixes majeures du site web sont traduites dans au moins une langue en plus de la langue nationale, ainsi que le guide du lecteur.	Engagement SP+ : 2	Pour faciliter les démarches, sur place et en ligne, l'information diffusée doit être régulièrement mise à jour.	Faire la liste des supports de communication à surveiller, et indiquer la fréquence de mise à jour nécessaire. Organiser une veille collective au sein de l'équipe de la bibliothèque.	Contrôle et vérification réguliers et signalement des mises à jour nécessaires.
C3	Engagement SP+ : 3	Il est recommandé de traduire en anglais (éventuellement en espagnol, chinois, hindi, arabe, russe selon le rayonnement de l'institution).	Vérifier les pays avec lesquels les relations internationales sont conventionnées par l'institution.	Statistiques de consultation des pages traduites.
C4 Le site web est conforme aux normes RGAA.	Engagement SP+ : 3 Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité – RGAA	Le site web est accessible quel que soit la machine numérique utilisée (responsive). L'indexation des pages du site web permet de trouver plus rapidement une information : la bibliothèque adapte ses outils numériques aux modes de recherche d'information des générations nativement habituées au numérique.	Mener un audit, relever les points défaillants et établir un plan d'action. Proposer des mises en page spécifiques pour faciliter l'accessibilité.	Mener un contrôle à intervalle régulier selon les normes RGAA.
C5 Les pages du site sont indexées pour une recherche plus rapide.	Engagement SP+ : 2		Mener des tests réguliers sur les différents moteurs de recherche et évaluer les résultats.	Taux de réponse positive lors des recherches (nb de recherches ayant donné satisfaction / nb total de recherches effectuées).

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
	AFNOR BP P 96-104 « Accessibilité aux personnes handicapées – Signalétique de repérage et d'orientation dans les établissements recevant du public »			
C6	La signalétique permet aux usagers de se repérer facilement, dans les locaux et les collections.	La signalétique est visible et lisible, adaptée aux différents handicaps.	Utiliser les méthodes UX Design pour évaluer la signalétique. Etablir la liste des actions correctives et les mettre en œuvre.	Le nombre de questions posées à l'accueil par les usagers concernant leur orientation.
D	Nous vous offrons un accès facilité à nos services et améliorons nos procédures			
D1	Nous vous proposons un outil de réservation de place ou d'espace de travail.			Evaluation de la satisfaction des usagers / utilisation de l'outil de réservation et/ou de la procédure par une enquête.
D2	Nous vous informons sur les conditions d'accès à la documentation, quelle qu'elle soit.	Concerne l'accès à la documentation imprimée et électronique, les conditions de prêt, le PEB.	Mettre à disposition une communication régulièrement à jour, et des tutoriels pour faciliter la recherche documentaire.	Contrôle régulier des mises à jour de l'information et des tutoriels.

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
D3	Nous testons l'accès aux services auprès de nos usagers, pour les adapter à leurs besoins.	Utiliser les méthodes d'audit préconisées selon les services : RGAA (sites internet), SP+ (accueil), Qualiopi (formation des usagers), ISO 9001 (avec objectif de certification) pour évaluer la qualité des services proposés et pour les améliorer. Utiliser la méthode des focus groups pour tester l'accès aux services et en vérifier la facilité d'usage, et celle des tests utilisateurs avant mise en ligne de nouveaux services à distance.	Inclure les audits à organiser dans le calendrier de la démarche qualité (programmation) ; utiliser les résultats pour rédiger un plan d'action et fixer des objectifs ; publier les résultats de l'audit et les priorités du plan d'action (type : Vous l'avez demandé, nous l'avons fait).	Note SP+ ou résultat certification ISO 9001, Qualiopi.
D4	Nous vous proposons une assistance en cas de problème.	Proposer une assistance sur place et à distance, tchat ou autre : le but est d'offrir un recours à l'utilisateur en cas de problème, pour qu'il ne soit pas seul et puisse exprimer sa difficulté ; les difficultés recensées permettront d'améliorer le service par ailleurs : offrir la possibilité aux agents de faire remonter l'information en interne, d'une manière ou d'une autre.	Offrir un service de tchat ; se rendre disponible à l'accueil pour dépanner les usagers ; indiquer aux agents la procédure ou la personne chargée de collecter les problèmes pour améliorer la qualité des services, avec une proposition de solution éventuelle (type boîte à idées interne).	Nombre de problèmes recensés par mois ; nombre de problèmes solutionnés / total recensé.
E	Nous vous proposons une offre documentaire imprimée et en ligne, adaptée à vos besoins			

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
E1 Nous nous engageons à publier une charte documentaire et les plans de développement des collections.	Code de déontologie des bibliothécaires adopté par l'Assemblée générale de l'ABF le 16 novembre 2020	art. 3 : "Des documents de formalisation de la politique publique de la bibliothèque, par exemple un projet de service, un programme culturel, scientifique, éducatif et social ou une charte documentaire, facilitent sa mise en œuvre. Ils sont rendus publics." "Ces documents de formalisation s'inspirent de ce code de déontologie, des différentes chartes et textes de référence et des lois en vigueur".	Proposer une rubrique Collections sur le site Internet ; collecter auprès des acquéreurs, à date fixe chaque année, les plans de développement des collections, pour leur publication.	Contrôle sur le site Internet de la présence de l'information facilement accessible et mise à jour.
E2 Notre offre documentaire est élaborée en coopération avec les usagers et en prenant en compte vos suggestions.	Charte documentaire			

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
E3	Code de déontologie des bibliothécaires adopté par l'Assemblée générale de l'ABF le 16 novembre 2020 ; fiche de fonction du responsable de la bibliothèque (référentiels des métiers : Bibliofil (fiche : responsable d'une équipe d'agents de bibliothèques) ; Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales, Enssib, 2022.	Le responsable de la bibliothèque et de l'équipe est garant de la qualité de l'accès aux collections physiques : il organise un récolement chaque année et met en oeuvre un désherbage selon les pratiques professionnelles en vigueur ; il forme ou incite à se former les gestionnaires des collections aux bonnes pratiques de gestion des collections.	Programmer les différentes opérations de gestion des collections dans l'année.	Contrôles visuels et tests lors d'audits qualité.
E4	Nos collections sont tenues à jour et classées. Vous pouvez nous communiquer des suggestions d'achat, auxquelles nous répondons.	Objectif : gérer la relation à l'utilisateur et prendre en compte l'écoute de ses besoins.	Indiquer la procédure aux usagers pour communiquer ses suggestions d'achat, diffuser l'information en présentiel et en distanciel.	Nombre de suggestions d'achat par an ; nombre de demandes satisfaites (achat ou PEB).

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
E5 Nous vous aidons à vous procurer un document absent de nos collections, selon vos contraintes de délai.	Code de déontologie des bibliothécaires adopté par l'Assemblée générale de l'ABF le 16 novembre 2020.	Objectif : gérer la relation à l'usager et prendre en compte l'écoute de ses besoins ; rendre le service attendu à l'usager. Implique un échange avec l'usager sur l'urgence de sa demande.	Poser à l'usager la question de l'urgence et du délai, systématiquement ; proposer toutes les solutions possibles pour laisser à l'usager la possibilité de choisir celle qui lui convient le mieux.	Insérer une question sur ce point dans les enquêtes de satisfaction ou concernant les services.
E6 Nous facilitons l'accès aux ressources électroniques sur place et à distance, par des formations, une assistance et des interfaces adaptées.	Code de déontologie des bibliothécaires adopté par l'Assemblée générale de l'ABF le 16 novembre 2020.	Objectif : faciliter l'accès, Cela implique de mettre en place de l'information, des services (formations, assistance) et de la communication, sur place et à distance ; cela implique aussi de former les agents de la bibliothèque, de tous niveaux, pour assurer le renseignement à la banque d'accueil.	Programme de formation et tutoriels ; coopération avec les enseignants ou des médiateurs ; Plan de communication sur tous les supports ; Assistance sur place et en ligne (tchat, tutoriels) ; Outil de recherche performant avec une interface conviviale.	Campagne de test sur l'outil et l'assistance : résultats ; Insérer une question sur ce point dans les enquêtes de satisfaction ou concernant les services.
F Vous bénéficiez d'un accompagnement personnalisé à votre situation personnelle				
F1 Nous adaptons notre prise en charge à votre situation personnelle.	Engagement SP+ : 3	Suivant la demande, l'agent propose à l'usager de passer sur un autre canal (sur place/distance), de s'installer dans un endroit adapté ou de faire appel au service/personne compétente	Reformulation de la demande Mise à disposition d'un espace de repli, suivant la confidentialité des échanges Double écran pour effectuer les démarches avec l'usager Accès par les agents à l'annuaire téléphonique et mail de la bibliothèque/de l'uni pour réorienter la demande.	

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
F2	Nous proposons un accompagnement spécifique aux personnes en situation de handicap.	La bibliothèque présente les espaces et les services adaptés aux personnes en situation de handicap et veille à ce qu'elles puissent y accéder selon leur besoin. La bibliothèque propose les équipements adaptés aux différents situations de handicap présentes à l'université. L'équipement doit être accessible aux personnes à mobilité réduite et les mobiliers adaptés. Un ascenseur est librement mis à disposition. Les couleurs et les lumières sont travaillées. Des espaces silencieux, des mobiliers et des matériels qui permettent de s'isoler sont proposés. Des équipements informatiques et des logiciels sont mis à disposition pour consulter les documents. La bibliothèque est équipée en boucle auditive.	Mise en place d'un référent handicap dans les BU Sensibilisation et formation des agents à la diversité des handicaps Procédures spécifiques sur l'environnement dédié aux personnes en situation de handicap Système de réservation Mise en place d'une collaboration avec la mission Handicap de l'université.	Auto-diagnostic Nombre d'agents formés Satisfaction des usagers.
F3	Nous disposons d'équipements adaptés aux situations de handicap.		Mise à niveau de la bibliothèque en lien avec la mission Handicap et Sécurité de l'université Achat d'équipement/mobilier sur budget CVEC Enquête ciblée + méthodes UX sur les populations concernées Valorisation des actions et services de la BU auprès de la mission handicap et médiation par la mission auprès des publics ciblés.	Satisfaction des usagers Evolution du taux de fréquentation de la BU par les publics ciblés Vérification annuelle de la bibliothèque avec les services Sécurité et mission Handicap sur des points de passage obligés.

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
F4	Nous vous offrons la possibilité de prendre un rdv pour un accompagnement personnalisé. Engagement SP+ : 3	L'accompagnement administratif (inscription) ou méthodologique (recherche documentaire, bibliographie etc.) est possible à l'accueil de la BU et suivant la demande et le temps dont dispose l'utilisateur, peut être différé. Cet accompagnement peut se faire en présentiel ou à distance.	Prise de rdv facilitée en ligne/par téléphone Espace dédié aux accompagnements personnalisés.	Nombre de rdv pris dans l'année. Délai entre la demande et le rdv. Suivi et satisfaction des usagers.
F5	Nous mettons tout en œuvre pour traiter de manière prioritaire vos demandes urgentes. Engagement SP+ : 3	L'équipe de la bibliothèque est attentive et réactive à toute demande spécifique, dont celles qui sont en dehors des procédures habituelles.	Mise en place de procédures pour traiter les demandes urgentes (ressources en ligne, mise en rayon de document, reprographies etc.) Chaîne de responsabilité Evaluation des demandes et analyse des réponses données pour mises en place d'actions correctives sur l'année N+1.	Délai de réponse Nombre de demandes traitées par an et typologie des demandes.
G	Nous mettons en place une démarche d'amélioration continue			

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
G1 Nous mettons en place des actions régulières de formation pour développer les compétences des personnels.	Engagement SP+ : 7 Norme ISO 11620 (Fr) : B.4.2.2	Accueillir mieux en améliorant la connaissance des publics, de leurs usages et de leurs besoins. Comprendre les attendus de l'accueil en s'adaptant aux différents types de public et aux différents types d'accueil (présentiel, distanciel, médias). Apprendre la posture de l'accueil et développer la bienveillance, la courtoisie et l'écoute. Perfectionner ses connaissances pour améliorer la pertinence des réponses apportées. Harmoniser les pratiques.	Mise en œuvre d'un plan de développement des compétences qui identifie les axes d'amélioration à valoriser. Mise en œuvre de formation interne sur le renseignement de premier niveau, la recherche documentaire, la connaissance des règles et des services. Mise en œuvre de formation externe sur l'accueil. Mise en œuvre de formations sur la connaissance des publics (méthode UX, enquêtes...).	Nombre de sessions de formation suivies par collaborateur. Analyse des formations avec des questionnaires sur la qualité de la formation suivie et son degré d'applicabilité aux missions de service public.
G2 Nous veillons à actualiser les informations à disposition des personnels.	Engagement SP+ : 7	Les personnels doivent avoir connaissance de toutes les informations sur les services proposés et les procédures à suivre par le public pour assurer la meilleure orientation possible des usagers et la pertinence des réponses apportées.	Kit d'accompagnement, référentiel accueil à jour avec fiches de procédures en version papier et numérique, outils de suivi des interactions avec le public, personnel dédié qui veille à la coordination des services d'accueil et à l'actualisation des informations.	Evaluation des moyens affectés à cette mission : - % de personnel affecté au suivi de la qualité des informations données : internet, sur place, téléphone, mails, chat etc. par rapport au % du personnel affecté au service public - % de temps affecté à cette mission / temps travaillé global.

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
G3 Nous mettons en place une organisation pour permettre au personnel de signaler des dysfonctionnements.	Engagement SP+ : 7	Veiller à ce que les dysfonctionnements soient signalés et systématiquement remontés aux personnes en capacité de les traiter afin d'adopter rapidement les procédures et de solutionner les problèmes techniques repérés.	Cahier de suivi des interactions, outil interne de passation de dossiers à chaque alternance de plages de services publics. Procédures de communication interne permettant le partage des difficultés rencontrées et des solutions proposées. Retour d'expériences, analyse des pratiques	Nombre de dysfonctionnements signalés et taux de résolution.
G4 Nous donnons la possibilité aux usagers de donner leur avis et nous répondons à leurs questions et demandes.	Engagement SP+ : 7 Norme ISO 11620 : 2023 (Fr) : B 3.3.2	Recueillir les avis et les réclamations des usagers pour favoriser l'amélioration continue des services.	Urnes de suggestions, bouton "je donne mon avis" sur le site web, cahier de réclamation, mur d'avis, etc. Possibilité d'offrir une médiation en cas de problème persistant, outil de suivi des réponses.	Nombre de questions relatives à des avis sur les services et le fonctionnement des services et des réponses apportées. Suivi du délai de réponse aux questions posées. Suivi du taux de réponses correctes apportées.
G5 Nous consultons régulièrement nos usagers pour coconstruire l'offre de services.	Engagement SP+ : 7	Consultation du public lors de lancement de nouveaux projets concernant des services aux usagers. Instaurer un dialogue actif et des échanges réguliers autour des projets soumis à l'avis du public.	Focus groupes, entretien individuel qualitatif, enquêtes, sondages. Utilisation de différents canaux pour constituer un panel représentatif d'usagers : présentiel, réseaux sociaux, site web etc.	Nombres de projets coconstruits avec les usagers.

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
G6	Nous mettons en place des outils d'évaluation régulière de nos services. Engagement SP+ : 6 Norme ISO 11620 : 2023 (Fr) : B.2.4.2	Evaluer la mesure de satisfaction des usagers. Identification des causes d'insatisfaction.	Mise en place d'enquêtes de satisfaction visant à mesurer l'appréciation des différents services de la bibliothèque. Mise en place de focus groupes ou recueil de données qualitatives régulières. Enquêtes par catégorie d'usagers et par catégorie de services. Recueil des données (urnes de suggestions, commentaires sur le site internet, etc.) Mettre en œuvre un management de la qualité avec un référent amélioration continue.	Evolution de la note moyenne attribuée à chaque service testé.
G7	Nous communiquons sur le résultat de nos actions dans une démarche de transparence. Engagement SP+ : 6	Tenir informé les usagers des résultats des enquêtes et de la nature des dysfonctionnements repérés et des mesures mises en œuvre pour y remédier ou pour améliorer les services.	Publication des résultats des enquêtes. Créer une page dédiée sur le site web et veiller à sa mise à jour régulière. Utilisation des réseaux sociaux pour des retours réguliers à destination du public.	Transparence des avis et des réponses données mis en ligne sur le site web. Accès rapide (moins de deux clics) aux résultats.
G8	Nous simplifions les démarches des usagers en veillant à limiter le nombre de documents administratifs demandés à ces derniers. Engagement SP+ : 5	Améliorer la lisibilité des procédures pour les usagers en utilisant un langage simple et clair et en limitant le nombre d'itérations entre l'administration et l'utilisateur et en limitant le nombre de justificatifs exigibles.	Dématérialisation des procédures et des justificatifs demandés. Guichet unique. Réponses simplifiées : FAQ, réponses immédiates : chat, réponses types chatbot. Réduire le nombre de justificatifs demandés.	Nombre de transactions dématérialisées. Statistiques de consultation des aides en ligne. Suivi des réclamations.
H	Nous nous engageons pour des bibliothèques plus éco-responsables			

Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
<p>La bibliothèque dans son fonctionnement : adopte les principes du tri, du recyclage et d'achat responsables et adapte ses méthodes de travail (économie numérique, transports, etc.).</p> <p>H1</p>	Engagement SP+ : 8	<p>La bibliothèque améliore son fonctionnement en prenant en compte un volet environnemental dans ses achats et dans ses projets. Elle forme son personnel et les sensibilise aux enjeux du développement durable.</p>	<p>Dons de livres pour seconde vie à des associations, achat de papier recyclé pour les imprimantes et photocopies, utilisation raisonnée du plastique, faire évoluer l'utilisation des consommables destinés à la conservation des documents, achat de goodies en matière recyclable, visioconférences pour des réunions courtes pour éviter les déplacements, solution de covoiturage pour le personnel, tri sélectif des déchets, changement de l'éclairage ampoules basse consommation, formation du personnel sur l'économie numérique. Obtenir le label DDRS : développement durable des établissements d'enseignement supérieur.</p> <p>Suivi du nombre de déplacements des agents, suivi de la consommation raisonnée des dix produits les plus consommés par la bibliothèque qui ont un impact environnemental.</p>	
<p>La bibliothèque dans son environnement : respecte et applique les consignes de l'université et collabore avec l'institution pour développer des actions éco-responsables.</p> <p>H2</p>	Engagement SP+ : 8	<p>Être acteur au sein de l'université pour remonter les besoins. Demande de stationnements vélo, demande d'isolation et d'entretien des bâtiments, intégration des normes écologiques dans les projets de construction ou de rénovation.</p>	<p>Nummer un référent développement durable dans la bibliothèque en lien avec les services de l'université sur tous les aspects liés à des problématiques d'écologie : service des marchés (achats), service du bâtiment, service communication, service formation continue, service informatique (économie numérique) etc.</p> <p>Nombre de coopérations mises en place, nombre de changement initiés, nombre d'agents formés.</p>	

	Engagements Qualibib	Documents de référence	Détail et commentaire	Actions possibles	Indicateurs de qualité
H3	La bibliothèque comme service public : propose un espace de recyclage, adapte ses services aux pratiques éco-responsables et fait la promotion du développement durable.	Engagement SP+ : 8	Encourager les changements de comportement.	Développement d'un fonds documentaire citoyen sur les actions du développement durable. Inclure la thématique dans l'action culturelle de la bibliothèque et l'offre de formations de la bibliothèque.	Nombre d'actions de médiation organisées.

Annexe D : Sigles

ACRL : Association of College and Research Libraries

ADBU : Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation

AFNOR : Association française de normalisation

ARL : *Association of Research Libraries*

BnF : Bibliothèque nationale de France

BNUS : Bibliothèque universitaire et nationale de Strasbourg

BPI : Bibliothèque publique d'information

BU : Bibliothèque universitaire

COMUE : Communauté d'universités et établissements

CN 46-8 : Commission nationale 46-8

CNL : Centre national du livre

DD&RS : Développement durable et responsabilité sociétale

DINUM : Direction interministérielle du numérique

DITP : Direction interministérielle de la transformation publique

DUA : Durée d'utilité administrative

ENSSIB : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

eSGBU : Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires

INSA : Institut national des sciences appliquées

ISO : Organisation internationale de normalisation

LOLF : Loi organique relative aux lois de finances

LRU : Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

MESR : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

OVE : Observatoire de la vie étudiante

PCSES : Projet culturel, scientifique, éducatif et social

PEB : Prêt entre bibliothèques

PDCA : Plan, Do, Check, Act

RCE : Responsabilités et compétences élargies

RGAA : Référentiel général d'amélioration et d'accessibilité

READ : Reference Effort Assessment Data (Echelle d'évaluation des services de référence)

SCD : Service commun de documentation

SGMAP : Secrétariat Général pour la Modernisation de l'action Publique

SIGB : Système intégré de gestion de bibliothèque

SP+ : Services Publics +

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats

URFIST : Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique

UX : User Experience (Expérience utilisateur)



Pour tout savoir sur la normalisation :

normalisation.afnor.org

Pour suivre les normes volontaires :

norminfo.afnor.org



11 rue Francis de Pressensé
93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00

