

LABELLISATION MARIANNE AU SCD DE LIMOGES

Julie Floreani

Directrice adjointe du SCD de l'université de Limoges

Les bibliothèques universitaires de Droit et Sciences économiques et Lettres et Sciences humaines de l'université de Limoges ont été auditées par l'Afnor les 12 et 13 juin 2018 afin d'obtenir la labellisation Marianne. Engagé depuis fin 2011 dans une réflexion centrée sur la démarche qualité, le SCD (service commun de la documentation) a rapidement décidé de s'orienter vers une labellisation dont la mise en œuvre a été ponctuée d'obstacles et de remises en question inhérentes à ce processus.

Sous la responsabilité d'un chef de projet « Référent Marianne », un groupe de quinze agents du SCD a été constitué, représentatif de toutes les structures documentaires et de toutes les fonctions et catégories de personnel. En effet, l'Université de Limoges étant pluridisciplinaire et présente sur trois départements (Haute-Vienne, Creuse, Corrèze), le SCD se déploie dans treize bibliothèques de tailles et de publics très différents.

Cette initiative s'inscrivait naturellement dans le projet de service du SCD pour la période 2012-2016, qui a suscité un vif intérêt et une participation très active de la part de plus de 25 collègues (tous corps et catégories confondus). Structurée en quatre grandes orientations stratégiques (médiation, intégration, valorisation, qualité), sa mise en œuvre a été immédiate.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL : DES LIENS ÉTROITS AVEC L'UNIVERSITÉ

L'organisation du groupe de travail « Marianne » a permis d'impliquer tous les sites distants du SCD et de renforcer la transversalité, l'harmonisation des procédures et le sentiment d'appartenance à un véritable service commun. Si le groupe s'est réduit entre 2012 et 2018, passant de 15 à 8 agents, c'est parce que nous avons constaté que le mode de travail participatif fonctionnait difficilement avec un nombre trop important d'agents et ralentissait la prise de décision.

Impliqués dans la démarche, ils ont rapidement été identifiés comme « correspondants Marianne » au sein de leur bibliothèque de rattachement, et relayaient les informations et les actions à mettre en œuvre en commun. D'autre part, le chef de projet « Référent Marianne » faisant partie de l'équipe de direction, il était le pivot naturel dans la validation des décisions proposées par le groupe de travail. Outre ce fonctionnement à la fois transversal et hiérarchique, le SCD a travaillé en collaboration étroite avec le directeur général des services et la chargée de mission Qualité au sein de l'université. Il était indispensable d'avoir l'appui de la gouvernance et de les informer

des enjeux concernant l'obtention de la labellisation. Leur implication a d'autant plus légitimé notre action aux yeux des agents du SCD et suscité l'adhésion collective.

Un comité de pilotage réunissant plusieurs membres de l'Université a formalisé le circuit de prise de décision hiérarchique et a été validé lors du Conseil de la documentation de juin 2016. Ce comité de pilotage est composé du directeur général des services, de la chargée de mission Qualité de l'université, du vice-président chargé de l'attractivité des campus, de deux enseignants, de deux élus étudiants, de la directrice du SCD, du référent Marianne et de deux personnels du SCD.

VERS LA LABELLISATION

En conformité avec la méthodologie de la démarche, nous avons travaillé en quatre phases.

L'autoévaluation (2012)

Cette autoévaluation, la première réalisée au SCD, a permis de situer la structure et ses services à 2,95 sur une échelle allant de 1 à 4. Elle a également mis en évidence le décalage entre certains engagements du référentiel et la réalité des missions du personnel d'un SCD. Nous nous sommes appuyés sur les documents de travail fournis par le Ministère afin d'être en conformité avec les attentes des engagements Marianne.

Enquêtes de satisfaction Libqual (2013 et 2016)

Le choix du groupe de travail, et validé par l'équipe de direction, s'est naturellement porté sur l'outil « Libqual » pour mener sa première enquête de satisfaction de grande ampleur. Ce questionnaire standardisé permet aux bibliothèques universitaires de disposer de données homogènes et comparables entre elles (appréciation graduée sur une échelle de 0 à 9).

En plus de son adéquation à la nature des activités d'une bibliothèque, son intérêt réside dans la possibilité de l'intégrer dans une démarche d'évaluation et d'amélioration de la qualité. La première enquête a été réalisée en décembre 2013, avec un taux de réponse de plus de 15 %, ce qui était très satisfaisant au regard des taux observés dans d'autres SCD. La seconde a été lancée en novembre 2016 et a obtenu un taux de réponses valides de 7,8 %, soit moitié moins qu'en 2013, mais toujours assez représentatif pour être exploitable.

Mise en œuvre d'actions d'amélioration (2014...)

Le groupe de travail restreint, spécifiquement dédié à la mise en œuvre des deux enquêtes, a étroitement collaboré avec le groupe « Marianne » du SCD afin d'analyser les résultats de l'enquête et de mettre en œuvre les actions d'amélioration. Nous avons choisi d'analyser les résultats tous usagers confondus puis nous avons affiné notre perspective en les classant par niveau ou catégorie professionnelle : licence, master/

doctorat, enseignants et enseignants-chercheurs, personnels BIATSS. Outre les notations portées sur les bâtiments, l'accueil (physique et à distance) et l'offre documentaire, les commentaires libres laissés par les répondants nous ont permis d'avoir une vision quasiment exhaustive des besoins, tout en réalisant que ces derniers sont récurrents, quelles que soient la bibliothèque ou la catégorie d'utilisateur.

Chaque bibliothèque a donc élaboré des fiches actions (soit 20 au total) suite aux résultats de la première enquête Libqual. Certaines ont été réalisées en 2014 (travaux d'éclairage à la BU de Droit, réaménagement des espaces et des collections en BU de Lettres et de Santé, remplacement de sièges, augmentation du nombre de prises électriques). D'autres, nécessitant des investissements et/ou des travaux plus importants, ont été programmées l'année suivante, en 2015. Par exemple, toutes les bibliothèques ont mis en place un zonage de leurs espaces en fonction du profil de leurs usagers, avec une signalétique appropriée (zones rouge, orange et verte, matérialisées par de grands panneaux).

■ BU de Lettres et sciences humaines. SCD de Limoges



© Julie Floreani

Au-delà de ces actions d'amélioration, le SCD a largement communiqué sur les résultats de l'enquête et la prise en compte réelle des besoins des usagers.

■ Affiches de communication « Bougeons notre BU ! »



© SCD de Limoges

Déploiement du référentiel de manière progressive (à partir de 2015)

Suite à la concrétisation rapide des actions d'amélioration, le groupe de travail Marianne a finalisé la programmation des engagements et la direction du SCD a annoncé que le déploiement du référentiel aurait pour objectif l'obtention de la labellisation. Un conservateur stagiaire, présent de février à mai 2015, a réalisé un calendrier prévisionnel qui prévoyait l'audit du SCD en juin 2016. C'est également durant cette période qu'une partie des correspondants Marianne du SCD a pu se rendre aux SCD d'Albi et de Paris 8, déjà labellisés, afin d'observer comment se déployaient concrètement les engagements sur place.

Si l'audit prévu en juin 2016 n'a eu lieu qu'en juin 2018, suite au changement de référent Marianne pour le SCD, il n'en reste pas moins que de nombreuses actions d'amélioration ont ponctué les trois dernières années.

Du côté des usagers, nous avons largement communiqué autour de ces actions, que ce soit par le biais des instances de l'université (Conseil d'administration, Conseil de la documentation, où les représentants étudiants sont présents) que par le truchement des associations étudiantes locales et pluridisciplinaires, ainsi que des affiches (papier et numériques).

Du côté des personnels, nous pouvons affirmer qu'en six ans l'implication a fluctué au gré de la concrétisation des projets liés à la démarche qualité. En effet, nous avons connu des périodes où la prise de décision n'était pas nécessairement suivie d'actions rapidement mises en place, ce qui a engendré une diminution de la motivation chez certains correspondants Marianne, et a logiquement démobilisé les agents dans les différentes bibliothèques, percevant cette démarche comme quelque chose de trop abstrait.

SE PRÉPARER À L'AUDIT

La labellisation des BU Droit et Sciences économiques et BU Lettres et sciences humaines étant inscrite dans le projet de service 2017-2018 du SCD, la chargée de mission Qualité de l'université a organisé un premier audit blanc en février 2018. Le rapport d'audit a révélé de nombreuses « non-conformités » pouvant être bloquantes et essentiellement liées au manque de formalisation des procédures, à l'absence de documents prouvant que nous respectons les différents engagements, et d'un plan d'action concret et programmé dans le temps. L'affichage des engagements à l'entrée de la bibliothèque, des enquêtes de satisfaction et des actions correctives ponctuelles ne suffisent évidemment pas à obtenir le label Marianne.

Aussi, la direction du SCD a pris le parti de devenir « Référent Marianne » (directrice et directrice adjointe, ainsi que l'équipe de direction élargie) afin d'accélérer la formalisation de ces documents, puisque nous souhaitons être audités en juin 2018. Après un entretien avec la qualité de l'Université pour obtenir les grandes orientations des procédures à formaliser, nous avons fait réaliser un second audit blanc en mai 2018, dont les résultats étaient plus satisfaisants.

En outre, nous avons produit un certain nombre de documents : un document général exposant la démarche qualité au sein du SCD, un tableau présentant la déclinaison concrète des engagements dans les bibliothèques, un plan d'action pour l'année universitaire en cours et l'année suivante, fondée sur le modèle proposé par le Ministère, ainsi que des notes de services qui reprenant des consignes que nous avons données de manière plus informelle dans les réunions au sein des sections.

Concernant l'autoévaluation, nous avons mis en place des tableaux de suivi dans toutes les sections (pour évaluer le temps de réponse au téléphone ou aux courriels), bien que seules les BU Droit et Lettres soient auditées, dans la mesure où nous travaillons tous de manière transversale et que l'implication des agents est essentielle pour parvenir à matérialiser nos actions dès l'entrée dans le bâtiment ou sur notre site web.

Nous avons mis en concurrence plusieurs organismes d'audit et l'Afnor a été retenue. Nous avons produit les documents de préparation aux deux journées d'audit : lettre d'engagement, note sur la politique qualité de l'établissement, plan d'actions en cours, déclinaison des engagements et interlocuteurs. Sur site, l'auditeur s'est entretenu avec la direction du SCD une demi-journée, et a consacré une demi-journée par bibliothèque auditée. La dernière demi-journée était consacrée à un bilan provisoire.

LE BILAN DE L'AUDIT : ET MAINTENANT ?

Puisque les « points sensibles » étaient « non bloquants », nous avons obtenu le label Marianne pour trois ans, sous réserve de mener les actions correctives préconisées d'ici l'audit de suivi en décembre 2019. Si nous ne respectons pas nos engagements, le label peut nous être retiré.

L'obtention du label est un réel moteur à tous points de vue. D'abord, le SCD est le premier service de l'université à avoir reçu un label certifiant et validant la démarche qualité mise en place depuis 2012. Nous sommes donc pilotes et porteur d'un projet construit avec la chargée de mission Qualité et nous pouvons nous appuyer sur ce label pour justifier nos demandes d'investissements lors du dialogue budgétaire annuel, que ce soit pour améliorer le confort de nos bâtiments, l'accueil physique ou à distance, ou financer des moniteurs étudiants pour ouvrir davantage.

Du côté des personnels, entrer dans une démarche qualité est un exercice managérial indispensable et permet de remettre en question nos pratiques, et surtout nos échecs en termes de mobilisation et de motivation. Il est essentiel de décliner concrètement les engagements et de suivre le calendrier prévu pour ne pas perdre l'attention et l'implication des collègues dans l'amélioration continue des services. La communication interne s'est également grandement améliorée : mise en ligne des comptes rendus des réunions sur l'espace commun, point Marianne dans toutes les réunions de sections et lors des journées semestrielles des agents du SCD, mise à jour régulière de l'intranet dans lequel on retrouve de nombreux documents harmonisés, etc.

La communication envers les usagers est également un élément essentiel dans la mise en œuvre de la démarche qualité. Outre les enquêtes, il est important de leur faire savoir que nous nous appuyons réellement sur les besoins qu'ils expriment par d'autres

biais : la boîte à suggestions située à l'entrée de chaque bibliothèque ou lors du Conseil de la documentation. Nous valorisons les travaux que nous réalisons : augmentation du nombre de places assises, de prises électriques, de l'amplitude horaire, harmonisation des règles de prêt sur les 13 bibliothèques, développement de nouveaux services comme le « Prêt nomade » couvrant les trois départements...

L'obtention du label Marianne n'est pas une fin en soi mais bien un moteur supplémentaire dans la concrétisation de nos objectifs et la mobilisation du personnel des bibliothèques, tout autant qu'une volonté affirmée de représenter l'université en termes de qualité de services et d'accueil. Les agents, tout autant que la direction, ont pris conscience que la démarche qualité est avant tout une manière de travailler en équipe. Cela nous permet de nous fonder sur les besoins réels des usagers tout en nous remettant régulièrement en question sur nos pratiques et nos procédures par l'évaluation des différents aspects de nos missions et en lien avec les douze engagements Marianne. C'est pourquoi toutes nos actions et nos services s'intègrent naturellement dans ce processus d'amélioration continue. •