

La démarche qualité

Avant d'aborder la démarche proprement dite, il convient d'évoquer dans un premier temps le concept de qualité, qui, si l'on y prête attention, est omniprésent dans notre quotidien.

C'est tout d'abord dans l'industrie qu'est apparue cette notion de qualité qui garantit le produit et est perçue comme une valeur sûre par le consommateur.

1. La notion de qualité

1.1. De l'industrie vers les services publics

Au début du XXe siècle, l'organisation scientifique du travail¹ (OST) conçue par l'industriel américain Frederick Taylor rationalise, standardise et normalise la production et fait apparaître les questions relatives à la qualité. Effectivement, si la quantité est accrue grâce à l'OST, il n'en est pas de même avec la qualité. La quantité satisfait à la consommation de masse, mais standardise les produits et ne répond pas toujours à une demande plus exigeante qui nécessite des produits différenciés.

La notion de consommation de masse introduit celle de client à satisfaire. Le terme de qualité, utilisé et donc perçu comme une garantie du produit, est employé en tant qu'avantage concurrentiel. Cette notion intervient dans la gestion de l'organisation de l'entreprise. La gestion de la qualité permet *a priori* d'améliorer le produit et donc de satisfaire les besoins exprimés ou non des clients ou utilisateurs.

Enlever saut de ligne

Dès 1987, les normes de la série ISO 9000 sont créées et normalisent le langage qualité. Elles peuvent amener à une certification du produit.

En France, dans les années 1990, débutent des initiatives de démarche qualité et d'évaluation des services afin de maîtriser des budgets publics qui ont tendance à baisser, afin également de moderniser l'État et d'améliorer les relations entre l'administration et les usagers. De plus, l'évolution des besoins et du niveau d'exigence des usagers contribue à renforcer l'importance de ces démarches. Ainsi, la qualité est associée à la notion de qualité du service rendu à l'utilisateur.

¹ Organisation scientifique du travail. : https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail (consulté le 27/07/2026)

1.2. Dans les bibliothèques

Le mouvement peut être observé également dans les bibliothèques à la même époque, en France comme à l'étranger.

L'IFLA publie ainsi en 1996 un manuel « *Measuring quality : international guidelines for performance measurement in academic libraries* »² et lance en 1997 une enquête sur « l'évaluation des performances et le management de la qualité dans les bibliothèques ».

Les normes concernant la qualité peuvent s'appliquer désormais aux bibliothèques : norme ISO 11620³ sur les indicateurs de performance des bibliothèques, norme ISO 2789⁴ sur les statistiques internationales de bibliothèques.

Conçues pour fournir une référence internationalement reconnue et un ensemble de procédures et de méthodes pour mesurer la qualité des services, ces normes définissent les concepts clés de la qualité :

- L'efficacité : mesure le degré d'accomplissement d'objectifs donnés
- L'efficience : mesure l'utilisation des ressources employées pour atteindre ces objectifs
- La performance : combinaison de l'efficacité dans la fourniture de service et de l'efficience dans l'emploi des ressources qui y sont consacrées.

Ces normes proposent en outre une liste d'indicateurs (mesurables, fiables et pertinents) parmi lesquels chaque bibliothèque peut sélectionner ceux qu'elle estime utiles pour mesurer son activité.

2. Démarche qualité et certification

2.1. La démarche qualité...

... est donc un ensemble d'actions que mène un établissement afin de remplir sa mission et satisfaire ses usagers (lecteurs, étudiants, etc.). Il organise et met en place des processus qui lui permettent d'orienter et de maîtriser la qualité de ses services.

² <http://www.sudoc.fr/025991701> (consulté le 27/07/2026)

³ consulté le 27/07/2026

⁴ consulté le 27/07/2026

La méthode de gestion de la qualité PDCA (Plan-Do-Check-Act) doit permettre l'amélioration continue de la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service. Elle est composée de quatre étapes, chacune entraînant l'autre : Plan (préparer, planifier ce que l'on va réaliser), Do (développer, réaliser, mettre en œuvre), Check (contrôler, vérifier), Act ou Adjust (agir, ajuster, réagir). La roue de Deming⁵ est une illustration du PDCA.

La démarche qualité s'accompagne de plus en plus souvent d'une certification ou labellisation qui est une validation de la démarche par un audit réalisé par un organisme extérieur agréé, par exemple l'AFNOR. Ce dernier vérifie la conformité de l'offre proposée aux usagers avec le référentiel de certification des services. Une fois obtenue, cette certification est valable trois ans, sachant que l'organisme certificateur effectue une visite tous les ans. Rappelons que cette labellisation n'est pas obligatoire et que la démarche qualité n'est pas synonyme de certification.

2.2. Quels sont les services concernés ? Quels sont ses usagers ?

Les différents types de bibliothèques (de lecture publique ou universitaires) définissent des exigences et des publics différents. La démarche prendra en compte ces paramètres. On peut néanmoins admettre que les services suivants sont concernés dans tous les cas : l'accueil, les collections et leur accessibilité, les locaux et les services annexes (équipement informatique, service à distance, animations, etc.).

De même, au sein d'un type d'établissement, l'on différenciera les usagers. En bibliothèque universitaire, les primo-entrants côtoient par exemple les étudiants de Master, les chercheurs, les enseignants dont les besoins réciproques sont différents. En médiathèque, la tranche d'âge (adultes, jeunes) définit des publics qui n'ont pas les mêmes attentes.

2.3. La démarche qualité dans les bibliothèques : deux outils

2.3.1. Le Référentiel Marianne

Le référentiel Marianne⁶, piloté par La Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) anciennement SGMAP (Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique), définit depuis 2008 le standard de la qualité de l'accueil dans les services publics de l'État. Ce référentiel a été entièrement refondu en 2016 pour pousser plus loin le degré d'exigence, répondre mieux encore aux attentes des citoyens et s'adapter à l'évolution des usages. Il fait suite à la Charte Marianne établie en 2003.

Voir, ci-après, les 12 engagements du référentiel Marianne.

⁵ La roue de Deming : https://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming (consulté le 27/07/2026)

⁶ <https://www1.ac-lille.fr/referentiel-marianne-121597> (consulté le 27/07/2026)

Ce référentiel incarne une volonté de simplifier la vie des usagers : la courtoisie, l'accessibilité, la rapidité, la clarté des réponses, mais aussi un esprit d'écoute, de rigueur et de transparence.

De plus en plus d'universités et de bibliothèques universitaires s'engagent dans cette démarche qualité aujourd'hui.

La refonte du référentiel s'accompagne de la mise à disposition d'un nouveau kit méthodologique intégrant un outil d'autoévaluation en ligne. Grâce à cet outil, chaque entité déployant la démarche Marianne peut désormais évaluer le niveau de la qualité de service par rapport aux engagements et accéder à des préconisations personnalisées en fonction de ses résultats pour améliorer la qualité de service. Il s'accompagne également d'une enquête annuelle réalisée par la DITP : le baromètre Marianne et de ressources en open source. Ces évolutions sont intervenues dans le contexte d'une prise en compte des résultats des services publics (programme « Transparence ») et de la relation de confiance entre l'État et ses usagers (Loi ESSOC).

La première bibliothèque universitaire à avoir obtenu la labellisation Marianne est la bibliothèque de Paris 8 en 2015.

La démarche est entrée dans une nouvelle étape de son développement avec la décision du Comité Interministériel à la transformation publique (CITP) de juin 2019 de généraliser les engagements à tous les services publics en relation avec l'utilisateur à compter de 2020. 9 nouveaux engagements ont été mis en place avec 3 priorités : mettre en œuvre la stratégie de transformation de l'action publique, mettre l'utilisateur au cœur de nos services publics et impulser et entretenir l'amélioration de la qualité de service.

En 2021, le programme **services publics +⁷** avec 9 engagements met officiellement fin au référentiel Marianne dont il prend la suite.

⁷ <https://www.plus.transformation.gouv.fr/lambition-du-programme> (consulté le 27/07/2026)

SERVICES PUBLICS+ 

NOUS NOUS ENGAGEONS POUR AMÉLIORER LES SERVICES PUBLICS

CONNECTEZ-VOUS À [SERVICE-PUBLIC.FR](https://service-public.fr)

+ PROCHES

- 1 Dans le respect mutuel, vous êtes accueillis avec courtoisie et **bienveillance**, et dans les conditions prévues par la loi vous avez le droit à l'erreur
- 2 Nous sommes **joignables** par téléphone ou sur place et nous facilitons vos démarches en ligne
- 3 Vous bénéficiez d'un **accompagnement** adapté à votre situation personnelle

+ EFFICACES

- 4 Nous vous **orientons** vers la personne compétente pour traiter votre demande
- 5 Vous recevez une **réponse** à vos demandes dans les délais annoncés et vous êtes **informés** sur l'avancement de votre dossier
- 6 Vous avez accès à nos **résultats** de qualité de service

+ SIMPLES

- 7 Vos **avis** sont pris en compte pour améliorer et simplifier nos démarches
- 8 Nous développons en permanence nos **compétences** et nous **améliorons en continu**
- 9 Nous sommes **éco-responsables**



- ▶ Programme d'amélioration continue
- ▶ Centré sur l'expérience usagers
- ▶ Pour des services publics plus proches, plus efficaces et plus simples

2.3.2. Qualibib

Depuis fin 2009, début 2010, un outil plus adapté aux services documentaires a été proposé : Qualibib⁸. Ce dernier est un guide pratique pour l'amélioration de la qualité de l'accueil et des services dans les bibliothèques et centres de documentation. Il a été réalisé par les membres du groupe d'experts Qualité et performance de la commission générale 46 - Information et documentation de l'Afnor et piloté par Olivier Chourrot.

⁸ <https://fr.colameo.com/books/000001453e76d92298c86> (consulté le 27/07/2026)

Il s'agit d'un référentiel qualité (et non d'une norme) élaboré par des bibliothécaires pour les bibliothécaires. Il intègre des outils déjà utilisés dans les services documentaires : la Charte Marianne, les normes NF ISO 2789 (statistiques en bibliothèques), NF ISO 11620 (indicateurs de performance des bibliothèques) et NF ISO 9001 (systèmes de management de la qualité), les chartes de qualité des sites internet culturels européens Minerva, des chartes locales (pour les services en ligne de bibliothèques tels que Eurêkoi ou Sindbad), mais également l'enquête de satisfaction LibQUAL+.

Dix rubriques d'exigences composent Qualibib et servent d'appui à la mise en œuvre d'une démarche qualité en bibliothèque :

A : Accès facilité aux services

B : Réponse compréhensible à vos demandes dans un délai annoncé

C : Traitement systématique de vos réclamations

D : Services multimédias et sites web

E : Orientation, renseignement bibliographique et aide à la recherche

F : Offre documentaire

G : Prêt, communication et consultation de documents

H : Services et matériels d'appui

I : À votre écoute pour progresser

J : Engagements de moyens

Elles regroupent elles-mêmes un certain nombre d'exigences précises (49 en tout). Chaque exigence est associée à :

- Des commentaires qui renvoient aux processus, documents et supports techniques requis pour mettre en œuvre l'engagement,
- Des exemples de preuves tangibles afin de faciliter le contrôle du respect de l'engagement,
- Des indicateurs, qui peuvent constituer une matière pour la conception de tableaux de bord qualité.

Un exemple de ce dispositif avec l'exigence F28 (rubrique F : offre documentaire) :

Exigence : « Nous nous engageons à publier une charte documentaire »

Explication de l'exigence : « La charte précise le périmètre des acquisitions (disciplines, supports, périodes couvertes, etc.) en rapport avec les publics concernés, les exclusions éventuelles, etc. Le traitement des réclamations documentaires et des suggestions d'achat doit s'appuyer sur la charte. »

Exemple de preuves tangibles : « Charte publiée et librement disponible. En interne, conformité des documents de politique documentaire (généraux ou spécifique, fiches par domaine) à cette charte. »

Indicateur associé (le cas échéant) : il n'y en a pas pour cette exigence.

3. Exemples de démarche qualité dans des bibliothèques universitaires

On citera le SCD de l'université de Lyon 1 : Bu certifiée qualité ISO 9001 depuis 2015 jusqu'en 2021. La Bu est engagée depuis plus de 15 ans dans une démarche qualité (formation des personnels à l'accueil, création d'un référentiel qualité accueil pour tous les agents en service public.⁹

La bibliothèque de Paris 8 vient d'être récompensée pour la troisième fois par la confirmation de son label Marianne^{10,11}.

La bibliothèque de l'UVSQ est engagée depuis 2011 dans une démarche d'amélioration continue. Le projet de certification Marianne s'est concrétisé en juin 2018 par l'obtention du Label Marianne de la qualité de l'accueil.¹²

Au sein du SCD de Rouen, la démarche qualité a été initiée dès 2010 avec la mise en œuvre de l'accélérateur *Amélioration de l'accueil* Marianne. En septembre 2011, un groupe de travail dédié à la question de l'évaluation est constitué afin de répondre à trois objectifs :

- Mener une enquête LibQual+
- Mettre en œuvre des enquêtes « semaine test » de façon à fournir une statistique manquante

⁹ <https://adbu.fr/actualites/les-bu-lyon-1-certifiees-qualite> (consulté le 27/07/2026)

¹⁰ <https://adbu.fr/actualites/faire-vivre-une-demarche-qualite-de-laccueil-les-trucs-et-astuces-du-referent-marianne> (consulté le 27/07/2026)

¹¹ <https://www.bu.univ-paris8.fr/a-propos/politique-daccueil/> (consulté le 27/07/2026)

¹² <https://www.bib.uvsq.fr/demarche-qualite-et-enquetes> (consulté le 27/07/2026)

- Elaborer des indicateurs inscrits dans un tableau de bord pour servir d'outil d'aide au pilotage¹³

4. Exemples de démarche qualité dans des bibliothèques de lecture publique

La Médiathèque André Malraux de Béziers constitue un groupe Marianne en mars 2009 pour un dépôt de candidature en juin 2009. Elle obtient le Label en décembre 2009.¹⁴

La BPI (Bibliothèque publique d'information), ouvre en 2022 un questionnaire de satisfaction auprès des usagers : « Contribuez en partageant votre expérience »¹⁵ dans le cadre du programme Service public +.

La BnF (Bibliothèque nationale de France) participe également en tant qu'établissement public au programme Service public + et propose aux usagers de partager leurs expériences sur une plateforme dédiée « Je donne mon avis avec Service public + ».¹⁶

La Bnu.¹⁷

L'ensemble des résultats des enquêtes du Programme Service public+ sont consultables et téléchargeables en open data.¹⁸

En conclusion :

La qualité du service rendu à l'utilisateur est devenue un enjeu majeur quel que soit le domaine. C'est un sujet de plus en plus crucial dans un contexte de relations de plus en plus dématérialisées. L'accueil de l'utilisateur est le point central de la démarche et la question de l'amélioration continue de la qualité des services est primordiale.

¹³ <https://publications-prairial.fr/arabesques/index.php?id=1477> (consulté le 27/07/2026)

¹⁴ https://www.occitanielivre.fr/sites/default/files/2019-10/label_marianne_-_gondard-bolo.pdf (consulté le 27/07/2026)

¹⁵ <https://www.bpi.fr/programme-services-publics-plus/> (consulté le 27/07/2026)

¹⁶ <https://www.bnf.fr/fr/services-publics-plus> (consulté le 27/07/2026)

¹⁷ <https://www.bnu.fr/fr/infos-pratiques/politique-daccueil> (consulté le 27/07/2026)

¹⁸ <https://www.plus.transformation.gouv.fr/resultats-des-services-publics-pres-de-chez-moi> (consulté le 27/07/2026)