

**Ecole Nationale Supérieure  
des Sciences de l'Information  
et des Bibliothèques**

**Diplôme de conservateur de bibliothèque**

MEMOIRE D'ETUDE

Le management total de la qualité en bibliothèque

Jérôme Bessière

sous la direction  
d'Anne Mayère - Enssib

1998

## **Le management total de la qualité en bibliothèque** **(Total Quality Management -TQM- in libraries)**

### **Résumé :**

La bibliothèque peut être définie comme une organisation productrice de services et à ce titre emprunter des méthodes de gestion à des activités du secteur privé. L'expérience de la State Library of New South Wales (Australie) montre que les bibliothèques peuvent se servir des outils de la qualité à la fois dans une perspective de gestion globale de l'organisation et pour améliorer la qualité des services documentaires fondamentaux. L'application du management total de la qualité en bibliothèque implique pourtant la prise en compte des particularités du secteur public et des services de l'information et de la culture.

### **Abstract :**

Libraries can be defined as service organizations and thus can borrow some management tools designed in the private sector. The experience of the State Library of New South Wales (Australia) shows that a library can use TQM tools both for the management of the whole organisation and to improve the quality of the main information services. However, the implementation of TQM in a library context has to take into account the specificities of information and culture services and those of the public sector.

### **Descripteurs (RAMEAU) :**

Bibliothèques \*\* Administration  
Bibliothèques \*\* Nouvelle-Galles du Sud (Australie)  
Qualité totale

### **Keywords :**

Libraries - Total quality management - Administration - New South Wales (Australia)

<b>Sommaire</b>
-----------------

<b>Introduction</b>	5
A. Annonce du sujet	5
B. Du modèle anglo-saxon au contexte français	6
B.1 Le contexte global de la modernisation des services publics	6
B.2 Un contexte propre aux bibliothèques françaises : La prise en compte de l'économie	9
C. Méthode et annonce du plan	10
<b>1ère Partie : De la bibliothèque en tant qu'organisation de service à la gestion de la qualité</b>	
<b>12</b>	<b>12</b>
I.A <u>La bibliothèque redéfinie</u>	12
I.A.1 La bibliothèque traditionnelle	12
I.A.2 La bibliothèque organisation de service	13
I.A.2.1 Du développement du secteur tertiaire à l'étude des activités de service	13
I.A.2.2 Activités de service et bibliothèques	15
I.B <u>La gestion de la qualité : présentation d'un outil</u>	17
I.B.1 La qualité, histoire d'un mouvement	17
I.B.2 Définitions	19
I.B.3 Les principaux outils du management de la qualité	20
I.B.3.1 Les méthodes de préparation et de planification (Plan)	20
I.B.3.2 Les outils d'accompagnement de l'action (Do)	21
I.B.3.3 Les outils de vérification, d'évaluation (Check)	22
I.B.3.4 Les outils d'amélioration (Act)	23
I.B.4 De la gestion de la qualité à l'assurance de la qualité	24
<b>2ème Partie : Eléments d'une démarche qualité en bibliothèque.</b>	
<b>L'expérience de la State Library of New South Wales</b>	<b>26</b>
<b>II.A <u>Une démarche qualité à l'échelle d'une organisation. Présentation générale de l'expérience de la State Library of New South Wales</u></b>	
<b>26</b>	<b>26</b>
II.A.1 Un passé favorable à l'introduction du management total de la qualité	26

II.A.1.1 Une première expérience au début des années 1990	26
II.A.1.2 Une philosophie des services	29
II.A.2 1996 : Un nouveau programme de management total de la qualité	30
II.A.2.1 Un programme décidé par le gouvernement de l'Etat de la Nouvelle Galles du Sud	31
II.A.2.2 Une méthode imposée : l'Australian Quality Council Framework	32
II.A.3 D'un audit qualité à un plan d'amélioration de la qualité	34
II.A.3.1 L'allocation de moyens par la bibliothèque. Un système qualité	34
II.A.3.2 Le GSA (Guided Self Assessment), un audit qualité	36
II.A.3.3 Un plan d'amélioration de la qualité à l'échelle de l'organisation	37
<b>II.B <u>Un exemple de projet d'amélioration de la qualité en bibliothèque : les services d'information à distance</u></b>	<b>40</b>
II.B.1 Des projets d'amélioration relatifs aux activités fondamentales de la bibliothèque	40
II.B.2 Améliorer la qualité des services d'information à distance	40
II.B.2.1 Contexte	40
II.B.2.2 La constitution d'une équipe d'amélioration de la qualité	41
II.B.2.3 La recherche de solutions	43
 <b>3ème partie : Qualité et bibliothèques : quelles spécificités, quels enseignements ?</b>	
<b>III.A <u>Les particularités du secteur public</u></b>	<b>45</b>
III.A.1 Choix des tutelles, hiérarchie et engagement des personnels	45
III.A.2 Spécificités des ressources humaines en secteur public	49
III.A.2.1 Peut-il y avoir une fonction personnel en secteur public ?	49
III.A.2.2 La gestion du personnel et des ressources humaines à la SLNSW : un aspect essentiel du management de la qualité	51
<b>III.B <u>Les particularités du services de l'information et de la culture</u></b>	<b>53</b>
III.B.1 L'adaptation des méthodes de l'entreprise au secteur de l'information et de la culture : la barrière du vocabulaire.	53
III.B.2 Quelle qualité de service dans le monde de l'information et de la culture ?	55

III.B.2.1 La problématique de la qualité de service dans le secteur de l'information	55
III.B.2.2 La qualité de "l'output" en bibliothèque	56
III.B.2.3 La qualité des éléments de servuction : le support physique	58
III.B.2.4 La qualité des éléments de servuction : personnels en contact et clients	59
<b>Conclusion</b>	<b>61</b>
A. Un outil de gestion intégrateur	61
B. S'adapter à son environnement plutôt que le subir	62
C. Les bibliothèques et la société de service	63
<b>Bibliographie sélective</b>	<b>64</b>
<b>Bibliographie normative</b>	<b>69</b>
<b>Annexes</b>	<b>70</b>
Annexe 1 - Le concept de servuction	71
Annexe 2 - Le cycle de Deming PDCA	72
Annexe 3 - L'enchaînement des outils qualité	73
Annexe 4 - Le schéma de flux	74
Annexe 5 - Le diagramme de cause à effet	75
Annexe 6 - Le diagramme de Pareto	76
Annexe 7 - Le diagramme en nuage de points	77
Annexe 8 - L'agenda des démarches qualité à travers les textes réglementaires du gouvernement de la Nouvelle Galles du Sud	78
Annexe 9 - L'Australian Quality Awards Framework (schéma récapitulatif)	79
Annexe 10 - Le résultat de l'audit qualité de décembre 1996 à la SLNSW (Guided Self Assessment)	80
Annexe 11 - Le plan d'amélioration de la qualité de la SLNSW	81
Annexe 12 - Méthode de collecte d'informations sur les travaux des équipes d'amélioration de la qualité	82
Annexe 13 - Tableau récapitulatif des différentes équipes d'amélioration de la qualité	84

Annexe 14 - Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur le circuit des ouvrages de référence (Reference books quality improvement team)	85
Annexe 15 - Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur l'amélioration des procédures de réclamation des publications en série (Claims improvement team)	86
Annexe 16 - Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur l'amélioration des relations téléphoniques (Telephone client contact improvement team)	87
Annexe 17 - Fiche récapitulative de l'amélioration de la qualité de service en matière de conservation et de restauration du document (TQS in program conservation)	88
Annexe 18 - Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur l'amélioration de la qualité du prêt entre bibliothèques (Interlibrary lending project)	89
Annexe 19 - Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur l'amélioration des temps nécessaires au rangement des ouvrages (TQS Reshelving Turnaround Team)	90
Annexe 20 - Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur les services d'information à distance (Information services to off-sites clients)	91
Annexe 21 - Méthode de collecte d'informations sur le management de la qualité dans les bibliothèques publiques australiennes	92
Annexe 22 - Fiche récapitulative : Management de la qualité à la Lake Macquarie City Library	94
Annexe 23 - Fiche récapitulative - Management de la qualité à la Wollongong City Library	95
Annexe 24 - Equipe qualité Services d'information à distance, exemples de schémas de flux	96
Annexe 25 - Organigramme de la State Library of New South Wales (rappel)	101

## Introduction

### **A. Annonce du sujet**

L'introduction d'outils de gestion modernes en bibliothèque ne se fait pas sans heurt. Caractérisées par leur appartenance au monde de l'information et de la culture ainsi qu'au secteur des services publics, les bibliothèques ne sont ni naturellement ni traditionnellement portées sur les questions de gestion, de rentabilité ou d'efficacité. Il faut attendre le début des années 1980, pour que des travaux de recherches d'importance fassent suite aux expériences pratiques en matière de gestion de la culture.

Dans la boîte à outil du gestionnaire, les démarches qualité ne sont pas nécessairement l'instrument le plus évident. Conçues à l'origine pour le secteur industriel et parfois associées dans les esprits au décollage de l'économie japonaise, ces méthodes semblent au premier abord appartenir à un milieu fort étranger aux bibliothèques et à la culture : celui du marché, du commerce, de la consommation, ou de la production. De manière globale, les organismes publics n'en sont qu'à leurs premiers pas en matière de gestion de la qualité.

Or depuis quelques années, les démarches qualité semblent se rapprocher des bibliothèques, par un double mouvement. Le mouvement des activités de service tout d'abord, qui mettent en place des démarches qualité avec l'objectif d'une certification aux normes ISO 9000. Les bibliothèques se considérant depuis peu comme des activités de service à part entière ne peuvent que s'en inspirer. Le mouvement des bibliothèques anglo-saxonnes d'autre part (américaines, britanniques ou australiennes), qui semblent plus avancées que leurs homologues françaises en la matière, et qui effectuent le travail exploratoire pour l'introduction de la qualité en bibliothèque. Les principaux ouvrages relatifs à la qualité en bibliothèque ont bien été publiés dans le monde anglo-saxon ; on consultera la bibliographie de ce présent mémoire pour s'en convaincre. Le mouvement initié par les bibliothèques anglo-saxonnes pourrait s'amplifier et se diffuser dans le reste du monde. En France quelques établissements travaillent dans cette direction. La médiathèque de la Villette en premier lieu, qui pour améliorer ses services aux usagers s'est appuyée sur une méthode d'analyse de la valeur. L'Agence bibliographique nationale<sup>1</sup> mène aussi une démarche qualité pour rationaliser le travail du service de la bibliographie nationale. Mais en l'occurrence, les efforts ne portent encore actuellement que sur un seul service et il serait erroné de dire que la Bibliothèque Nationale elle

---

<sup>1</sup> Service de la Bibliothèque Nationale de France chargé du dépôt légal, de la bibliographie nationale et de l'ISSN.

même est en démarche qualité. L'INIST (Institut National de l'Information Scientifique et Technique), établissement peut-être plus proche d'un service d'information que d'une bibliothèque, semble être l'établissement public de notre pays le plus avancé en termes de gestion de la qualité, puisque la démarche a été lancée dès 1993. L'INIST a travaillé sur l'amélioration de la qualité de ses différentes bases de données et la certification aux normes ISO 9000 de certaines de ses activités est prévue pour 1998<sup>2</sup>. A notre connaissance et à cette date (décembre 1997) aucune bibliothèque française, l'INIST étant plus un service d'information qu'une bibliothèque à proprement parler, n'est donc engagée dans une démarche de management total de la qualité.

C'est donc vers un exemple étranger que nous nous sommes tournés pour poser la question de l'application des méthodes de management total de la qualité en bibliothèque. A travers l'exemple d'une bibliothèque australienne, la State Library of New South Wales<sup>3</sup>, située à Sydney, ce mémoire se fixe pour sujet l'étude du management total de la qualité en bibliothèque. Quels enseignements peut on tirer de l'expérience d'une bibliothèque anglo-saxonne ? Ce type de démarche est il réellement applicable en bibliothèque ? Avec quelles spécificités, quelles précautions, quels bénéfices ?

## **B. Du modèle anglo-saxon au contexte français**

Les expériences et explorations anglo-saxonnes concernant l'amélioration de la qualité semblent aujourd'hui pouvoir s'adapter au contexte français. Deux facteurs au moins pourraient faciliter l'introduction de démarches qualité dans les bibliothèques de notre pays :

### **B.1 Le contexte global de la modernisation des services publics**

En France, la problématique de la gestion de la qualité en bibliothèque s'inscrit dans un contexte plus large, celui de la réforme de l'Etat et de la modernisation des services publics.

---

<sup>2</sup> Ces informations relatives à la qualité dans les bibliothèques françaises sont issues d'un séminaire de formation continue intitulé *Management de la qualité en bibliothèque, ou comment améliorer vos services aux usagers*. Séminaire qui s'est déroulé à l'Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (Enssib) dans la semaine du 9 au 13 juin 1997.

Un numéro du *Bulletin des bibliothèques de France* consacré au management de la qualité en bibliothèque est à paraître pour le début de l'année 1998 et devrait mentionner certaines de ces expériences.

<sup>3</sup> State Library of New South Wales : Bibliothèque d'Etat de la Nouvelle-Galles du Sud. Pour une présentation générale de cet établissement, on consultera le "rapport de stage", rédigé parallèlement à ce mémoire.



A partir de 1945 avec la création d'un Ministère chargé de la réforme administrative, les différents gouvernements de notre pays ont eu pour préoccupation constante la réforme de l'Etat et de l'administration. Depuis une dizaine d'années, cet effort s'est amplifié. La *Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public*<sup>4</sup>, rédigée par Michel Rocard alors Premier Ministre est une date clé dans l'histoire de la modernisation de l'action publique. Monsieur Rocard proposait quatre axes de changement : une rénovation des relations de travail dans l'administration, une politique de développement des responsabilités, un devoir d'évaluation des politiques publiques et une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers. Six ans plus tard Alain Juppé, fraîchement nommé Premier Ministre, publiait la *Circulaire du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en oeuvre de la réforme de l'Etat et des services publics*<sup>5</sup>. Ce texte devait rencontrer la même audience que celui de Michel Rocard et affirmer des ambitions très proches : clarifier les missions de l'Etat et le champ des services publics, mieux prendre en compte les besoins et les attentes des citoyens, changer l'Etat central, déléguer les responsabilités et rénover la gestion publique.

Ces textes réglementaires confirment, au plus haut niveau de l'Etat, une profonde volonté de changement, une tendance à la modernisation dépassant les déclarations de principe d'un seul gouvernement, d'un seul bord politique. Les gouvernements adoptaient ainsi le diagnostic de tout un courant visant à repenser l'action publique. Ainsi le courant de la sociologie des organisations, représenté par Michel Crozier dénonçait depuis des années les pesanteurs administratives françaises. Différents ouvrages de Michel Crozier (*Le phénomène bureaucratique* en 1965, *Où va l'administration française* en 1974, *On ne change pas la société par décret* en 1979 ...) ont servi de terreau aux idées modernisatrices. La circulaire de Michel Rocard de 1989 fait écho à la première édition de l'ouvrage de Crozier en 1987 : *Etat modeste, Etat Moderne*<sup>6</sup>. Quatre années plus tard dans la seconde édition de ce même ouvrage<sup>7</sup>, Crozier publie une postface ("les chances de renouveau du service public"), où il souligne l'importance de la circulaire Rocard. Le pouvoir politique et la société civile sont ainsi aujourd'hui sur la même longueur d'ondes. D'autres ouvrages importants

---

<sup>4</sup> *Circulaire relative à la modernisation du service public*. Michel Rocard. Premier Ministre. Journal Officiel de la République Française. 24 février 1989. p 2526 à 2529.

<sup>5</sup> *Circulaire du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en oeuvre de la réforme de l'Etat et des services publics*. Alain Juppé. Premier Ministre. Journal Officiel de la République Française. 28 juillet 1995. p 11217 à 11219.

<sup>6</sup> CROZIER Michel. *Etat modeste, Etat moderne. Stratégies pour un autre changement*. 1ère ed. Paris : Fayard, 1987. 316 p.

<sup>7</sup> CROZIER Michel. *Etat modeste, Etat moderne. Stratégies pour un autre changement*. 2ème ed. Paris : Seuil, 1991. 316 p.

suiront, tel *Le maître des horloges, modernité de l'action publique*<sup>8</sup> de Philippe Delmas. Parmi les réflexions sur la modernisation de l'action publique, les travaux de Crozier ou Delmas ne sont que des exemples.

En dix ans, les outils de l'administration ont changé. Sur le sous-sol de la modernisation administrative (la planification lancée à la libération, l'introduction de la Rationalisation des choix budgétaires en 1968 - la fameuse "RCB"), de nouvelles couches sédimentaires se sont empilées ces dernières années, la décentralisation et les lois de 1982 en premier lieu. Il n'est pas possible ici de faire état de tous les changements administratifs de la décennie. Néanmoins, les principales nouveautés mises en évidence par la science administrative sont les suivantes :

- On a pu assister à l'émergence d'un management public et à l'utilisation par les administrations de ses outils de finalisation (la planification stratégique, la direction participative par objectifs, le budget base zéro), de contrôle (la comptabilité analytique, les tableaux de bord), et d'animation (les projets de service, les cercles de qualité)<sup>9</sup>.
- L'Etat, qui en matière d'action publique ne raisonnait jusqu'alors qu'en termes de contrôle de légalité, se lance d'autre part dans l'évaluation des politiques publiques. Définie par la Cour des Comptes comme "l'appréciation portée sur l'efficacité d'un programme, d'une politique ou d'une action publique à la suite de la recherche, scientifiquement exigeante, de leurs effets réels, au regard des objectifs (affichés ou implicites) et des moyens mis en oeuvre"<sup>10</sup>, l'évaluation des politiques publiques est un véritable contrôle de l'opportunité et de l'efficacité de l'action publique. Une révolution dans la tradition administrative française.
- Autre tendance : le développement de nouveaux types d'administrations plus souples, plus indépendantes. Ce fut le cas des administrations de mission, qui se distinguent des administrations classiques de gestion (éducation nationale, impôts ...) par leurs effectifs légers, leur rôle d'animation, d'impulsion. On a pu voir fleurir dans notre pays un grand nombre "d'agences", de "délégations" travaillant sur les secteurs de l'environnement, de la maîtrise de l'énergie, de la lutte contre la toxicomanie et autres. Les autorités administratives indépendantes (AAI) sont un autre type d'administrations en vogue depuis le début des années 80, qui contribuent au renouveau de l'action publique par leur indépendance vis à vis de tout supérieur hiérarchique, leur pouvoir de régulation et leur autorité morale dans des domaines sensibles qui doivent être protégés des

---

<sup>8</sup> DELMAS Philippe. *Le maître des horloges, modernité de l'action publique*. Paris : Odile Jacob, 1991. 350 p.

<sup>9</sup> La classification des outils de management public en trois catégories (finalisation, contrôle, animation) est celle de SANTO V.M et VERRIER P.E. *Le management public*. Paris : Presses Universitaires de France, 1993. 127 p. (Que sais-je n°2724)

<sup>10</sup> Cité par SANTO V.M et VERRIER P.E. *Le management public*. Op. Cit . p 105.

influences politiques ou économiques. La CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés), la CADA (Commission d'Accès aux Documents Administratifs) ou la COB (Commission des Opérations Boursières) existaient depuis plusieurs années. Dans les années 80, on renforce le pouvoir de certaines AAI : les pouvoirs de la COB sont accrus par la loi du 2 août 1989 ; 1989 voit aussi la création du CSA (Conseil Supérieur de l'Audiovisuel) qui succède avec plus d'indépendance pour la régulation de l'audiovisuel au CNCL.

Amélioration des relations entre l'administration et le public, ancrage de la décentralisation, développement de la déconcentration, telles sont les autres tendances lourdes d'une administration en cours de modernisation. L'introduction des démarches qualité dans les bibliothèques françaises se fait et se fera dans ce contexte de modernisation de l'action publique, qui pousse tous les services publics du pays à adopter des outils de management modernes, et en rationalisant leur activité à privilégier la notion de service public par rapport à celle de puissance publique.

## **B.2 Un contexte propre aux bibliothèques françaises : la prise en compte de l'économie.**

"Les bibliothèques saisies par l'économie" : tel était le sujet et le constat d'un numéro du Bulletin des Bibliothèques de France en 1994<sup>11</sup>. Au cours de la décennie 1980, les bibliothèques françaises, suivant un mouvement amorcé outre-Atlantique, découvrent l'économie et apprennent à percevoir leurs propres dimensions économiques. La découverte des démarches qualité par les bibliothèques se positionne encore dans ce contexte.

D'après Jean-Michel Salaün, "la bibliothèque est un élément de deux économies plus vastes qui ne sont pas sans rapport, celle de l'information et celle de la culture"<sup>12</sup>. Dans un contexte économique difficile, les bibliothèques sont contraintes d'optimiser l'utilisation des ressources publiques, pour mieux satisfaire leurs usagers. Elles vont pour cela intégrer des concepts et méthodes issus du monde de l'entreprise, et puiser dans les travaux des économistes de l'information et de la culture. L'économie de la culture ainsi que l'économie de l'information émergent comme de véritables sous disciplines. L'article de Pierre-Jean Benghozi et Dominique Sagot-Duvaurox (*Les*

---

<sup>11</sup> *Bulletin des Bibliothèques de France*. 1994, vol. 39, n°3. Dossier "Les bibliothèques saisies par l'économie".

<sup>12</sup> SALAÜN Jean-Michel. Quelques questions posées par l'économie aux bibliothèques. *Bulletin des Bibliothèques de France*. 1994, vol. 39, n°3. p 8-12

*économies de la culture*<sup>13</sup>) et l'ouvrage d'Anne Mayère (*Pour une économie de l'information*<sup>14</sup>) en font le constat.

Au regard de l'économie de la culture, la bibliothèque devient une "entreprise culturelle". Les livres et autres documents qu'elle conserve et diffuse sont des "produits" de "l'industrie culturelle" dont les lecteurs font une "consommation". Dans les années 80-90, les questions du droit de reprographie ou du droit de prêt mettent en difficulté la bibliothèque, qui se considérait comme appartenant au secteur non marchand. D'autres acteurs de l'économie du livre vont lui rappeler qu'elle fait véritablement partie d'un "système économique".

Au regard de l'économie de l'information, la bibliothèque est un "service d'information". Les publications de l'Association des documentalistes et bibliothécaires spécialisés (ADBS) vont montrer que la bibliothèque est comparable au centre de documentation, et participe de l'économie des services. Elle n'intervient qu'une fois que les documents ont été produits.

Au cours des années 80, avec les avancées des disciplines économiques, les bibliothèques françaises découvrent de nouveaux enjeux et types d'analyses, de nouvelles dimensions. Le congrès de l'IFLA qui s'est déroulé à Paris en août 1989 avait d'ailleurs pour titre et thème *Bibliothèques, information, économie*. Les démarches qualité, en tant qu'outil issu du monde de l'entreprise et de l'économie concurrentielle peuvent bénéficier de cette avancée de l'économie dans les bibliothèques françaises.

### **C. Méthode et annonce du plan**

Ce mémoire constitue une étude de cas sur l'introduction d'une démarche de management total de la qualité en bibliothèque. A travers l'expérience de la State Library of New South Wales, nous verrons comment cet outil de gestion peut être appliqué au secteur des bibliothèques et avec quelles spécificités.

Pour mener cette réflexion sur l'applicabilité du management de la qualité en bibliothèques et tirer le maximum d'enseignements de l'expérience australienne, il aura fallu croiser différentes sources d'informations. En premier lieu, un travail sur la littérature relative à la qualité afin de cerner et définir le concept de qualité et recueillir des données sur les expériences de nombreuses bibliothèques et services d'information. Des entretiens avec le responsable de la qualité de la State Library of New South Wales, ainsi qu'avec les différents personnels concernés par les stratégies d'amélioration de la

<sup>13</sup> BENGHOZI Pierre-Jean, SAGOT-DUVAURAOUX Dominique. Les économies de la culture. *Problèmes économiques*. n° 2.422, 3 mai 1995. p 19-29

<sup>14</sup> MAYERE Anne. *Pour une économie de l'information*. Paris : Ed. CNRS, 1990. 316 p.

qualité auront d'autre part été très précieux pour dresser la liste des étapes et enjeux d'une mise en pratique du management total de la qualité. Pour affiner ces informations, l'analyse de la documentation qualité de la bibliothèque, du plan d'amélioration de la qualité aux rapports d'activité des différentes équipes qualité, s'est imposée. Enfin, la rencontre de professionnels d'autres bibliothèques australiennes engagées dans des démarches du même type<sup>15</sup>, ou encore avec des consultants en management a permis d'observer des similitudes ou différences entre des bibliothèques et de pondérer notre discours sur les spécificités des bibliothèques.

Cette étude de cas est présentée en trois parties :

I - La première, intitulée "De la bibliothèque en tant qu'organisation de service à la gestion de la qualité" est une présentation théorique des principes et outils de la qualité. La bibliothèque, organisation de service, est très logiquement concernée par une méthode de gestion qui se fixe pour objectif la satisfaction de l'utilisateur.

II - La seconde partie, "Eléments d'une démarche qualité en bibliothèque. L'expérience de la State Library of New South Wales", n'est plus tournée vers la théorie du management total de la qualité, mais vers les étapes, enjeux et dimensions de sa mise en pratique dans une bibliothèque.

III - Un troisième temps de la réflexion, "Qualité en bibliothèque, quelles spécificités, quels enseignements ?" tirera les leçons de l'expérience de la State Library of New South Wales et reviendra sur les contraintes et particularités que les bibliothèques engagées dans une démarche qualité doivent prendre en compte.

---

<sup>15</sup> La rédaction de ce mémoire a donné lieu à la visite de deux autres bibliothèques publiques engagées dans des démarches de management total de la qualité. Il s'agit de la Wollongong City Library et de la Lake Macquarie City Library, toutes deux situées en Nouvelle-Galles du Sud (Australie).

## **1ère Partie : De la bibliothèque en tant qu'organisation de service à la gestion de la qualité.**

La problématique des démarches qualité en bibliothèque, quoique récente, n'est pas apparue soudainement. Toute une série de travaux de recherche relatifs aux bibliothèques ont servi de terreau à cette méthode de gestion.

La première partie de ce mémoire vise un double objectif et sera de ce fait divisée en deux paragraphes. Dans un premier temps (I.A), nous évoquerons différents travaux de recherche en sciences de l'information ou en marketing qui positionnent et définissent la bibliothèque comme activité de service. Dans un second temps (I.B), nous présenterons de façon générale les démarches qualité. Nous aborderons cet outil de gestion dans ses aspects historiques, normatifs, et théoriques. La bibliothèque, vue à travers le prisme des activités de service, devient un terrain d'application des démarches qualité.

### **I.A : La bibliothèque redéfinie**

#### **I.A.1 La bibliothèque traditionnelle**

La bibliothèque a longtemps été considérée sous un aspect culturel. Les visions littéraires, voir poétiques de nos institutions ne manquent pas. L'ouvrage d'Anne-Marie Chaintreau et Renée Lemaître *Drôles de bibliothèques : le thème de la bibliothèque dans la littérature et le cinéma*<sup>16</sup> illustre cette idée. La bibliothèque est un lieu mythique, aux collections multiformes qui a inspiré les écrivains depuis toujours et les cinéastes plus récemment. D'autre part toute une littérature professionnelle s'est focalisée sur les collections, qui demeurent bien entendu essentielles pour nos établissements, mais cette littérature s'est peu souciée peu de l'utilisateur. La bibliothéconomie s'est très longtemps concentrée sur le livre, le fonds, la collection : le traitement du document constituait le coeur du travail du bibliothécaire. Il a fallu attendre les premiers travaux en sociologie de la lecture pour voir l'attention se déplacer des collections et bâtiments vers les usagers et les usages.

---

<sup>16</sup> CHAINTREAU Anne-Marie, LEMAITRE Renée. *Drôles de bibliothèques : le thème de la bibliothèque dans la littérature et le cinéma*. Paris : Cercle de la Librairie, 1993. 415 p.

## **I.A.2 La bibliothèque organisation de service**

Plus récemment, depuis les années 1970 approximativement, des chercheurs issus de disciplines telles que l'économie, la gestion, le marketing ou le management ont mobilisé leurs méthodes et concepts afin d'analyser et de redéfinir les bibliothèques.

La bibliothèque, qui jusqu'alors était considérée comme une structure de production d'un fonds (par l'exercice du traitement du document) se voit explicitement assigner une mission nouvelle : la distribution du fonds, la mise à disposition de documents et d'information. En un mot, la bibliothèque devient prestataire de service, sans pour autant se défaire de ses missions de production et de constitution d'une collection.

### **I.A.2.1 Du développement du secteur tertiaire à l'étude des activités de service.**

Penser les activités humaines en termes d'activités de service n'est en aucun cas un privilège du monde des bibliothèques. Bien au contraire, notre profession s'est inspirée des grilles de lectures constituées par d'autres.

Au cours de la décennie 1960-1970, la part de la population active n'étant employée ni dans le secteur primaire (agriculture) ni dans le secteur secondaire (industrie) devient majoritaire dans presque tous les pays développés. Pour ce qui est de la France, on peut se référer aux chiffres présentés par Jean Gadrey dans *L'économie des services*<sup>17</sup> : en 1906 27,9 % de la population active est employée dans le secteur tertiaire. En 1936 on passe à 33,5 %, puis 41,4 % (1960), 56,4 % (1980), 66,1 % (1991). Les théories économiques vont alors fleurir pour décrire et expliquer cette mutation. *Vers la société postindustrielle*, de Daniel Bell, est un ouvrage majeur publié pour la première fois aux Etats-Unis en 1973. L'auteur constate que la croissance des services est le trait majeur de l'histoire économique contemporaine. Bell souligne le caractère inéluctable du développement des services.

Dans les années 1980, la tendance ne fait que s'amplifier : le secteur des services dans l'ensemble des pays industrialisés se développe encore, à la fois du point de vue de l'emploi, de la production de richesses, et de la consommation. En 1987, à l'issue de plusieurs années de recherches, Pierre Eiglier et Eric Langeard vont publier un ouvrage fondamental pour la compréhension des activités de service : *Servuction, le marketing des services*<sup>18</sup>. A une époque où les services semblent dominer l'activité économique,

<sup>17</sup> GADREY Jean. *L'économie des services*. Paris : La Découverte, 1992. 125 p. (Collection Repères n. 113)

<sup>18</sup> EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric. *Servuction, le marketing des services*. Paris : Mc Graw-Hill, 1987. 202 p.

Eiglier et Langeard constatent que l'occident vit toujours sur une culture de l'industrie, "une culture du produit". Les deux auteurs vont inventer un concept, baptisé "servuction", néologisme désignant le processus de création de service. La servuction est définie comme "l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés"<sup>19</sup>. Selon les auteurs, la production d'un produit par une entreprise est une relation entre trois éléments : des machines, des matières premières et de la main d'oeuvre. Le client n'intervient pas dans le processus de production, il a simplement la possibilité d'acheter le produit une fois fini, en passant par l'intermédiaire d'un détaillant. Le système de servuction se distingue du système de production par la simultanéité de la production et de la consommation de service : le service n'est créé que lorsque le client participe, et ne peut de ce fait être stocké comme un produit. Cette simultanéité de la production et de la consommation du service se combine au caractère immatériel de ce dernier. La création d'un service est ainsi une activité relativement complexe, faite d'interactions, et dont le résultat sera déterminé par des paramètres multiples : le comportement du personnel en contact, le comportement du client (dont l'intervention seule rend possible le processus de servuction), la qualité du support physique (le matériel nécessaire à la production du service), par le comportement des autres clients (qui peuvent influencer sur la perception que le client aura de la prestation de service).

Pour illustrer cette différence majeure qui existe entre la production et la servuction, on peut prendre l'exemple d'un plat cuisiné et d'un repas au restaurant. Le plat cuisiné est acheté au supermarché, puis réchauffé par le client pour être consommé à domicile. Il s'agit d'un produit, dont la consommation se fait bien après la production. La perception que le client en aura ne dépendra que des qualités intrinsèques du produit. Si l'on considère un plat équivalent, présentant les mêmes caractéristiques gastronomiques, mais cette fois servi dans un restaurant : on se trouve alors dans une situation de servuction. La perception que le client aura du plat va dépendre de l'amabilité du serveur (comportement du personnel en contact), de la bonne entente du client et du serveur (comportement du client), des caractéristiques gastronomiques du plat (qualité du support physique), ou encore du voisin de table qui va peut-être allumer une cigarette au grand désespoir d'autrui (comportement des autres clients).

---

L'annexe 1 présente les principaux graphiques relatifs au concept de servuction.

<sup>19</sup> EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric. *Servuction, le marketing des services*. Op. Cit. p 15



Tout en mettant en évidence les particularités du processus de servuction, Pierre Eiglier et Eric Langeard vont souligner quelles en sont les implications manageriales, quelles sont les spécificités du marketing des services.

#### I.A.2.2 Activités de services et bibliothèques

Les travaux d'Eiglier et Langeard, ou ceux d'autres chercheurs<sup>20</sup>, relatifs à la servuction et au management des activités de service vont peu à peu glisser du secteur privé et commercial vers les bibliothèques. Les sciences de l'information vont s'emparer des grilles de lecture et constituer ce qu'on appellera ensuite le marketing documentaire.

Le mouvement démarre outre-Atlantique, avec les bibliothéconomes américaines et canadiennes. Pour ce qui est de la littérature grise francophone, on cite souvent les travaux pionniers de Réjean Savard qui fut l'un des premiers à analyser les bibliothèques comme organisations de service et à leur proposer d'adapter et d'adopter les outils du marketing.

En France, les centres de documentation furent les premières organisations documentaires à remettre en cause leurs méthodes de travail, et à considérer l'activité documentaire comme une activité de service. L'ADBS, Association des Documentalistes-Bibliothécaires Spécialisés, a probablement joué un rôle essentiel dans la diffusion de ces idées en mettant à leur disposition dès le début des années 1990 ses congrès, sa revue<sup>21</sup> et ses chercheurs. Les travaux d'Eric Sutter et de Jean Michel sur l'analyse de la valeur<sup>22</sup> vont ancrer l'idée que les services d'information et de documentation font partie du monde des services au même titre que certaines activités commerciales.

Les bibliothèques du secteur public vont se considérer elles-mêmes comme des activités de service plus tardivement. Certes la barrière du commercial au culturel (ou du secteur privé au secteur public) n'est pas facile à sauter. Les bibliothèques vont néanmoins s'approprier la philosophie des services ainsi que les techniques du management et du marketing des services.

Si les changements de mentalité peuvent être décelés au moment de la publication et de la diffusion d'un ouvrage, on peut alors dater la mutation des bibliothèques à 1992, date de publication du livre de Jean-Michel Salaün *Marketing des*

---

<sup>20</sup> Parmi les classiques du genre, on peut citer : BAUDRY Christian. *Manager les services, la qualité comme principe unificateur*. Paris : Economica, 1986, 208 p.

<sup>21</sup> La revue *Documentaliste Sciences de l'information*

<sup>22</sup> MICHEL Jean, SUTTER Eric. *Valeur et compétitivité de l'information documentaire, l'analyse de la valeur en documentation*. Paris : ADBS, 1991. 136 p.

*bibliothèques et des centres de documentation*<sup>23</sup>. Jean-Michel Salaün avait auparavant publié un article en deux volets dans le *Bulletin des Bibliothèques de France*<sup>24</sup>. Présentant le concept de servuction dans le premier volet de son article J.M. Salaün constatait : “L’activité des bibliothèques et centres de documentation est une activité de service, ‘service’ entendu ici au sens économique, par comparaison aux activités agricoles ou industrielles. [...] Les services d’information suivent une évolution parallèle à celle générale des services grand public. L’organisation des salles en libre accès, par exemple, vise une meilleure gestion de la ‘servuction’ ”. En montrant dans ses différents travaux comment adapter la démarche marketing aux bibliothèques, J.M. Salaün va définitivement les inclure dans le secteur des services.

Plus récemment, Michèle Mollard<sup>25</sup> a démontré que l’on pouvait envisager l’activité des CDI en termes de relation de service et de servuction. Les CDI (Centres de documentation et d’information des lycées et collèges) sont dotés depuis 1989 d’un CAPES de documentation et disposent ainsi de véritables “enseignants documentalistes” et non plus de “bibliothécaires documentalistes”. Le système de servuction entre l’enseignant documentaliste, l’élève et la collection devient complexe. Michèle Mollard le qualifie de “compagnonnage cognitif”, pour montrer que le service de documentation est beaucoup plus qu’une simple prescription ou distribution de documents à l’élève.

La bibliothèque est donc entrée dans l’ère des services. Elle s’est peu à peu appropriée les grilles de lecture et méthodes élaborées par les entreprises de service du secteur privé. Elle présente cela dit deux caractéristiques fortes, qui la distinguent des entreprises auxquelles elle emprunte ces outils :

- Les bibliothèques appartiennent majoritairement au secteur public, et pas seulement en France. Si elles sont des organisations de service, elles sont donc avant tout des “services publics”. Or le secteur public suppose des règles de fonctionnement particulières, des relations professionnelles particulières, des droits et obligations envers les usagers particuliers.

- Les bibliothèques sont d’autre part des “services documentaires”, et se situent de ce fait dans le secteur de la culture, de l’information, ou encore de l’éducation. Secteurs, qui eux aussi impliquent des règles de fonctionnement, des contraintes, des droits et obligations spécifiques.

---

<sup>23</sup> SALAUN Jean-Michel. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*. Paris : Cercle de la Librairie, 1992. 132 p.

<sup>24</sup> SALAUN Jean-Michel. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation : Analyse*. *Bulletin des Bibliothèques de France*, t. 35, n.6, 1990, p. 346-353

<sup>25</sup> MOLLARD Michèle. *Les CDI à l’heure du management*. Villeurbanne - Paris : Enssib - Fadben, 1996, 159 p.

De la définition de la bibliothèque en tant qu'organisation de service ressort l'importance de la relation avec l'utilisateur. Les bibliothèques, en devenant de véritables services publics documentaires le découvrent.

## **I.B : La gestion de la qualité, présentation d'un outil**

Les démarches qualité sont constituées par un ensemble de méthodes et d'outils de gestion. Elles ne sont pas nées dans les bibliothèques, mais dans le monde de l'entreprise. Elles sont le fruit du travail de différents théoriciens sur plusieurs décennies et sont actuellement encadrées par un dispositif normatif à l'échelle internationale (les fameuses normes de la série ISO 9000). Ce paragraphe a pour objet de présenter succinctement et de façon théorique cet outil de gestion, avant de se pencher sur son applicabilité en bibliothèque. Ces quelques pages ne suffiront pas à décrire en détail les démarches qualité : elles sont une simple introduction destinée à faciliter la bonne compréhension de ce texte et la problématique de l'introduction des démarches qualité en bibliothèque. Pour plus de détails, de nombreux ouvrages plus complets sont cités en bibliographie<sup>26</sup>.

### **I.B.1 La Qualité, histoire d'un mouvement**

La gestion de la qualité trouve son origine dans la première révolution industrielle du début du XX<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis. Le Taylorisme, l'organisation scientifique du travail sont alors les concepts centraux de l'activité industrielle. On est dans l'ère de la production de masse rendue possible par la rationalisation, la spécialisation des fonctions, l'organisation du travail à la chaîne, la déresponsabilisation des ouvriers. En ces temps modernes, l'ouvrier n'a plus une vision globale de la chaîne de production, ni même de perception des caractéristiques du produit final, en fin de chaîne. Pour contrôler la qualité et les caractéristiques des produits industriels, certains gestionnaires vont mettre en place des techniques de contrôle. Dans les années 1920, Shewhart met au point la "maîtrise statistique de processus", qui consiste en un contrôle statistique des caractéristiques des produits en fin de chaîne de production. Il s'agit de l'ancêtre du contrôle de la qualité. Shewhart met au point des cartes de contrôle pour la Western Electric Company près de Chicago, entreprise américaine pionnière où Elton Mayo de 1927 à 1932 va observer les relations humaines dans l'industrie et devenir l'un des principaux représentants de la psychosociologie. .

---

<sup>26</sup> Voir les paragraphes de la bibliographie "La qualité : théorie, manuels, méthodes, ouvrages de référence" et "La qualité : dispositif normatif".

Il faut attendre les lendemains de la seconde guerre mondiale pour voir apparaître l'appellation "qualité". Différents théoriciens du management (Deming, Dodge, ou Juran) vont travailler pour le Département de la défense américaine. Ils vont établir les concepts de la qualité dans un secteur public à haut risque, où l'importance des investissements impose une certaine garantie de résultats.

C'est pourtant dans le monde de l'entreprise japonaise que les démarches qualité vont gagner leurs lettres de noblesse. Vaincu en 1945, pauvre en ressources naturelles, le Japon doit baser sa reconstruction sur l'industrie, et comme le note Lucien Cruchant dans *La Qualité*<sup>27</sup>, il lui faut exporter des produits manufacturés pour pouvoir importer des produits vitaux. Les entreprises japonaises vont quasi systématiquement adopter les idées de Deming, résumées dans le "cycle PDCA" (Plan-Do-Check-Act, voir annexe 2). Deming propose de suivre ce cercle sans fin : planifier la conception des produits, fabriquer les produits, vérifier la conformité (par l'usage de contrôles statistiques), corriger les éventuels défauts. Les entreprises japonaises vont encore s'inspirer des théories de Juran, pour qui la qualité est une pierre angulaire du management, au même titre que les questions financières par exemple. Les industries japonaises vont connaître un succès retentissant, et le Japon va devenir un exemple pour les produits manufacturés. Dans les années 1970, les pays développés vont prendre conscience du "miracle japonais", et découvrir les travaux de Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum ou Ishikawa.

On parlait jusqu'alors de "contrôle de la qualité" dans l'industrie. A mesure que les industries occidentales découvrent et importent les méthodes de gestion japonaise, on va commencer à parler "d'assurance de la qualité" (assurer la conformité des processus de production par rapport à certaines normes afin de garantir des attributs objectifs à des produits). A partir des années 80, les services vont s'emparer d'un concept qui était jusque là le monopole de l'industrie. Des chercheurs en marketing, tels que Parasuraman, Zeithmal et Berry, vont chercher à définir les caractéristiques d'un service de qualité et montrer l'importance de la perception du client. On est entré dans l'ère du "management de la qualité".

Depuis quelques années maintenant, le mouvement de la qualité gagne les services publics, les pays anglo-saxons ayant été les premiers à adopter des démarches qualité dans le secteur public, à partir de la fin des années 80. La question est particulièrement d'actualité en France, nous l'avons vu en introduction. L'ouvrage de

---

<sup>27</sup> CRUCHANT Lucien. *La qualité*. Paris : Presse Universitaires de France, 1995. 127 p. (Col. Que sais-je n°2779).

Bertrand de Quatrebarbes, *Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics*<sup>28</sup>, montre bien que tous les services publics sont concernés.

### **I.B.2 Définitions**

Il nous faut cependant revenir sur des questions de définition : qu'est ce que cette "qualité" que cherchent à assurer les industriels, qu'est ce qui caractérise un service de qualité, en quoi consiste une démarche qualité ou le management de la qualité ?

Les réponses à ces questions peuvent paraître évidentes, et chaque individu a peut être une idée intuitive de ce qu'est la qualité. Il n'en demeure pas moins que ces termes ont un sens bien précis en économie et en gestion, au point que leur définition fait l'objet d'une normalisation (la norme ISO 8402, *Management de la qualité et assurance de la qualité, vocabulaire*<sup>29</sup>).

La définition du mot **qualité** fournie par la norme est la suivante : "ensemble des caractéristiques d'une entité, qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites".

Le **management total de la qualité**<sup>30</sup> est défini ainsi : "mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société".

Il ressort de ces définitions que la qualité n'est pas comme au sens commun, ce qui est beau, idéal ou parfait, une performance maximale. La qualité est bien une référence contextualisée, une réponse ajustée à un besoin donné. La qualité est une qualité d'usage et se caractérise essentiellement par la satisfaction de l'utilisateur. Ainsi, une automobile est de qualité non pas si elle est luxueuse ou puissante, mais si ses caractéristiques objectives sont garanties et à même de satisfaire les besoins de son utilisateur. De même pour une prestation de service, la qualité est essentiellement liée à la satisfaction de l'utilisateur. Gérer la qualité consiste donc pour une organisation à mettre en oeuvre les procédures nécessaires à la satisfaction du client.

On comprend alors l'enjeu pour les bibliothèques d'adopter les outils de gestion de la qualité. Nous avons montré plus haut comment la bibliothèque était redéfinie par les services : le processus de servuction, qui décrit l'activité des bibliothèques est centré sur la relation avec l'utilisateur. Un service de bibliothèque de qualité sera donc identifié

<sup>28</sup> QUATREBARBES Bertrand de. *Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics*. Paris : Ed. D'Organisation, 1996. 354 p. (Collection service public).

<sup>29</sup> ISO 8402 : 1995, *Management de la qualité et assurance de la qualité, vocabulaire*.

<sup>30</sup> En Anglais Total Quality Management - TQM.

par sa capacité à mettre en oeuvre les procédures et services propres à satisfaire les besoins explicites et implicites des usagers.

### **I.B.3 Les principaux outils et étapes du management de la qualité**

Les démarches qualité reposent sur quelques principes simples qui se déclinent dans une série d'outils et de méthodes. Les différents manuels relatifs à la question peuvent paraître hétérogènes. Et il faut admettre que cette littérature est d'un intérêt très variable.

Pour retrouver le fil conducteur des démarches qualité et repérer comment les différents outils de gestion s'enchaînent, le plus simple est de repartir du cycle PDCA de Deming (qui figure en annexe 2).

Le premier principe de la qualité, qui ressort de ce cycle PDCA, est qu'il s'agit d'un processus perpétuel : la gestion de la qualité peut s'effectuer préventivement, en cours de processus et à posteriori. Mais la qualité n'est en aucun cas un état stable. Les démarches qualité invitent et aident au contraire l'organisation à entrer dans un processus d'amélioration continue. Les différents outils disponibles doivent être pris comme des éléments qui s'insèrent dans ce cycle.

Ces outils font l'objet d'une normalisation. Le lecteur pourra se référer à la norme ISO 9004-4, *Management de la qualité et éléments de système qualité, Partie 4 : Lignes directrices pour l'amélioration de la qualité*<sup>31</sup>. Dans son annexe A, cette norme ISO 9004-4 présente "les outils et techniques de soutien", de façon tout à fait exhaustive. Nous ne présenterons ici qu'une sélection des outils les plus souvent utilisés en démarche qualité et nous invitons le lecteurs à consulter les annexes de ce document, annexes visant à faciliter la lecture des paragraphes qui suivent. Pour cette présentation, nous suivrons les quatre étapes théoriques d'une démarche qualité figurant dans le cycle de Deming<sup>32</sup>.

#### **I.B.3.1 Les méthode de préparation et de planification (Plan)**

La planification est une étape essentielle des démarches qualité. On peut distinguer deux niveaux dans la planification des démarches qualité : un niveau très élevé qui consiste à décrire dans différents documents quelle est la politique qualité de

<sup>31</sup> ISO 9004-4 : 1993, *Management de la qualité et élément de système qualité - Partie 4 : Lignes directrices pour l'amélioration de la qualité.*

<sup>32</sup> Voir tableau de synthèse de l'enchaînement des outils qualité en annexe 3

l'organisation, et un niveau plus bas ou chaque équipe qualité va définir pour un projet d'amélioration de la qualité quelle sera la démarche et le processus.

Les théoriciens du management de la qualité parlent de **système qualité** pour décrire l'organisation des procédures et des moyens nécessaires pour mettre en oeuvre le management de la qualité au niveau de l'organisation. L'un des outils principaux en la matière est le **manuel qualité**, qui est un document descriptif du système qualité de l'organisation établi par l'organisation elle-même. La norme ISO 8402 résume quel doit être le contenu de ce manuel. Il fait référence à la politique qualité de l'organisation, à l'organisation des responsabilités sur ce sujet, et aux procédures de travail visant à garantir la qualité. Le manuel qualité peut être éventuellement complété par un **plan qualité** qui "énonce les pratiques, les moyens et la séquence des activités liées à la qualité"<sup>33</sup>.

La phase de préparation et de planification est aussi une étape importante à un niveau moins général, lors du travail d'une équipe spécifique sur un projet d'amélioration de la qualité. Elle vise à identifier un problème dans l'activité de l'organisation et à réunir des données sur ce problème.

Le premier outil disponible pour le groupe qualité est le **brainstorming** (ou remue-méninge pour reprendre la terminologie de la norme ISO 9004-4) : l'idée est de réunir différentes personnes travaillant dans le secteur concerné, à tous niveaux, et de capter la pensée créatrice du groupe. Dans des séances de brainstorming, l'équipe qualité va pouvoir définir le problème, définir les termes de référence, établir les objectifs du projet, identifier les informations à recueillir et rédiger un programme. La participation de toutes les catégories de personnel aux séances de brainstorming est l'un des principes essentiels des démarches qualité.

### I.B.3.2 Les outils d'accompagnement de l'action (Do)

On peut classer ici toute une série d'outils permettant de visualiser quelle est l'activité d'un service ou d'une organisation. L'équipe qualité va pouvoir visualiser une tâche ou un processus de production.

L'outil principal de description d'un processus existant est le **schéma de flux** ("flow chart" en anglais). Ce schéma est une représentation d'un mode de fonctionnement actuel. En bibliothèque, on pourra représenter par exemple le circuit de circulation du document sous la forme d'un schéma de flux. Différents symboles

---

<sup>33</sup> Voir norme ISO 8402, op. cit.

permettent de représenter le début ou la fin d'une étape, le moment d'une décision, la description d'une activité. Un exemple de ce type de schéma figure en annexe 4.

Autre outil classique permettant de d'accompagner l'action et de mesurer un processus de travail : le **formulaire de collecte de données**. Il permet de recueillir de façon systématique et claire des faits. Il s'agit en général d'un simple tableau permettant de noter synthétiquement les données que l'équipe qualité juge importantes. Ainsi dans un service de périodiques en bibliothèque on pourra noter chaque jour sous forme de formulaire de collecte de données le nombre de quotidiens attendus, le nombre de quotidiens effectivement reçus, le nom des quotidiens manquants et le fournisseur correspondant. Ces formulaires permettront par la suite de faciliter l'établissement de statistiques.

### I.B.3.3 Les outils de vérification, d'évaluation (Check)

Les démarches qualité mettent l'accent sur les outils de vérification et d'évaluation. La norme ISO 9004-4 ainsi que de nombreux ouvrages expliquent l'utilisation de ce type d'outils. A ce stade l'idée est de proposer des modes de représentation, souvent graphiques, aidant à la compréhension d'un problème relatif à l'activité étudiée.

L'outil le plus célèbre visant à identifier les causes d'un problème est sans conteste le **diagramme de cause à effet** (appelé encore **diagramme d'Ishikawa**, du nom de son créateur, ou **diagramme en arête de poisson**). A partir des schémas de flux dessinés et des données collectées il permet de visualiser et d'analyser les causes possibles d'un effet constaté. Ces causes sont regroupées par grandes catégories (ex : causes relatives aux machines, aux méthodes, au personnel, au milieu) et classées sur des axes. Ce diagramme est un outil pédagogique pour représenter des dysfonctionnements. Nous présentons un exemple en annexe 5.

Second outil de vérification et d'évaluation : le **diagramme de Pareto**. Tout comme le diagramme d'Ishikawa, le principe est de présenter les causes d'un problème de façon graphique. Ce second diagramme permet cependant de classer les causes par ordre d'importance en postulant que très souvent, un nombre limité de causes sont responsables de la majeure partie de l'effet. Le diagramme de Pareto, est très utile lorsqu'il y a possibilité de recueillir des données numériques par rapport à un problème. Nous présentons un exemple simplifié en annexe 6.

Le **diagramme en nuage de points** constitue un autre outil d'évaluation d'une activité. Il est utilisé pour représenter la relation entre deux types de données associées. Un exemple simple figure en annexe 7. Le principe est de recueillir des données par



couple et de les disposer sur un repère à deux axes. L'examen de la forme du nuage de points permettant d'établir les corrélations.

La norme ISO 9004-4 présente de nombreux autres outils permettant d'évaluer et de vérifier la qualité d'une activité. On se référera à ce texte pour plus de détails. Les principaux outils ont cependant été mentionnés ici.

A l'échelle d'une organisation (et non plus d'une équipe qualité spécifique) on peut mentionner un autre outil fort utile pour évaluer et vérifier en permanence le niveau des activités. Il s'agit du **tableau de bord qualité** qui regroupe des indicateurs essentiels pour l'organisation. Ce tableau de bord peut-être mis à jour périodiquement (mensuellement par exemple) et l'organisation pourra ainsi mesurer des écarts de qualité et les corriger. Le mémoire de DCB<sup>34</sup> de Jeanne-Claude Greslou, *Ebauche d'une proposition de démarche qualité au SICD de Grenoble 2 et 3 et recherche d'indicateurs pour la mise en place d'un tableau de bord*<sup>35</sup>, montre que ce type d'outil est applicable en bibliothèque. Jeanne-Claude Greslou propose des indicateurs relatifs à l'évolution du public, à l'évolution des collections, à l'évolution du service public, à l'évolution des moyens en personnel et budgétaires ainsi qu'à l'évolution de l'organisation du travail. Elle précise que beaucoup de ces indicateurs peuvent être facilement fournis par les systèmes informatiques.

#### I.B.3.4 Les outils d'amélioration (Act)

La quatrième phase d'une démarche qualité consiste pour l'équipe concernée à faire des propositions d'amélioration. L'équipe rédige généralement un **rapport** proposant des solutions. Certaines d'entre elles sont testées et le cycle de Deming reprend au départ.

Le management total de la qualité repose donc sur cette 'boîte à outils qualité' très complète et sur quelques principes essentiels (la participation de tous les personnels, l'importance des mesures, la définition par le client de ce qu'est la qualité). Tous les outils ne sont pas nécessairement utilisés au cours de chaque projet. Il s'agissait ici d'en faire une présentation synthétique et théorique et d'indiquer au professionnel des bibliothèques des ouvrages permettant d'approfondir le sujet. Nous

<sup>34</sup> Diplôme de Conservateur de Bibliothèques.

<sup>35</sup> GRESLOU Jeanne-Claude. *Ebauche d'une proposition de démarche qualité au SICD de Grenoble 2 et 3 et recherche d'indicateurs pour la mise en place d'un tableau de bord*. Villeurbanne : Enssib, 1996. 122 p. (Mémoire de DCB)

verrons dans la seconde partie de ce mémoire comment la State Library of New South Wales les a utilisés dans son programme d'amélioration de la qualité.

#### **I.B.4 De la gestion de la qualité à l'assurance de la qualité**

Il est un dernier sujet qu'il convient d'aborder dans cette présentation théorique des démarches qualité. Il s'agit de la question de l'assurance de la qualité<sup>36</sup>.

Parmi les démarches qualité, on distingue parfois trois approches, correspondant à trois degrés d'implication de l'organisation : le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité, et la gestion totale de la qualité (Total Quality Management en anglais, TQM). Ces trois approches correspondent parallèlement à trois étapes de l'approche de la qualité dans les entreprises et organisations. Nous l'avons vu, le contrôle de la qualité est une simple activité de surveillance et de mesure, visant à vérifier la conformité d'un produit à des exigences spécifiées. Le management total de la qualité, ou gestion totale de la qualité repose sur la participation de tous les personnels et l'entrée de l'organisation dans un cycle d'améliorations. L'assurance de la qualité a un sens très fort. La norme ISO 8402 en donne la définition suivante : "ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité". Il existe une série de normes relatives à l'assurance de la qualité (les normes ISO 9001, 9002 et 9003). Lorsqu'une organisation souhaite donner à ses clients l'assurance de la qualité elle peut se faire certifier conforme à l'une de ces trois normes. Un audit qualité sera alors réalisé par un organisme certificateur indépendant<sup>37</sup>. Cet audit permet de vérifier si les dispositions mises en places par l'organisation auditée sont conformes à celle prévue par la norme.

Pour simplifier, la norme ISO 9001 *Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations*<sup>38</sup> associées, est, comme son titre l'indique, le niveau le plus exigeant d'assurance de la qualité. Les organisations qui veulent satisfaire à ses exigences doivent démontrer leur maîtrise de la conception de leurs produits, de la documentation relative à leurs activités, de la qualité des produits achetés, de la maîtrise des procédés de production. Elles doivent encore

<sup>36</sup> Ces informations sur l'assurance qualité sont notamment tirées du cours d'Anne Mayère *Management de la qualité* (Non publié, présenté à l'Enssib en janvier 1997).

<sup>37</sup> En France il s'agit principalement de l'AFAQ, Association Française d'Assurance Qualité. L'AFAQ a été créée en 1988 et regroupe des fédérations professionnelles, des membres de l'AFNOR. Ses certificats sont délivrés pour une durée de trois ans. Il existe ceci dit d'autres organismes certificateurs et il n'est pas rare de voir une organisation se faire certifier par un organisme d'un autre pays européen.

<sup>38</sup> ISO 9001: 1994, *Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations*.

démontrer l'existence de procédures de contrôle, du traitement des produits non conformes et enfin de la maîtrise du stockage, de la livraison des produits. La norme ISO 9001 couvre donc la conception, la réalisation et la mise à disposition d'un produit.

La norme ISO 9002<sup>39</sup> est un peu moins exigeante et ne couvre que la réalisation et la mise à disposition d'un produit. L'organisation candidate à la certification ne doit faire la preuve que de la maîtrise des documents, des achats, des procédés de production, du traitement des produits non conformes, ainsi que du stockage et de la livraison. Elle doit aussi montrer l'existence de procédures de contrôle.

Quant à la norme ISO 9003<sup>40</sup>, elle vise essentiellement à assurer le contrôle final du produit et la qualité de la mise à disposition d'un produit : les organisations doivent démontrer la maîtrise du stockage et de la livraison des produits, et préalablement l'existence de contrôles et essais des produits finis ainsi que le traitement des produits non conformes.

Jusqu'à très récemment, l'assurance qualité a essentiellement concerné les activités industrielles. L'AFAQ donne des chiffres sur son site web<sup>41</sup> : seulement 15 % des certificats délivrés concernent des activités de service, le reste revenant à des activités industrielles. En ce qui concerne la répartition des certificats AFAQ par modèle, sans considération du secteur d'activité : 3 % des certificats sont des certificats de conformité à la norme ISO 9003, 21 % à la norme ISO 9001, et 76 % à la norme ISO 9002. Ceci dit, le nombre de certificats attribués aux secteurs des services va croissant et pourrait concerner un jour les bibliothèques.

Il faut pourtant souligner que la certification ne peut être un objectif en soi pour une organisation. Elle devrait plutôt être considérée comme l'aboutissement d'une démarche et la reconnaissance du travail effectué.

---

<sup>39</sup> ISO 9002 : 1994, *Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées.*

<sup>40</sup> ISO 9003 : 1994, *Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals.*

<sup>41</sup> Association Française d'Assurance qualité. (Page consultée le 11 juin 1997). *Certificats AFAQ délivrés*, [en ligne]. Adresse URL : <http://www.rever.fr/AFAQ/Certificats.html>

**2ème Partie : Eléments d'une démarche qualité en bibliothèque.  
L'expérience de la State Library of New South Wales**

Nous avons vu quelle est la panoplie des outils de gestion de la qualité d'un point de vue théorique. L'objet de cette seconde partie est de montrer, à travers l'exemple de la State Library of New South Wales, comment une bibliothèque peut les mettre en pratique. Nous procéderons pour cela en deux temps. Nous présenterons tout d'abord de façon générale le cheminement de cette organisation, à quand remonte ses premières expériences, quels moyens sont dévolus à la qualité, comment s'organise une démarche de management total de la qualité à l'échelle d'une organisation (II.A). Nous descendrons ensuite au niveau des projets spécifiques d'amélioration de la qualité, pour montrer comment ces démarches peuvent aider le bibliothécaire dans son travail quotidien et lui permettre d'améliorer les services fondamentaux offerts par la bibliothèque ainsi que les procédures de travail (II.B).

**II.A : Une démarche qualité à l'échelle d'une organisation**  
**Présentation générale de l'expérience de la State Library of New South Wales**

**II.A.1 Un passé favorable à l'introduction du management total de la qualité**

**II.A.1.1 Une première expérience au début des années 1990**

La State Library of New South Wales s'est engagée depuis la fin de l'année 1996 dans une démarche de management total de la qualité. Cette gestion très systématique n'est pas la première expérience de la bibliothèque, qui dès le début des années 1990 avait mis en place des projets d'amélioration de la qualité.

Cette expérience passée a son importance et constitue vraisemblablement un facteur de réussite pour la démarche actuelle, essentiellement parce qu'une part non négligeable du personnel a alors pris connaissance des concepts de la qualité et a mesuré quelles applications étaient possibles pour le travail du bibliothécaire.

Cette première expérience avait été décidée en 1993 par la directrice de la bibliothèque de l'époque, qui était personnellement très intéressée par les méthodes de management modernes. Cette expérience ne portait pas le nom de management total de

la qualité (Total Quality Management), mais le nom TQS : Total Quality Service. Le **système qualité** mis en place distribuait les rôles ainsi :

- Un **conseil de la qualité**, constitué de la directrice de la SLNSW, d'un facilitateur qualité, et de trois autres cadres supérieurs de la bibliothèque, était en charge de l'allocation des ressources, de la sélection des projets, et de l'insertion de la démarche dans la politique de la bibliothèque.
- Le **facilitateur qualité** se chargeait de la coordination du travail des différentes équipes et projets d'amélioration de la qualité. Son rôle constituait aussi à guider les différentes équipes et à les aider à utiliser les outils de la qualité.
- Un **coordinateur de la qualité** : il s'agissait du chef du département principalement concerné par les différents projets d'amélioration de la qualité (le département chargé du traitement et du catalogage des documents). Son rôle était de faire le lien entre le travail des équipes et les instances supérieures de la qualité.
- Les **équipes d'amélioration de la qualité** se chargeaient d'un projet spécifique, de l'analyse du problème, de la collecte de données, et de la formulation de propositions d'amélioration à partir des outils du management de la qualité. Chaque équipe avait à sa tête un chef de projet.

Entre 1993 et 1994, trois équipes ont travaillé sur des projets d'amélioration de la qualité. Tous étaient relatifs au travail du département de la bibliothèque responsable du traitement du document<sup>42</sup> (commandes et catalogage). Le choix de ce département comme laboratoire d'une expérience de management de la qualité n'est pas anodin. Le traitement du document peut dans une certaine mesure être considéré comme une activité de type industriel. Le circuit du document est une chaîne de travail : entre le moment où il est commandé et le moment où il est mis à la disposition du lecteur, le document passe entre les mains de différents professionnels qui vont chacun effectuer une opération bien précise avant de le transmettre au suivant. Un retard, un problème en un point du circuit du document peut bloquer le processus dans son ensemble. Ces analogies avec un mode de production industriel font du circuit du document un terrain privilégié d'expérimentation des démarches qualité en bibliothèque, la plupart des personnels interrogés en ont témoigné. Le traitement du document semble être une activité de la bibliothèque où il est facile d'utiliser des outils de mesure statistiques, et de chiffrer des objectifs : l'activité respectera des exigences de qualité lorsque le temps moyen de traitement du document sera inférieur à un nombre de jours spécifié, lorsqu'un nombre précis de documents sera traité en une période donnée. Le

---

<sup>42</sup> The materials processing branch.

département du traitement du document avait d'autre part été choisi pour cette expérimentation parce qu'il était lui-même subdivisé en équipe de travail très cohérentes. Cette culture d'équipe pouvait faciliter la constitution de groupes d'amélioration de la qualité, impliquant toutes les catégories de personnel.

Le projet le plus important mis en place par le département chargé du traitement du document était relatif à l'amélioration des procédures de réclamation des périodiques. Une équipe de 7 bibliothécaires et techniciens des bibliothèques a été chargée à partir de juin 1993 d'améliorer le taux de réception des périodiques, en réfléchissant sur les procédures de réclamation. Les réunions étaient bimensuelles. L'équipe a tout d'abord collecté des données chiffrées sur les réclamations de périodiques pour montrer que 9000 lettres de réclamation étaient automatiquement générées par le système informatique chaque année et envoyées aux fournisseurs de périodiques. 50 % seulement des lettres donnaient lieu à une réponse et à l'envoi par le fournisseur du numéro manquant. Partant de là, l'équipe a examiné les différentes procédures de réclamation possibles, les problèmes qui se posaient, et a mesuré sur un mois le temps passé sur cette opération et l'efficacité de chaque procédure. L'enquête a montré que les réclamations par téléphone étaient de loin les plus efficaces. Un diagramme de cause à effet a alors été dessiné afin d'identifier en quel point des améliorations devaient être apportées. Le conseil de la qualité a approuvé un bon nombre des solutions formulées par l'équipe parmi lesquelles : l'envoi de lettres de rappel imprimées sur un traitement de texte et non plus celles générées par le système informatique (trop peu claires), la modification du système informatique qui ne signalait pas les périodiques annuels manquants, la prise de contact par téléphone avec le fournisseur avant même l'envoi de la lettre et dès la découverte d'un numéro manquant, un envoi annuel à tous les éditeurs tenus de faire un dépôt légal d'une lettre rappelant préventivement cette obligation, la mise à jour du fichier d'adresses des fournisseurs.

Les deux autres projets d'amélioration de la qualité étaient d'une envergure moindre. L'un d'entre eux avait pour objectif d'améliorer les contacts téléphoniques entre les équipes chargées du catalogage et le personnel en service public dans les salles de lecture. Pour répondre aux demandes des usagers, les bibliothécaires en service public, avaient besoin d'informations contenues dans le module acquisition du système informatique (savoir si un ouvrage a été commandé ...). L'équipe a mis en place une liste des questions les plus fréquentes et préparé des réponses type, une formation des personnels des salles de lecture au module acquisition du système informatique a d'autre part été organisée pour leur permettre de trouver eux-mêmes des réponses et

éviter un recours trop fréquent au contact téléphonique. En 1993, une troisième équipe s'est penchée sur les problèmes de l'affectation des ouvrages dans la collection de référence (les collections de la General Reference Library sont divisées en trois ensembles : la "collection de référence", en libre accès, la "collection en libre accès", et la collection en magasin<sup>43</sup>). Or certains ouvrages récents étaient envoyés en magasin, alors qu'une édition plus ancienne restait sur les étagères de la collection de référence. L'équipe a utilisé des schémas de flux pour décider de ce qui pouvait être changé dans les procédures d'affectation des ouvrages dans telle ou telle collection et faire en sorte que la collection de référence soit mise à jour.

Pour plus de détail sur les activités de ces équipes qualifiées de la première époque, le lecteur pourra se reporter aux fiches récapitulatives qui figurent en annexe. L'article de John Graham<sup>44</sup> publié dans le *Bulletin des Bibliothèques de France*<sup>45</sup>, résume d'autre part certaines de ces expériences. Ces premiers projets ne s'inséraient pas dans une politique de management total de la qualité à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Tous les départements de la bibliothèque n'ont pas été impliqués. Ceci dit, ces projets ont permis à une partie du personnel de se former aux outils de la qualité et de montrer qu'ils étaient transposables aux activités des bibliothécaires. Cette expérience aura encore souligné l'importance de la satisfaction de l'utilisateur, du client, que ce client soit interne à l'organisation (le personnel en service public qui a besoin d'informations sur la collection) ou externe (le lecteur qui souhaite avoir à disposition l'intégralité d'une collection de périodiques et dans des délais corrects). Et les outils du management de la qualité, parce qu'ils permettent de réviser les procédures de travail, de mesurer l'envergure de certains problèmes ou au contraire de les relativiser, parce qu'ils sont encore des outils d'aide à la décision et à la formulation de solutions, peuvent aider le bibliothécaire à satisfaire l'utilisateur.

#### II.A.1.2 Une philosophie des services

La fin des années 1980 et le début des années 1990 ont d'autre part marqué l'entrée de la State Library of New South Wales dans l'ère des services. Il s'agit là d'un élément majeur qui a sans conteste préparé la bibliothèque au management de la qualité. Il est difficile de dater avec précision ou de faire le constat de changement de philosophie à l'échelle de l'organisation. Mais en 1988, la State Library of New South Wales ouvre une nouvelle aile, afin matérialiser dans l'espace la General Reference

<sup>43</sup> Voir Rapport de stage pour plus de détails.

<sup>44</sup> John Graham est l'actuel responsable de la qualité à la State Library of New South Wales.

<sup>45</sup> GRAHAM John. Management total de la qualité à la State Library of New South Wales. Article à paraître dans *Bulletin des Bibliothèques de France* (1998).

Library<sup>46</sup>. Ce nouveau bâtiment a un aspect symbolique fort et il constitue bien la caractérisation d'un changement de philosophie. La General Reference Library dispose dès lors d'un lieu, d'un espace, au même titre que la Mitchell Library : la collection délibérément destinée au grand public a droit à son bâtiment, au même titre que la collection destinée aux chercheurs. Dans son ouvrage relatif à l'histoire des bâtiments de la State Library of New South Wales, David Jones<sup>47</sup> qualifie ce nouveau bâtiment de "very public building". Les services préexistaient au bâtiment, mais le bâtiment a vivifié les services. Les nouveaux espaces ont permis de développer certains services : améliorer le service d'aide à la généalogie, ouvrir de véritables banques d'information et de référence, l'installation de postes de lecture de documents audiovisuels.

On peut comparer cette période de l'histoire de la State Library, à ce que la Bibliothèque Nationale de France a connu ces dernières années avec l'ouverture de Tolbiac : le besoin d'espace pour les collections à permis l'ouverture du haut-de-jardin et le développement de services aux grand public, l'ouverture d'une salle de l'audiovisuel, l'accès aux handicapés moteurs ou d'autres choses encore.

Une bibliothèque orientée vers les services implique une prise en compte accrue des besoins de l'utilisateur. Or il s'agit là de l'objectif essentiel du management de la qualité.

## **II.A.2 1996 : Un nouveau programme de management total de la qualité.**

En octobre 1996, la State Library of New South Wales se lance dans un programme de management total de la qualité, qui va concerner cette fois l'ensemble des départements, personnels et activités de la bibliothèque. Une autre caractéristique différencie ce programme de l'expérience du début des années 1990 : le management de la qualité a été décidé par la tutelle de la bibliothèque (le gouvernement de l'Etat de la Nouvelle Galles du Sud).

---

<sup>46</sup> Voir rapport de stage pour plus de détails sur l'organisation des salles de lecture de la State Library of New South Wales. Pour simplifier, la Mitchell Library est une bibliothèque de recherche sur l'histoire de l'Australie. C'est elle qui conserve les matériaux précieux et anciens. La General Reference Library est une bibliothèque de référence, plutôt destinée au grand public. Pour faire des métaphores simplistes : la Mitchell Library serait plutôt l'équivalent d'une Bibliothèque Nationale de France, et la General Reference Library comparable à la Bibliothèque Publique d'Information.

<sup>47</sup> JONES David D. *A source of inspiration and delight. The building of the State Library of New South Wales since 1826.* Sydney : The Library Council of New South Wales, 1988. 194 p.



### II.A.2.1 Un programme décidé par le gouvernement de l'Etat de la Nouvelle Galles du Sud

Les années 1990 marquent un changement de culture pour les services publics en Nouvelle Galles du Sud, et de manière générale en Australie. Comme dans beaucoup d'autres pays industrialisés, le gouvernement va chercher à moderniser le secteur public, et cela signifie l'adoption de méthodes de gestion issues du monde de l'entreprise.

Le mouvement commence sous la coalition libérale au pouvoir en Nouvelle Galles du Sud de 1988 à mars 1995. Avec un changement de majorité en 1995 et l'arrivée au pouvoir dans l'Etat d'un chef de gouvernement travailliste, le mouvement ne fait que s'amplifier. Le gouvernement impose l'adoption des démarches qualité dans tous les services publics de l'Etat fédéré. Il s'inspire pour cela des conclusions d'un rapport commandé par le gouvernement fédéral de Canberra en 1991 et publié en avril 1995. Ce rapport officiel, connu sous le nom de *Karpin report*<sup>48</sup>, du nom de son principal rédacteur David Karpin, fait grand bruit dans le monde politique australien. Il s'agit d'un rapport prospectif sur les pratiques manageriales dans les entreprises du pays. Les auteurs démontrent que l'insertion de l'Australie dans la croissance économique de la zone Asie-Pacifique pour les années à venir dépend essentiellement de la capacité d'adaptation des cadres supérieurs, de leur formation, et de leur capacité à mettre en place des programmes de management de la qualité. Les pouvoirs publics, commanditaires du rapport, se sont inspirés de ces conclusions pour revoir complètement le management public. La philosophie du management dans le secteur public est alors renouvelée, l'idée étant de le baser sur la qualité et sur les ressources humaines.

En Nouvelle Galles du Sud, le gouvernement a publié une série de textes réglementaires fixant un programme et un agenda précis, que les départements ministériels et les organisations publiques ont été contraints de suivre. L'annexe 8 reproduit un tableau récapitulatif publié par les services du gouvernement de la Nouvelle Galles du Sud, dans un document intitulé *Quality Management planning guidelines*<sup>49</sup>. Les deux premières étapes (1992 et 1994) correspondent aux choix politiques du gouvernement libéral. Le *Memorandum 95-49, Total Quality in the NSW*

<sup>48</sup> INDUSTRY TASK FORCE ON LEADERSHIP AND MANAGEMENT SKILLS. *Entreprising Nation, renewing Australia's managers to meet the challenges of the Asia-Pacific century : report of the industry Task Force on Leadership and Management Skills*. Canberra : Australian Government Publishing Service, 1995. 408 p.

<sup>49</sup> NSW PREMIER'S DEPARTMENT. PUBLIC SECTOR MANAGEMENT OFFICE. *Quality Management planning guidelines*. Sydney : NSW Premier's Department, 1997. 23 p.

*public sector*<sup>50</sup> est le premier signé par Bob Carr, chef du gouvernement travailliste de la Nouvelle Galles du Sud depuis mars 1995. Il reprend à son actif la politique du gouvernement précédent. Le *Memorandum 96-16, Reporting requirements for implementation of Total Quality* va imposer une méthode à l'ensemble des organisations de l'Etat : le modèle élaboré par l'Australian Quality Council (AQC). Ce même texte réglementaire impose un calendrier strict pour entreprendre un premier audit qualité (le Guided Self Assessment).

#### II.A.2.2 Une méthode imposée : l'Australian Quality Council Framework

A la fin de l'année 1996, la SLNSW, organisation publique soumise aux décisions du gouvernement de l'Etat, doit ainsi entreprendre un programme de management total de la qualité en suivant la méthodologie élaborée par l'Australian Quality Council.

Cette méthodologie porte le nom "d'Australian Quality Council Framework". L'Australian Quality Council<sup>51</sup> est une instance de conseil, née en 1993 de la fusion de différentes institutions à but non-lucratif (l'Australian Quality Awards Foundation, la Quality Society of Australasia, le Total Quality Management Institute et l'Enterprise Australia). L'AQC est reconnu par le gouvernement fédéral comme la principale instance de conseil en management auprès des entreprises et des services publics. L'Australian Quality Council Framework est un modèle intégrant les principales conclusions du rapport Karpin et les principes théoriques de la qualité.

L'Australian Quality Council Framework est assez proche des principaux modèles internationaux de management de la qualité : le Deming Prize japonais, le Malcolm Baldrige National Quality Award aux Etats-Unis ou le European Quality Award pour les pays de l'Union Européenne. Chaque année, une commission examine le management de la qualité d'un certain nombre d'entreprises et attribue un prix à l'entreprise considérée comme la meilleure. Chacun de ces prix identifie un certain nombre de critères de management à respecter. La plupart des grandes entreprises des pays industrialisés cherchent en général à remporter l'un de ces prix, à des fins publicitaires et afin de garantir à leurs clients un certain niveau de professionnalisme.

<sup>50</sup> PREMIER'S DEPARTMENT OF NEW SOUTH WALES. *Memorandum 95-49, Total quality in the NSW Public Sector.*

<sup>51</sup> Pour plus d'information sur l'AQC voir : AUSTRALIAN QUALITY COUNCIL. (page consultée le 23 octobre 1997). *Contemporary Quality*. [en ligne]. Adresse URL : <http://www.benchnet.com/aqc/contequa.htm>

Le site web de l'AQC présente aussi un certain nombre d'informations sur les missions, méthodes et activités de cette institution : AUSTRALIAN QUALITY COUNCIL (page consultée le 30 octobre 1997). *Australian Quality Council*. [en ligne]. Adresse URL : <http://www.aqc.org.au>

Outre l'aspect compétition, ces modèles peuvent guider les organisations dans leur programme de management de la qualité, et constituer une étape avant une certification aux normes ISO 9000.

Le modèle de l'Australian Quality Council est basé sur 7 critères que toute organisation, quelle que soit sa taille ou son statut, doit maîtriser afin d'améliorer ses performances et la qualité de ses activités<sup>52</sup>. Ces 7 critères sont :

#### 1- Le leadership (LEADERSHIP) :

Ce critère concerne la direction et l'encadrement d'une organisation. L'amélioration des performances passe, selon l'AQC, par la définition d'une éthique, d'une culture de l'organisation. Le rôle de l'encadrement est d'identifier quelles sont les valeurs communes aux membres de l'organisation et de les communiquer à tous les niveaux.

#### 2- Le management stratégique et la planification (STRATEGY, POLICY AND PLANING)

Ce second critère invite l'organisation à développer une vision stratégique à long terme. La mise en oeuvre des objectifs stratégiques se fera en général par une planification.

#### 3- L'information et son analyse (INFORMATION AND ANALYSIS)

L'amélioration des performances dépend encore de la capacité de l'organisation à collecter des informations relatives à ses activités, son environnement, et ses usagers et d'intégrer ces mesures au travail quotidien.

#### 4- Le personnel et la ressource humaine (PEOPLE)

Les performances d'une organisation sont étroitement liées à la qualité de son personnel, à ses compétences, sa participation et à sa formation. L'Australian Quality Council souligne l'importance d'une politique des ressources humaines, de la formation et de la communication interne.

#### 5- L'attention portée aux clients et usagers (CUSTOMER FOCUS)

Ce cinquième critère est relatif aux relations que l'organisation entretient avec ses usagers. L'idée est d'inviter les organisations à mettre en oeuvre des procédures permettant d'identifier qui sont ces usagers, quels sont leurs besoins et quelles procédures peuvent être mises en oeuvre pour satisfaire ces besoins.

---

<sup>52</sup> Voir schéma en annexe 9, récapitulatif de l'Australian Quality Awards Framework.

#### 6- La qualité des processus de production, des produits et des services (QUALITY OF PROCESS, PRODUCT AND SERVICE)

Il s'agit là d'un critère essentiel déterminant les performances d'une organisation. L'organisation doit développer une amélioration continue des produits et services fournis par l'organisation, en s'assurant qu'ils répondent correctement et en temps voulu aux besoins des usagers. Si certains critères relèvent essentiellement de la responsabilité de l'encadrement, celui-ci implique une participation de tous les membres du personnel. C'est dans ce domaine que leur participation à des projets d'amélioration de la qualité est particulièrement nécessaire. C'est d'ailleurs sous ce critère que sont mis en place les projets les plus directement relatifs à l'activité fondamentale de l'organisation.

#### 7. La performance de l'organisation (ORGANISATIONAL PERFORMANCE)

Il s'agit du septième et dernier critère. Les six premiers critères étaient relatifs à la qualité du système de management. Ce dernier critère en est la résultante : il recouvre les résultats et performances réelles de l'organisation. L'organisation doit pouvoir mesurer ses résultats effectifs par rapport à ceux des autres organisations du même secteur d'activité.

Ce modèle de management de la qualité formulé par l'Australian Quality Council est volontairement très théorique et large : il ne constitue pas un système de management de la qualité livré clés en main aux organisations australiennes. Chaque organisation devra, en suivant ce guide en 7 volets, élaborer son propre plan d'amélioration de la qualité et déterminer quelles stratégies correspondent aux différents critères. En listant ces sept critères très généraux, l'objectif de l'Australian Quality Council est de guider les organisation vers un management de la qualité qui soit bel et bien total, et qui ne laisse de côté aucun aspect.

### **II.A.3 D'un audit qualité à un plan d'amélioration de la qualité**

Nous présenterons ici la façon dont la State Library of New South Wales a utilisé ce cadre théorique pour construire son programme de management de la qualité.

#### **II.A.3.1 L'allocation de moyens par la bibliothèque. Un système qualité.**

L'application du modèle théorique développé par l'Australian Quality Council demandait, l'allocation de certains moyens au programme de management de la qualité,

moyens en personnel tout particulièrement. A la fin de l'année 1996, la bibliothèque s'est donc dotée d'une **cellule qualité** directement rattachée à la direction de la bibliothèque. Cette cellule est constituée actuellement de deux personnes, dont une travaillant à mi-temps :

Le **manager** ou **responsable de la qualité** a été choisi pour son expérience et sa parfaite connaissance de l'organisation. Ce responsable de la qualité avait exercé auparavant, des responsabilités variées au sein de la bibliothèque : responsabilités de bibliothécaire en tant que directeur de l'un des deux principaux services au public (la General Reference Library), et responsabilités administratives, son poste précédent étant celui de directeur des services administratifs et financiers (Resource Management Division<sup>53</sup>). Cette solide expérience était impérative pour s'assurer du soutien des cadres supérieurs, obtenir une compréhension uniforme des principes du management total de la qualité, et faire en sorte que la participation soit effective au plus haut niveau de l'organisation.

Ce responsable est aidé par une **assistante**. Outre sa participation au travail général de la cellule qualité, l'assistante a joué un rôle essentiel dans la mise en forme de la documentation relative à la qualité. Les démarches qualité imposent en effet la mise à jour d'une documentation volumineuse et respectant certains critères de forme (les procédures de travail, les rapports des équipes d'amélioration de la qualité, le plan qualité). Un certain nombre de logiciels doivent être maîtrisés pour cela<sup>54</sup>.

De façon très générale, les activités de la cellule qualité relèvent de la planification et de l'orientation. Le responsable de la qualité a joué un rôle majeur dans le lancement du programme, et continue à superviser son déroulement, le plan qualité étant pour cela la référence commune. Le plan d'amélioration de la qualité n'a pas été rédigé seulement par le responsable de la qualité, nous allons le voir. Ceci aurait d'ailleurs été contraire aux principes du management de la qualité, où la participation des personnels est souhaitée. La cellule qualité a par contre cadré le travail, pour le faire correspondre au format proposé par l'Australian Quality Council.

La cellule qualité a d'autre part un rôle de conseil pour les différents projets d'amélioration de la qualité et peut recommander le choix de certains outils plutôt que d'autres.

---

<sup>53</sup> Pour plus de détail sur l'organisation de la State Library of New South Wales, voir rapport de stage. Un organigramme de la bibliothèque est cependant disponible en annexe 25 de ce mémoire.

<sup>54</sup> Le logiciel *Microsoft Excel* permet ainsi d'élaborer la plupart des graphiques des outils de la qualité, *Micrografx ABC Flow Charter* permet de dessiner des diagrammes de flux. Autre logiciel sur le marché : *Microsoft Project*, qui peut être utile pour le suivi d'un projet. *Microsoft Project* permet notamment de représenter et de suivre l'avancement d'un projet sous la forme d'un diagramme de Gantt ou d'un diagramme de Pert.

L'une des missions essentielles de la cellule qualité, au moment du lancement du programme, a été de former l'ensemble des personnels. Les managers l'ont été au moment de l'audit qualité initial. L'ensemble du personnel a d'autre part assisté, par petit groupe d'une dizaine de personnes, à une session de présentation des principes et du plan d'amélioration de la qualité.

#### II.A.3.2 Le GSA (Guided Self Assessment), un audit qualité

En décembre 1996, le programme de management total de la qualité a commencé par un audit qualité : le Guided Self Assessment (GSA). Le GSA est un outil de mesure des performances d'une organisation élaboré par l'Australian Quality Council.

Le GSA est une enquête effectuée auprès du personnel. Elle permet de mesurer le niveau de performance de l'organisation sur chacun des 7 critères de l'Australian Quality Council Framework. Le responsable de la qualité de l'organisation s'est chargé de réunir les différents groupes de personnels et de leur faire passer un questionnaire. L'Australian Quality Council a quant à lui la responsabilité du dépouillement de l'enquête.

Le personnel de la bibliothèque a été regroupé en trois ensembles : les membres du comité exécutif (c'est à dire les directeurs des divisions de la bibliothèque), les responsables de départements, et un échantillon de 10 % des autres membres du personnel. Chacun de ces trois groupes a dû répondre à un questionnaire couvrant les 7 critères identifiés comme fondamentaux par l'Australian Quality Council. Les membres du comité exécutif devaient donner un point de vue sur les performances de l'organisation dans son ensemble, les responsables de département un point de vue sur les performances à l'échelle des départements, et les autres membres du personnel à l'échelle du travail de chaque équipe. Il n'est pas possible de reproduire ici les questionnaires élaborés par l'Australian Quality Council. Ceci dit, pour chaque question posée, les personnels enquêtés devaient répondre en évaluant les performances de la bibliothèque sur une échelle allant de 0 à 4. Le niveau 0 (0%) signifie que l'établissement ne prend pas du tout en compte le critère. Le niveau 1 (25 %) indique que l'établissement a commencé à travailler sur ce critère, le niveau 2 (50 %) indique que le critère de performance est respecté dans plusieurs cas, le niveau 3 (75 %) que les résultats commencent à être visibles et que des comparaisons avec d'autres établissements sont favorables à la bibliothèque. Le niveau 4 enfin (100 %) indique un niveau de performance supérieur et visible dans tous les secteurs de la bibliothèque.

L’Australian Quality Council a tiré une moyenne de cette enquête d’opinion sur les critères de management de la qualité. Le résultat de cet audit qualité est présenté en annexe 10.

### II.A.3.3 Un plan d’amélioration de la qualité à l’échelle de l’organisation.

Cet audit qualité initial a montré à quel niveau démarrait la bibliothèque. L’étape suivante a consisté à élaborer un plan d’amélioration de la qualité à partir des forces et faiblesses relevées.

Pour élaborer ce plan d’amélioration de la qualité, la méthode était la suivante : le responsable de la qualité a réuni en février 1997, dès réception des résultats de l’audit qualité initial, les membres du comité exécutif (directeurs de division) et les responsables de département. Les opinions de chacun ont été recueillies, en particulier sur les critères où les performances de la bibliothèque étaient les plus faibles. Ces réunions ont permis aux différents responsables de la bibliothèque de formuler des stratégies d’amélioration de la qualité et de planifier leur mise en oeuvre. A ce stade, le responsable de la qualité a eu essentiellement un rôle d’animateur.

Le résultat de ce travail de planification à l’échelle de l’organisation figure en annexe 11. Le plan d’amélioration de la qualité de la bibliothèque est présenté sous la forme d’un tableau, qui se lit chronologiquement de bas en haut. Pour chacune des sept catégories de management de la qualité identifiées par l’Australian Quality Council, une série de stratégies d’amélioration de la qualité a été planifiée. La mise en oeuvre de ces stratégies s’étale du début de l’année 1997 à juin 1998 et devrait progressivement hisser la State Library of New South Wales au niveau 4 de l’échelle des performances utilisée lors de l’audit qualité initial (GSA) : un management par la qualité.

La nature de ces stratégies est variable : certaines relèvent de la responsabilité d’un groupe de personnels, la plupart d’entre elles imposent une participation de l’ensemble des employés de la bibliothèque. Il n’est pas possible ici de détailler l’ensemble des stratégies prévues dans le plan d’amélioration de la qualité. Nous reviendrons dans le paragraphe II.B sur les stratégies relatives aux produits et services (critère AQC n°6), qui sont au coeur des activités de la bibliothèque. Le management de la qualité en bibliothèque passe cependant par la mise en place de programmes qui pourraient être ceux d’une organisation travaillant dans un autre secteur d’activité. Il nous faut pour être complet en présenter quelques uns brièvement.

Le management de la qualité passe ainsi par l’exercice d’un **leadership** et la participation de l’encadrement. L’une des stratégies mises en place à la bibliothèque

consiste par exemple à “s’entendre sur les valeurs collectives de la bibliothèque”<sup>55</sup>. Les membres du comité exécutif de la bibliothèque se sont réunis pour identifier quelles valeurs étaient les plus représentatives de l’organisation. Ils ont pour cela procédé à des interviews de membres du personnel et proposé une liste de valeurs très générales (du type : nous défendons l’accès au savoir, nous agissons avec intégrité, nous favorisons l’apprentissage et la découverte, l’accès de tous à l’information, la conservation du patrimoine pour les générations futures ...). Ce type de slogans apparaîtra aux yeux de certains comme la formulation d’évidences. Il n’empêche que le fait de les avoir formulées clairement peut guider certains choix et assurer une certaine continuité entre des activités très éloignées : respecter ces valeurs pourra ainsi signifier, pour un conservateur des collections patrimoniales qui organise une exposition que le public visé doit être le grand public et pas seulement un public de lettrés. Afin de respecter ces mêmes valeurs, un cadre administratif pourra refuser le soutien financier d’un fabricant de tabac pour l’exposition.

Le management de la qualité à la bibliothèque passe encore par la pratique de la **planification** et la mise en place d’un **plan stratégique**. La démarche qualité, en la matière, a permis de rétablir un processus de planification, qui était mis en veilleuse à la bibliothèque depuis 1995. Les principes de la qualité invitent l’organisation à faire participer l’ensemble du personnel à ce processus de planification.

L’amélioration de la qualité est aussi déterminée par la **maîtrise de l’information**. A la State Library of New South Wales, les stratégies relatives à ce critère visent ainsi à créer un poste pour une personne chargée de faire des enquêtes sur le public (stratégie 1) ou à former le personnel au dépouillement de données (stratégie 5).

Le **personnel et la ressource humaine** sont des éléments essentiels pour une organisation performante. Le plan d’amélioration de la qualité de la bibliothèque expose un certain nombre de stratégies relatives à ce critère. Un groupe de travail réunissant des personnels du département des ressources humaines et des personnels issus d’autres départements de la bibliothèque (“Human Resources Quality Committee”) a été constitué au début de l’année 1997 pour approfondir certaines de ces stratégies, et faire participer des personnels issus de différents départements aux décisions. Les performances d’une organisation passent par la qualité du recrutement de son personnel, la qualité de sa formation ...

L’un des principes de la qualité, traduit dans les critères de l’Australian Quality Council est l’attention portée aux **clients et usagers** d’une organisation. Les stratégies programmées par la bibliothèque pour orienter l’ensemble de ses activités vers ses

<sup>55</sup> Voir annexe 11 (plan d’amélioration de la qualité) : critère “leadership”, stratégie n°3.



usagers sont multiples : elles vont de la formation des personnels en contact au développement de services destinés à satisfaire des besoins spécifiques, en passant par la mise en place d'une charte des services dans chacun des départements (un document public indiquant les caractéristiques essentielles de la prestation de service, les temps d'attentes, les objectifs de performance).

L'amélioration de la **qualité des programmes, produits et services** est un autre critère de management fondamental qui peut donner lieu à la constitution d'équipes d'amélioration de la qualité. Afin de mettre en oeuvre les stratégies listées sous ce critère, la bibliothèque a choisi de lancer le "Quality initiative program". Il s'agit de réunir les différents personnels dans chaque département et de leur demander de formuler des propositions d'amélioration des services. Les propositions du personnel seront retenues et mises en place dans deux cas : si elles permettent d'augmenter sensiblement la satisfaction des usagers ou si elles permettent de réduire sensiblement les coûts de la prestation de service. Un logiciel sera prochainement mis en place pour connaître le coût de fonctionnement (en personnel, en matériel ou autre) de chaque département : pour chaque nouvelle proposition du personnel, des informations budgétaires pourront être saisies dans le logiciel qui calculera automatiquement l'impact sur le coût de fonctionnement du département. L'idée est de se doter d'outils permettant d'améliorer la qualité de service en diminuant les coûts.

La **performance de l'organisation** est le septième critère résultant des six premiers. Les stratégies relatives à ce critère visent essentiellement à établir des mesures de performance et à communiquer les résultats de l'organisation.

On le voit à travers l'analyse de ce plan d'amélioration de la qualité, le management de la qualité n'est pas une activité supplémentaire effectuée par les personnels des bibliothèques. Il ne s'agit pas non plus de mettre en place des programmes particulièrement étonnants formulés dans un langage post-moderne, comme certains détracteurs de la méthode le laissent parfois entendre. Il s'agit beaucoup plus simplement d'importer quelques principes essentiels dans les activités classiques d'une organisation, et d'utiliser des outils adéquats (de programmation par exemple) afin d'atteindre des objectifs fixés. Dans le même sens, le paragraphe qui suit (II.B) montre que les outils de gestion de la qualité peuvent être utilisés dans les activités fondamentales des bibliothécaires.

## **II.B Un exemple de projet d'amélioration de la qualité en bibliothèque : les services d'information à distance.**

### **II.B.1 Des projets d'amélioration relatifs aux activités fondamentales de la bibliothèque.**

L'un des sept critères de management identifiés par l'Australian Quality Council est relatif à la qualité des processus de production, des produits et des services d'une organisation. C'est afin de satisfaire aux exigences de ce critère que la State Library of New South Wales a récemment travaillé sur ses services d'information à distance.

Ce projet d'amélioration s'intègre dans le plan général d'amélioration de la qualité de l'établissement. Il convient cependant de souligner qu'un établissement qui ne serait pas en démarche de management total de la qualité peut tout à fait développer ce type de projet. Les premiers projets qualité de la State Library of New South Wales, du début et du milieu des années 1990 étaient dans une large mesure des projets d'amélioration des produits et services de bibliothèque. Le lecteur pour s'en faire une idée pourra se reporter aux fiches récapitulatives décrivant le travail de ces équipes et figurant en annexe 14 et suivantes.

La présentation de cette expérience de l'amélioration de la qualité des services d'information à distance vise à démontrer que les principes et outils de la qualité peuvent s'appliquer aux activités fondamentales de la bibliothèque (les services d'information), tout autant qu'à des services de type administratif ou financier.

### **II.B.2 Améliorer la qualité des services d'information à distance.**

#### **II.B.2.1 Contexte**

A l'automne 1996, une équipe de 7 personnes commence à travailler sur la question de l'amélioration des services d'information à distance ("Information Services to off-site clients") fournis par différents départements de la State Library of New South Wales.

Ce projet est assez exemplaire de la façon dont les outils de gestion de la qualité et les principes du management de la qualité peuvent être utilisés pour améliorer les prestations de service d'une bibliothèque.

La State Library of New South Wales est une source d'information pour les habitants d'un Etat d'une superficie de 801 600 km<sup>2</sup>. Compte tenu de ces contraintes physiques elle a mis en place au cours des ans différents services d'information à distance. Les usagers de ces services peuvent être à la fois des individus, des entreprises ou d'autres bibliothèques de Nouvelle Galles du Sud, envers lesquelles la bibliothèque d'Etat a un devoir de soutien.

Trois départements de la bibliothèque sont impliqués dans la fourniture d'information à distance :

- Le Document Delivery Service (DDS) est en charge du prêt entre bibliothèques et de l'envoi de copies de documents (photocopies d'articles, extraits de monographies). Ses services sont de manière générale payants.
- La General Reference Library (GRL) dispose de deux services d'information à distance. Le "Telephone Inquiry Service" se charge de répondre par téléphone à des demandes d'information brèves (citations, références d'un ouvrage, vérification de la date d'un événement. "L'Information Request Service" traite dans un délai de dix jours des demandes d'information plus complexes, nécessitant un travail de recherche de la part d'un bibliothécaire. Le résultat de ce travail peut être l'envoi d'une bibliographie, ou d'un court article au client. Ces services sont entièrement gratuits.
- La Mitchell Library (ML) est prestataire du même type de services que la General Reference Library (Telephone Inquiry Service et Information Request Service), mais focalise ses recherches sur les sujets relatifs à l'histoire de l'Australie et de la Nouvelle Galles du Sud. Il s'agit là des sujets couverts par la collection. Ces services sont, tout comme ceux de la GRL gratuits.

Du point de vue du client, qu'il s'agisse d'un individu ou d'une autre bibliothèque publique, il y a bien là un seul et unique service (la fourniture d'information à distance). Or l'organisation du travail et la structure des départements de la bibliothèque font que pour ce même type de service, les usagers ont à faire à trois interfaces différentes<sup>56</sup>, à trois types de délais, à deux catégories de tarifications (un service gratuit et un service payant).

Cet exemple est typique d'une situation où la qualité de la prestation de service est faible. Quel que soit l'investissement des bibliothécaires dans le travail de recherche bibliographique, le manque de coordination du travail entre les départements fait que les besoins de l'utilisateur peuvent ne pas être satisfaits : temps d'attente et prix imprévisibles étant très potentiels.

### II.B.2.2 La constitution d'une équipe d'amélioration de la qualité

<sup>56</sup> Voir annexe 1 sur "Le concept de servuction" pour se familiariser avec la notion d'interface.

Les directeurs des deux divisions responsables des trois départements décident alors de lancer un projet d'amélioration de la qualité. L'implication de ces responsables a son importance. Une équipe de 7 personnes travaillant dans les trois départements est constituée au milieu de l'année 1996. Des départements qui travaillaient jusqu'alors de façon très cloisonnée ont de ce fait la possibilité de collaborer et de mettre à plat le système. L'équipe est animée par un chef d'équipe et un facilitateur qualité (en l'occurrence l'un des membres de l'équipe plus particulièrement intéressé par la méthodologie qualité).

L'équipe va alors se réunir chaque semaine pendant environ 1h30, mettre en oeuvre les différentes étapes d'un projet d'amélioration de la qualité et déployer une série d'outils de mesure et d'analyse.

L'outil qualité le plus adéquat permettant de décrire l'activité des trois départements en matière de fourniture d'information à distance est le schéma de flux. Pour chacun des trois départements, les processus de servuctions vont être analysés. A titre d'illustration nous reproduisons certains de ces schémas de flux en annexe 24. Les demandes d'information arrivaient dans chacun des trois départements par 4 moyens de communication : fax, message électronique, courrier et téléphone. Pour chacun des quatre départements, 4 schémas de flux ont donc été dessinés.

Parallèlement, l'équipe qualité a recueilli un certain nombre d'informations statistiques concernant les activités des trois départements. A partir d'un échantillon de demandes d'informations reçues sur quinze jours dans les trois départements par différents moyens de communication, des comptages ont été effectués : nombre de demandes reçues, pourcentage des demandes totales reçues par chaque département, temps moyens de traitement d'une demande dans chaque département.

L'équipe qualité a été aidée tout au long de son travail par un consultant en management, qui s'est chargé de conseiller et d'orienter les bibliothécaires vers outils qualité les plus adéquats. Le consultant a encore assuré une formation à l'utilisation de ces outils.

Cette présence d'un consultant assurant une formation à l'ensemble des membres de l'équipe est l'une des explications de la réussite de ce projet. Il semble que la possibilité d'effectuer une série de mesures simples soit un autre facteur de succès (l'utilisation et la familiarisation avec les outils de gestion de la qualité sont facilités par la possibilité d'effectuer ces mesures). Le management de la qualité semble être plus facilement compris par les personnels des bibliothèques lorsqu'il y a possibilité de mesurer un écart de qualité ou une conformité entre des exigences spécifiées et des résultats effectifs.

A partir des schémas de flux et des mesures de l'activité, l'équipe qualité a identifié les problèmes principaux relatifs à l'activité de fourniture d'information à distance :

- Une première série de problèmes mis en évidence sont liés à la réception des demandes. L'existence de trois points de réception des demandes (chacun des trois départements constitue un guichet) est un élément perturbateur pour le client, qui ne se soucie pas de la façon dont est organisé le travail interne de la bibliothèque. D'autre part, chaque département entre les demandes dans une base de donnée informatique. Chacun dispose de sa propre base, non accessible par les autres départements : lorsqu'une demande est reçue dans un département elle est enregistrée une première fois. S'il s'avère que la demande relève du travail d'un autre département, elle sera saisie une seconde fois, entraînant une perte de temps certaine. Si le client contacte le premier département, il ne sera pas possible de le renseigner sur l'avancée des recherches concernant la demande.
- Un autre type de problème identifié par l'équipe qualité est relatif à la variété des politiques et objectifs de performance entre les trois branches. Le Document Delivery Service est ainsi un service payant. Les deux autres départements effectuent le travail gratuitement. Le Document Delivery Service fait d'autre part payer un supplément pour les demandes urgentes, les deux autres départements n'en font rien. Les temps de traitement affichés sont d'autre part variables : le DDS se fixe pour objectif de traiter les demandes en 5 à 8 jours. Les deux autres départements ont un objectif de 10 jours. L'image donnée à la clientèle est ainsi celle d'un service à géométrie variable.

### II.B.2.3 La recherche de solutions

L'équipe n'a pas explicitement suivi le cycle PDCA<sup>57</sup>, mais la constitution d'une équipe d'amélioration de la qualité, la mesure et l'analyse des activités, l'identification des problèmes correspondent respectivement aux trois premières étapes du cycle. La dernière étape du cycle d'amélioration de la qualité revient, pour l'équipe à identifier et formuler des solutions.

L'équipe travaillant sur les services d'information à distance a rédigé un rapport final présentant différentes stratégies d'action :

- Concernant les problèmes de réception, l'équipe a tout d'abord proposé la création d'une adresse électronique unique de réception des demandes d'information à distance. Seconde proposition, la création d'une base de donnée unique et commune aux trois

---

<sup>57</sup> Voir annexes 2 et 3.

départements pour l'enregistrement des demandes (l'équipe a proposé un écran de saisie idéal, regroupant toutes les informations nécessaires). Cette base de donnée unique permettrait de renseigner les clients à tout moment et à partir de chacun des trois départements concernés, quelle que soit la nature de la demande. L'équipe a encore suggéré la création d'un point d'enregistrement des demandes et de répartition du travail commun à la General Reference Library et la Mitchell Library, afin d'éviter les transferts trop fréquents entre les deux départements

- Concernant les politiques et objectifs de performance, l'équipe qualité a proposé l'unification des délais de traitement affichés par les trois départements, une certaine unification de la tarification (avec un maintien de la gratuité des services à distance de la GRL et de la ML, mais une facturation des demandes traitées en urgence sur la base des tarifs des services d'urgence du Document Delivery Service). L'équipe a enfin proposé l'unification des entêtes accompagnant les réponses aux clients. Une entête commune au trois départements permettant de tangibiliser le service et d'offrir l'image d'un service unique et de qualité constante.

L'ensemble de ces propositions, une fois validées par le comité exécutif de la bibliothèque a donné lieu à la rédaction d'un calendrier de mise en oeuvre.

## **3ème Partie : Qualité et bibliothèques : quelles spécificités, quels enseignements ?**

Les principes et outils de la qualité semblent pouvoir s'appliquer en bibliothèque, à la fois à l'échelle de l'organisation, mais aussi sur des projets d'amélioration des activités les plus fondamentales de ce type d'institutions : services d'informations, activités de catalogage, politique de restauration de documents ou autres. L'exemple de la State Library of New South Wales l'indique.

Cependant, l'introduction des démarches qualité en bibliothèque doit prendre en compte les spécificités de ces établissements. Cette troisième partie est une interrogation sur ces particularités du monde des bibliothèques. En faisant référence aux "spécificités des bibliothèques", il ne s'agit aucunement de lister tout ce qui pourrait les empêcher d'adopter les outils de la qualité, mais bien de réfléchir sur les précautions à prendre.

Les démarches qualité sont parfois présentées et considérées comme un outil miracle, une baguette magique livrée clés en mains. Il s'agit peut-être là du piège essentiel. Les outils et principes de la qualité sont bien un guide de travail, mais ils ont besoin d'être adaptés à la culture de chaque organisation.

Les particularités du contexte dans lequel se trouvent les bibliothèques tiennent en deux expressions : secteur public et services culturels et d'information. En cela les bibliothèques Australiennes ne diffèrent pas radicalement de leurs homologues françaises. Nous examinerons successivement ces deux domaines.

### **III.A Les particularités du secteur public**

Appliquées en bibliothèque, les démarches qualité doivent prendre en compte les données du secteur public. Nous nous intéresserons ici aux problèmes posés au management de la qualité par des structures hiérarchiques strictes où les centres de décision et de responsabilité sont parfois éloignés du simple bibliothécaire. Autre enjeu : l'existence de règles de gestion des ressources humaines propres à la fonction publique et devant être prises en compte dans tout programme d'amélioration de la qualité.

#### **III.A.1 Choix des tutelles, hiérarchie et engagement des personnels.**

Parmi les nombreux principes de la qualité, l'un des principes essentiels est sans doute la participation, la motivation, le développement des initiatives et la prise de

responsabilités par personnel d'une organisation. Cet engagement du personnel est requis à tous les niveaux, de la direction aux échelons moins élevés. Toute une littérature en rend compte, décrivant notamment les bénéfices des cercles qualité. Tous les modèles de management de la qualité, et pas seulement celui de l'Australian Quality Council, soulignent l'importance de cet engagement des personnels dans le processus d'amélioration de la qualité. Ainsi la norme ISO 9004-2, *Gestion de la qualité et éléments de système qualité, Partie 2 Lignes Directrices pour les services*<sup>58</sup> souligne à la fois l'importance de l'engagement de la direction ("La mise en oeuvre réussie de cette politique dépend de l'engagement de la direction vis à vis de l'élaboration et du fonctionnement efficace d'un système qualité"), et de la motivation du personnel ("Chaque membre du personnel de l'organisme constitue l'une des ressources les plus importantes").

Les bibliothèques sont des organisations très hiérarchisées dépendant elles mêmes d'une tutelle qui peut être elle aussi très structurée (un ministère, une collectivité locale, une université et ses différents conseils).

Il semble qu'en bibliothèque, le choix de lancer un programme de management total de la qualité soit souvent effectué par la tutelle plutôt que par la direction de la bibliothèque elle même. L'exemple de la State Library of New South Wales est à ce titre très caractéristique : le programme lancé à la fin de l'année 1996 résulte directement des choix politiques du gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud. Les textes réglementaires imposant la mise en oeuvre de la qualité dans tous les services publics de l'Etat sont nombreux et sont listés en annexe 8. Dans d'autres bibliothèques publiques australiennes, la situation semble analogue. Les annexes 22 et 23 constituent des fiches récapitulatives des programmes de management total de la qualité de deux bibliothèques publiques : la Wollongong City Library et la Lake Macquarie City Library. On notera avec attention que comme à la bibliothèque d'Etat, ce sont les autorités de tutelle qui ont initié le mouvement. C'est en tant que service du "City Council", que la bibliothèque est engagée en démarche qualité. Trois bibliothèques ne constituent certes pas un échantillon statistique, mais la littérature relative aux démarches qualité en bibliothèque semble par ailleurs indiquer qu'il s'agit là d'une tendance générale, en bibliothèque publique tout comme en bibliothèque universitaire<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> ISO 9004-2 : 1994, *Gestion de la qualité et éléments de système qualité, Partie 2 Lignes Directrices pour les services*.

<sup>59</sup> On pourra se reporter par exemple à l'article de BUTCHER Karyle S. Total Quality Management : the Oregon State University Library's experience. *Journal of Library Administration*. 1993, vol 18, n.1/2. p 45-56

L'article relate l'expérience de cette bibliothèque universitaire qui a l'instar de sa tutelle (l'université) a du mettre en oeuvre un programme de management total de la qualité, avec au départ un certain nombre de problèmes et d'appréhensions de la part du personnel de la bibliothèque.



La question posée aux bibliothèques institutions publiques est donc de savoir si le fait de se voir imposer une méthode de management par une tutelle lointaine n'est pas contradictoire avec le principe de la participation des personnels. La réponse à cette question n'est pas évidente. Certains répondront que dans de grandes entreprises privées le centre de décision peut être très éloigné du personnel de base tout aussi bien que dans le secteur public. D'autres considéreront que le soutien et le poids d'une tutelle peuvent faciliter la réussite du programme dans la bibliothèque. La tutelle peut ainsi mettre en oeuvre des moyens financiers et couvrir une partie des coûts du programme de management de la qualité de la bibliothèque. Il s'agit là d'un facteur de succès non négligeable. La politique du gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud a par exemple été de cofinancer le recours des institutions publiques aux services de l'Australian Quality Council. Le *Memorandum 96-16, Reporting requirements for implementation of Total Quality*<sup>60</sup> indique ainsi quelle somme maximale les institutions publiques doivent prendre en charge pour leur audit qualité initial (Guided Self Assessment), le reste étant pris en charge directement sur le budget du chef du gouvernement (Premier's Department). Les choix d'une tutelle peuvent encore entraîner une bibliothèque dans une dynamique de la qualité. La situation de la Wollongong City Library est à ce titre exemplaire. Le City Council a mis en place un programme de management de la qualité basé sur la méthode de l'Australian Quality Council pour l'ensemble de ses services. Les moyens mis en oeuvre pour la qualité à l'échelle des services centraux sont importants. Cette collectivité locale est régulièrement citée comme exemple par l'Australian Quality Council et pourrait bien un jour remporter l'Australian Quality Council Awards. Les retombées sur la bibliothèque, entraînée par sa tutelle dans une dynamique de la qualité sont indéniables.

L'éloignement de l'instance de décision initiant la démarche peut donc dans certains cas soulever des difficultés et être à l'origine d'une certaine inertie. Atteindre un niveau d'engagement et de participation satisfaisant de la part du personnel nécessite cependant certains efforts. L'absence de participation de l'ensemble des personnels d'une bibliothèque pourrait transformer tout programme de management total de la qualité en un simple artifice. L'un des projets d'amélioration de la qualité conduit à la State Library of New South Wales est un bon exemple de ce que peut donner, ou plutôt ne pas donner, un management de la qualité qui se passerait de l'engagement d'une partie du personnel. Il s'agit du projet relatif à l'amélioration des temps nécessaires au rangement des ouvrages (dont une fiche récapitulative figure en annexe 19) : aucune des

---

<sup>60</sup> CARR BOB - PREMIER OF NEW SOUTH WALES. *Memorandum 96-16, Reporting requirements for implementation of Total Quality.*

propositions formulées par l'équipe qualité (dont l'une des caractéristiques était l'absence de participation de cadres) n'a été mise en oeuvre. Les causes de l'échec de cette expérience sont incontestablement multiples. Mais si l'absence de responsabilités bien définies au sein de l'équipe peut être porteuse d'explications, tout comme la perte de vue de certains principes fondamentaux de la qualité (la satisfaction du client), la mise à l'écart des cadres des réflexions du groupe de travail demeure un facteur d'échec essentiel : quelle que soit la nature des propositions formulées par une équipe qualité, elles ont besoin d'être portées jusqu'au plus haut niveau de décision. Le cadre reste en la matière un intermédiaire privilégié entre le personnel et les instances de décision.

En Nouvelle-Galles du Sud, la législation en place permet aux services publics tout comme aux entreprises privées de négocier ce qu'on appelle un "Enterprise Agreement". Il s'agit d'un accord passé et signé entre les représentants du personnel (un syndicat) et l'employeur et permettant de négocier un ensemble d'éléments relatifs aux conditions de travail. Les conditions de paiement des heures supplémentaires, des primes à la performance, les conditions de travail le week-end, la possibilité de travailler à domicile, les horaires sont des exemples de sujets pouvant être couverts par un Enterprise Agreement. Ce mode de gestion des relations professionnelles est prévu par l'*Industrial Relations Act*<sup>61</sup> de 1996. Les services publics y ont de plus en plus recours. La participation des employés de la Lake Macquarie Library au programme qualité a été prévue dans un Enterprise Agreement signé dès 1995<sup>62</sup>. La contrepartie à la participation des personnels de la bibliothèque à une formation aux démarches qualité était une prime de 250 dollars australiens (un peu plus de 1000 francs). La State Library of New South Wales a un projet de mettre en place un Enterprise Agreement : un texte concernant l'une des divisions (la Division des Services Commerciaux) est en cours de négociation entre la Public Service Association<sup>63</sup> et la direction de la bibliothèque. Un engagement des personnels dans le programme de management de la qualité pourrait figurer parmi les clauses du contrat et donner lieu à un ensemble de contreparties, financières ou non.

Il n'est pas certain que le droit de la fonction publique français permette à l'heure actuelle ce type de souplesses et ce type d'incitations. "Comment motiver le personnel qui est en contact avec les usagers ?", telle est la question que posaient Yves Cannac et Nathalie Domenach dans un article de la revue *Politiques et management*

<sup>61</sup> *Industrial Relations Act n. 17. 1996 (NSW)*

<sup>62</sup> Voir fiche récapitulative en annexe 22

<sup>63</sup> Principal syndicat de fonctionnaires en Nouvelle-Galles du Sud.

*public* en 1993<sup>64</sup>. Constatant que “la noblesse des missions que le service et ses agents sont supposés rendre devrait constituer un puissant facteur de motivation”, les auteurs notaient aussi : “la tradition centralisatrice et le principe bureaucratique de méfiance des agents envers les usagers et des responsables envers les agents constituent, dans les organisations publiques, autant d’obstacle à la motivation du personnel et donc à la qualité du service”. La modernisation du service public est ceci dit bien engagée en France, nous faisons référence à différents textes législatifs et réglementaires en introduction. Les démarches qualité font partie de cette tendance à la modernisation. L’ancrage de cette modernisation, et la capacité qu’auront les institutions publiques à faire participer leur personnels seront sans doute un facteur déterminant pour le succès des démarches qualité.

### **III.A.2 Spécificités des ressources humaines en secteur public.**

On le perçoit, la question de la participation et de la motivation des personnels en secteur public ne dépend donc pas seulement des relations avec la tutelle et de l’éloignement de cette instance de décision, mais encore du mode de management interne des organisations. La qualité d’un produit ou d’un service dépend grandement des professionnels chargés le produire. Les personnels impliqués dans le processus de production ou de servuction doivent être formés, compétents, motivés. La plupart des modèles de management, et l’un des critères de l’Australian Quality Council Framework en atteste, soulignent l’importance de ce paramètre. Dans le secteur des services, plus encore que dans le secteur industriel, la qualité de la ressource humaine compte. Nous avons décrit dans la première partie de ce mémoire ainsi qu’en annexe 1 les caractéristiques du processus de servuction, déterminé par la participation de l’usager à la production du service, par le comportement du personnel en contact, par l’utilisation d’un support physique. Parce que le client est en constante interaction avec le personnel en contact, la qualité finale d’un service dépendra plus encore que pour un produit des compétences et du comportement des professionnels intervenant dans le processus de servuction.

#### **III.A.2.1 Peut-il y avoir une fonction personnel en secteur public ?**

---

<sup>64</sup> CANNAC Yves, DOMENACH Nathalie. La modernisation des services publics : la “dimension service” comme levier du changement. *Politiques et management public*. 1993, vol 11, n. 3, p 141-147

Les bibliothèques sont des organisations de service exerçant en secteur public. Les règles relatives à la gestion de leur personnel sont dans une large mesure spécifiques. Ceci est particulièrement vrai dans le contexte français.

Dans leur ouvrage *Le management public*<sup>65</sup>, Viriato-Manuel Santo et Pierre-Eric Verrier examinent ce qu'est la fonction personnel dans une perspective managériale. Cette fonction personnel, véritable management des ressources humaine se distingue de la simple gestion des congés, de la paie ou de l'application des lois sociales. Elle est une orientation des stratégies et compétences individuelles vers les zones de performances développées par l'organisation. Deux concepts fondamentaux servent de moteur à la fonction personnel selon les auteurs : la différenciation et l'intégration. La différenciation consiste à la mise sous tension des individus, par la différenciation des recrutements (la recherche du candidat disposant des compétences les plus adaptées au poste), la différenciation des déroulements de carrière (l'accès à des responsabilités plus importantes étant une conséquence des performances de l'individu), la différenciation des modes de rétribution (sanction des performances par une rétribution directe). L'autre pôle complémentaire, l'intégration vise à introduire des valeurs collectives (une culture d'entreprise, un dialogue social) afin d'orienter les stratégies individuelles vers des finalités communes.

La plupart des observateurs du management public en France sont d'avis que malgré certains progrès, les règles de la fonction publique constituent une barrière structurelle pour un véritable management des ressources humaines. Santo et Verrier dans leur ouvrage précédemment cité ou encore Patrick Gibert et Jean-Claude Thoenig dans un article intitulé *La gestion publique : entre l'apprentissage et l'amnésie*<sup>66</sup> identifient un même blocage : le raisonnement statutaire. La plupart des questions relatives au personnel dans la fonction publique française sont réglées par le Statut général de la fonction publique (la loi du 13 juillet 1983 portant Droits et obligations des fonctionnaires, la loi du 11 janvier 1984 relative à la fonction publique de l'Etat et la loi du 9 janvier 1986 relative à la fonction publique hospitalière). La loi du 26 janvier 1984 étend les dispositions statutaires à la fonction publique territoriale. Le statut de la fonction publique est très protecteur des droits des fonctionnaires, et pose comme principe l'égalité des fonctionnaires entre eux. Ce principe d'égalité rend difficile l'exercice d'une différenciation entre les personnels du secteur public et par là même l'émergence d'une fonction personnel. Le statut de la fonction publique ne permet pas, par exemple, un système de sanctions-récompenses sanctionnant les performances

<sup>65</sup> SANTO Viriato-Manuel, VERRIER Pierre-Eric. *Le management public*, op. cit.

<sup>66</sup> GIBERT Patrick, THOENIG Jean-Claude. *La gestion publique : entre l'apprentissage et l'amnésie. Politiques et management public*, vol. 11, n. 1, mars 1993. p 3-21

individuelles. La rémunération des fonctionnaires est au contraire basée sur les notions de grille indiciaire et d'échelons à travers lesquels les personnels progressent automatiquement. Le statut de la fonction publique marque d'autre part la prééminence du grade et du corps sur l'emploi : la notion de métier, n'est apparue que très récemment dans la fonction publique française. Les fonctionnaires français sont traditionnellement les représentants d'un grade et d'un corps avant d'être spécialistes d'un métier. Pour ce qui concerne le secteur des bibliothèques, l'étude d'Anne Kupiec sur les métiers des bibliothèques<sup>67</sup> est le premier véritable travail visant à identifier des domaines de spécialisation, et à présenter les métiers des bibliothécaires comme des métiers de spécialistes plutôt qu'un seul métier de généraliste. Le déroulement de la carrière des fonctionnaires est un autre élément qui échappe au principe de différenciation : le responsable hiérarchique en France n'a que très peu de poids sur le déroulement d'une carrière. Verrier et Santo remarquent que le système de notation n'est en aucun cas un instrument permettant au supérieur hiérarchique de mettre en oeuvre le principe de différenciation entre les personnels, ou encore d'influer sur le déroulement d'une carrière et la promotion d'un fonctionnaire performant ("La moyenne de la notation, sanctionnant un fonctionnaire accomplissant normalement les tâches qui lui sont dévolues par son statut, est de 18 à 18,5 sur 20. En 1998 une note de service du Secrétariat d'Etat à \*\* recommandait de n'attribuer la note de 21/20 que dans des cas exceptionnels ..." <sup>68</sup>).

Le propos n'est pas ici de remettre en cause le statut de la fonction publique, qui par ailleurs présente d'incontestables qualités (la protection des droits du fonctionnaire notamment). L'objectif est simplement de noter qu'il rend assez difficile l'émergence d'une fonction personnel ou d'un management de la ressource humaine. Donnée dont il faut tenir compte en démarche qualité.

### III.A.2.2 La gestion du personnel et des ressources humaines à la SLNSW : un aspect essentiel du management de la qualité.

Le secteur public australien dispose de règles quelque peu différentes. La possibilité d'un management des ressources humaines est peut être plus ouverte que dans notre pays. Le plan d'amélioration de la qualité de la State Library of New South

---

<sup>67</sup> KUPIEC Anne. *Premier recensement des métiers des bibliothèques. Rapport rédigé par Anne Kupiec, à la demande de la Direction de l'information scientifique et technique et des bibliothèques (Bureau de la Formation), Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'insertion professionnelle.* Paris : Université de Paris X - Médiadix, 1995. 206 p.

<sup>68</sup> SANTO Viriato-Manuel, VERRIER Pierre-Eric. *Le management public.* op. cit, p 71

Wales prévoit un certain nombre de dispositions novatrices sous le critère “Personnel et ressources humaines” (l’un des 7 critères de l’Australian Quality Council Framework<sup>69</sup>).

Afin “développer une stratégie de gestion des ressources humaines simple et claire, à l’attention de tous les personnels et acteurs de la bibliothèque”<sup>70</sup>, la State Library of New South Wales a par exemple institué un comité qualité (“Human resources quality committee”). Ce comité permet d’associer à la réflexion sur la politique des ressources humaines des personnels issus de multiples départements de la bibliothèque, qui traditionnellement n’avaient pas leur mot à dire (ainsi le personnel des salles de lecture). Le comité, composé de 14 personnes, est chargé de réfléchir sur certains aspects de la fonction personnel et de mettre en oeuvre des stratégies nouvelles visant à terme à améliorer les services offerts par la bibliothèque. Le premier domaine de réflexion est le recrutement de nouveaux personnels. La bibliothèque a la possibilité de conduire elle-même ses entretiens d’embauche et dispose d’une entière responsabilité dans la sélection des candidats. Le comité a par exemple proposé de baser la sélection non seulement sur l’entretien, mais aussi sur une épreuve technique où le candidat pourra faire la preuve de sa compétence. Second domaine de réflexion : la mise en place d’une formation initiale standardisée pour tous les nouveaux personnels de la bibliothèque. Le comité a par exemple proposé de mettre au point une liste permettant de contrôler qu’aucun aspect n’a été laissé de côté et ainsi d’assurer la qualité et la continuité des formations initiales. Autre champ de travail : la qualité des formations continues proposées au personnel de la bibliothèque, l’idée est de mettre en place un sous-comité chargé du recrutement des intervenants. Le comité qualité des ressources humaines s’est encore chargé de définir une politique de soutien aux personnels désirant entreprendre des études universitaires (quelles bourses peuvent leur être attribuées par la bibliothèque, quels diplômes doivent être privilégiés, quels aménagements des temps de travail sont possibles, comment leur donner accès aux possibilités de photocopies de l’établissement ...).

Le management des ressources humaines fait donc partie intégrante de la démarche qualité de la bibliothèque. Le développement d’une fonction personnel et d’une politique active compatible avec les règles de la fonction publique de la Nouvelle-Galles du Sud est une véritable avancée. Autre projet ambitieux de la bibliothèque, en termes de management de la qualité et des ressources humaines : la mise en place “d’un programme de développement des performances pour tous les personnels”<sup>71</sup> (“Performance Development Program” - PDP). L’idée est d’instituer un plan

<sup>69</sup> voir annexe 11.

<sup>70</sup> Stratégie n. 1 du plan d’amélioration de la qualité sous le critère “personnel et ressources humaines”.

<sup>71</sup> Stratégies n. 8 et 11 du plan d’amélioration de la qualité sous le critère “personnel et ressources humaines”.

d'évaluation et d'amélioration des performances de chaque individu travaillant à la bibliothèque en concertation avec le supérieur hiérarchique direct. Chaque professionnel s'est vu remettre un livret de performance et a assisté (ou assistera) à une séance de présentation organisée par le département des ressources humaines. En collaboration avec son supérieur hiérarchique, chacun devra identifier et noter dans son livret cinq zones de performances prioritaires. Pour chaque zone correspondra un indicateur de performance. Par exemple, un bibliothécaire travaillant à la General Reference Library pourra se fixer comme zone de performance prioritaire l'amélioration des services de référence offerts au client. Un indicateur de performance pourra être les formulaires d'évaluation retournés par les usagers et le niveau de performance souhaité 90 % d'usagers se déclarant satisfaits. Toujours en collaboration avec son supérieur hiérarchique et dans ce même livret de performance, chaque professionnel devra identifier quelles sont les compétences essentielles permettant d'atteindre un bon niveau de performance. En face de chaque compétence, il devra faire état de ses besoins en formation, et un plan personnel de formation sera organisé. Chaque année, un bilan des performances sera effectué. L'évaluation des performances de chacun n'aura pas officiellement de conséquences sur le déroulement de la carrière et ne donnera pas lieu à des primes salariales. Il s'agit pourtant d'une application de ces concepts de différenciation et d'intégration, qui semblent manquer cruellement à la fonction publique française. Différenciation parce qu'il y a bien une orientation des stratégies individuelles vers les zones de performances privilégiées par l'organisation et mise sous tension des acteurs. Intégration des valeurs communes, axées autour de la performance et de l'apprentissage continu.

### **III.B Les particularités des services culturels et d'information**

Les bibliothèques doivent prendre en compte les données et contraintes du secteur public pour mettre en oeuvre un management total de la qualité. Le fait de travailler dans le secteur de la culture et des services d'information impose par ailleurs d'autres précautions.

#### **III.B.1 L'adaptation des méthodes de l'entreprise au secteur de l'information et de la culture : la barrière du vocabulaire.**

Les démarches qualité, qu'il s'agisse du contrôle, du management ou de l'assurance de la qualité ont longtemps été utilisées dans le monde de l'entreprise

privée, ou à défaut dans des activités de service public de type industriel (l'armement, le nucléaire). Ces méthodes de gestion, de par leur histoire sont très fortement connotées. Est-ce à dire que leur adaptation au secteur de l'information et de la culture est impossible ?

L'ensemble de ce mémoire vise bien entendu à apporter une réponse négative à cette question. S'il existe une barrière propre au secteur de l'information et de la culture cependant, elle peut être constituée par le vocabulaire du management. Les bibliothécaires peuvent se crispier sur les appellations "management de la culture" ou "gestion de la qualité en bibliothèque", plus que sur ce que ces concepts recouvrent concrètement.

L'adoption des concepts de la qualité en bibliothèque peut prendre un certain temps, et doit tenir compte de ce paramètre. La première expérience qualité de la State Library of New South Wales au début des années 1990 avait volontairement été baptisée "Total Quality Service" plutôt que "Total Quality Management", les responsables de la bibliothèque ayant considéré que le mot service serait mieux accepté que le mot management. En 1997, on ne constate plus dans cet établissement d'opposition de principe des professionnels de la culture et de l'information au vocabulaire du management : au cours de l'année 1997, l'ensemble des personnels de la bibliothèque, quel que soit le poste occupé, a assisté à un atelier de formation et d'introduction aux démarches qualité. En fin de séance, un formulaire d'évaluation était remis aux participants : l'une des questions concernait le vocabulaire et la compréhension des principes de la qualité. 92 % des personnels ont déclaré comprendre les concepts et principes de la qualité<sup>72</sup>. On pourrait s'interroger sur la crédibilité de ce chiffre et il ne s'agit bien entendu que d'une évaluation basée sur des déclarations et discours. Parmi les personnels rencontrés ayant participé à des projets d'amélioration de la qualité, le vocabulaire a rarement été mentionné comme problème<sup>73</sup>.

Deux facteurs semblent pouvoir permettre de dépasser cette barrière du vocabulaire : la formation et le temps. La formation des personnels aux outils et principes de la qualité à été l'un des points forts de l'expérience de la State Library of New South Wales. Tous les personnels ayant travaillé pour une équipe d'amélioration de la qualité ont bénéficié sous une forme ou sous une autre d'une formation. Certaines équipes ont bénéficié des services de consultants extérieurs, chargés essentiellement de

---

<sup>72</sup> Ils ont répondu positivement à l'affirmation suivante : "I understand the concepts and principles underpinning the Total Quality approach to management".

<sup>73</sup> Voir annexes 14 à 20. Le problème essentiel mentionné par les personnels ayant travaillé sur des projets d'amélioration de la qualité est le temps investi. Il semble que la barrière du vocabulaire et des concept n'ait posé problème qu'à la seule équipe ayant travaillé à l'amélioration de la qualité de service en matière de conservation et de restauration de documents.



familiariser les personnels avec les outils, concepts et par conséquent vocabulaire de la qualité. Dans d'autres cas, un facilitateur qualité, membre à part entière de l'équipe plus particulièrement formé au management de la qualité s'est chargé de la formation interne et continue des membres de l'équipe. Le temps semble d'autre part jouer un rôle important, et si l'on se réfère à l'adaptation en bibliothèque d'autres disciplines issues du secteur privé, il semble que quelques années soient nécessaires pour se familiariser avec le vocabulaire et les concepts. En 1996, dans un article de la revue *Documentaliste - Sciences de l'information*<sup>74</sup> consacré au marketing, Réjean Savard et Mireille Painchaud relevaient un intérêt croissant des bibliothécaires et documentalistes vis à vis de cette discipline, ceci après une période "d'association difficile" ayant duré plusieurs années. Le cycle d'adaptation de la qualité en bibliothèque peut donc être assez long. La qualité peut cependant profiter des expériences pionnières du management, de l'évaluation pour raccourcir ce cycle.

### **III.B.2 Quelle qualité de service dans le monde de l'information et de la culture ?**

#### **III.B.2.1 La problématique de la qualité de service dans le secteur de l'information**

Les bibliothèques sont des services délivrant de l'information et des prestations culturelles. Le processus de création des services (la servuction), nous l'observons en première partie de ce mémoire<sup>75</sup>, présente des particularités par rapport à la création de produits, et les conséquences sur la problématique de la qualité des services sont multiples. Pour reprendre l'expression de Pierre Eiglier et Eric Langeard dans *Servuction. Le marketing des services*<sup>76</sup> "l'arsenal des techniques et la finalité des contrôles de qualité en bout de chaîne" ne suffisent pas pour le management de la qualité dans les services.

Les travaux sur le management de la qualité de services sont multiples et donnent lieu à de nombreuses publications actuellement. L'ouvrage de Roland T. Rust et Richard L. Olivier *Service Quality. New directions in theory and practice*<sup>77</sup> montre bien que le terrain de la qualité des services est toujours en phase d'exploration.

<sup>74</sup> SAVARD Réjean, PAINCHAUD Mireille. L'attitude des bibliothécaires-documentalistes envers le marketing. *Documentaliste - Sciences de l'information*. 1996, vol. 33, n°2. p 67-74.

<sup>75</sup> Voir aussi annexe 1

<sup>76</sup> EGLIER Pierre, LANGEARD Eric. *Servuction. Le marketing des services*. op cit. p 25

<sup>77</sup> RUST Roland T, Olivier Richard L. *Service Quality. New directions in theory and practice*. Thousand-Oaks - London - New Delhi : Sage Publications, 1994. 289 p.

Partant du schéma descriptif du processus de servuction (reproduit en annexe 1), Eiglier et Langeard estiment que la qualité des services présente une triple dimension :

- La qualité “l’output”, définie comme résultat de la servuction. Il s’agit de la qualité du service lui-même et seul le client peut estimer que le service satisfait pleinement ses besoins.
- La qualité des éléments de la servuction. Un management de la qualité de service devra travailler sur la qualité de chaque élément pris indépendamment : la qualité du support physique, la qualité du personnel en contact et la qualité de la participation du client.
- La qualité des processus est la troisième dimension. Il s’agit de la qualité des interactions entre les éléments de servuction (“la fluidité et la facilité de ces interactions, leur efficacité, leur séquence pour citer Eiglier et Langeard”).

Pour les bibliothèques, services d’information et culturels, la maîtrise de la qualité passe par la prise en compte de ces trois dimensions. Nous allons successivement observer ce que cela signifie et quelles sont les barrières possibles pour les bibliothèques, en nous référant à l’exemple de la State Library of New South Wales. Nous ne reviendrons pas cependant sur la question de la qualité des processus qui a été largement explorée dans les parties précédentes.

### III.B.2.2 La qualité de “l’output” en bibliothèque.

La qualité de l’output est la qualité du service de bibliothèque lui-même. Le problème posé aux bibliothèques, services d’information, ne se limite pas à gérer cette qualité en mettant en place comme à la State Library of New South Wales un système qualité, un plan d’amélioration de la qualité, ou des équipes travaillant sur des projets d’amélioration de la qualité. Il s’agit aussi de mesurer et d’évaluer la qualité de ce service : un service d’information est de bonne qualité, lorsqu’il satisfait les besoins et les attentes du client (la prestation de service sera de qualité non pas si l’usager reçoit la meilleure information disponible dans la collection, mais si la bibliothèque lui permet de trouver des informations aptes à satisfaire ses besoins). Or la mesure de la satisfaction des usagers d’une bibliothèque est une opération fort délicate et il semble difficile d’inclure un indicateur relatif à la satisfaction de l’usager dans les tableaux de bord qualité, ou dans les mesures de performance des bibliothèques. Une mesure de satisfaction en bibliothèque repose sur l’identification d’un écart de qualité entre ce que le client attend et ce qu’il expérimente. Mettre au point une méthode de mesure de satisfaction est un exercice difficile. L’expérience qualité de la State Library of New

South Wales n'apporte pas vraiment de réponses sur ce terrain. L'audit qualité initial de cette bibliothèque (le Guided Self Assessment - GSA), ne mesure d'ailleurs un niveau de qualité que par rapport à une enquête sur les personnels.

Les travaux relatifs aux mesures de satisfaction des usagers en bibliothèque sont très peu nombreux. Le rapport de recherche dirigé par Marilyn Domas White à l'université du Maryland (USA) est l'un de ceux-ci<sup>78</sup>. Les auteurs de ce rapport tentent d'adapter au contexte des bibliothèques spécialisées un modèle de mesure de la satisfaction des usagers de services, baptisé SERVQUAL et mis au point en 1988 par Parasuraman, Zeithmal et Berry. Servqual consiste à poser deux séries de questions à des usagers d'un service. La première série vise à leur demander quelles sont leurs attentes ("expectation") par rapport à un service idéal. La seconde série reprend les mêmes types de questions mais cherchent à mesurer quelle est la perception du service par l'utilisateur après expérimentation. L'idée est de comparer les réponses aux questions des deux séries et de mesurer un éventuel écart de qualité. Dans son rapport Marilyn Domas White, propose deux séries de questions pouvant s'adapter à des bibliothèques spécialisées et prenant en compte les différentes dimensions de service : l'existence d'un support physique tangible (ex : l'équipement de la bibliothèque), la fiabilité du service de bibliothèque (ex : le respect des délais annoncés pour mettre à disposition du lecteur un document), l'enthousiasme et l'investissement du personnel en contact, l'adaptation des services offerts aux besoins spécifiques des usagers. Pour chaque question relative aux attentes, l'utilisateur indique sur une échelle allant de 1 à 7 si le point mentionné est essentiel ou non pour un service idéal. Pour chaque question relative à sa perception, il indique sur cette même échelle ce qu'il pense des performances effectives de la bibliothèque. Pour chaque aspect du service, on pourra mesurer un écart de qualité entre les attentes des usagers et leur perception : le score pourra varier de +6 à -6. La somme des écarts de qualité constituera un indicateur de satisfaction.

L'étude de Marilyn Domas White a le mérite d'exister. Il s'agit cependant d'un indicateur assez complexe qui impose un important travail de préparation et de dépouillement, une logistique que toutes les bibliothèques publiques n'ont pas à disposition. Autre problème : s'il est possible de cerner les attentes du public relativement homogène d'une bibliothèque spécialisée en une série d'une vingtaine de questions comme M.D White le suggère, l'exercice peut devenir très difficile avec le public hétérogène d'une bibliothèque de lecture publique. Construire un indicateur de satisfaction pertinent pour un service culturel et d'information où les attentes et besoins des usagers sont très variables reste donc un enjeu pour les bibliothèques.

---

<sup>78</sup> WHITE Marilyn Domas. *Measuring customer satisfaction and quality of service in special libraries*. College of Library and Information Services. University of Maryland, 1994.

### III.B.2.3 La qualité des éléments de servuction : le support physique

L'un des problèmes posés par le management de la qualité aux bibliothèques tient probablement à la nature même de l'information. Quel que soit son investissement dans le management de la qualité, la bibliothèque n'aura jamais une maîtrise parfaite de son support physique (les documents, éléments d'information regroupés dans une collection). La bibliothèque n'est que partiellement productrice de son support physique : elle est productrice d'une collection, d'un fonds, mais n'est pas elle-même productrice de l'information. La bibliothèque n'est pas la seule organisation dans cette situation. On pourra argumenter que toute entreprise disposant de fournisseur et transformant une matière première ne produit qu'une partie du support physique. Un restaurant souhaitant délivrer un service de restauration de qualité sera ainsi dépendant de la qualité des produits alimentaires qu'il transforme. Ceci dit à la différence de la bibliothèque, le restaurant peut réellement peser sur la qualité des matières premières, et exiger des garanties de la part de ses fournisseurs. Dans le meilleur des cas, la bibliothèque pourra sélectionner la meilleure information disponible sur un sujet. Elle n'a donc qu'une maîtrise très limitée de son support physique. Sur certains sujets, l'information de qualité, propre à satisfaire les besoins de l'utilisateur n'existe pas et les bibliothèques ont-elles la possibilité de "commander" de l'information ? Le poids que les bibliothèques ont sur le monde de l'édition est probablement limité. L'une des options offerte est l'action combinée de plusieurs établissements. En se regroupant pour souscrire des abonnements ou pour soutenir des petits éditeurs, les bibliothèques peuvent parfois peser sur le marché de l'édition et améliorer la qualité du support physique. Mais l'impact de ces actions n'est pas toujours immense.

C'est dire à quel point la qualité du support physique d'une bibliothèque dépend de la qualité du plan de développement des collections. Il est assez surprenant de constater que la littérature relative au management de la qualité en bibliothèque ne fait quasiment pas allusion aux politiques ou plans de développement des collections. De son côté, la State Library of New South Wales dispose d'un plan de développement des collections tout à fait solide, basé sur la méthode *Conspectus*<sup>79</sup>, mais à aucun moment ce plan n'est mentionné dans les documents et politiques qualité. Aucune procédure de mise à jour de ce plan de développement des collections n'apparaît par exemple sous le

---

<sup>79</sup> Pour plus d'informations sur ce plan de développement des collections à la State Library of New South Wales ou sur la méthode *conspectus*, on pourra se référer au rapport de stage.

critère “Programmes, produits et services” du plan d’amélioration de la qualité de la bibliothèque<sup>80</sup>. Dans son ouvrage *Les politiques d’acquisition*<sup>81</sup>, Bertrand Calenge montre bien qu’un plan de développement des collections, quelle que soit la méthode utilisée doit permettre de sortir d’une tradition de simple accumulation, et à l’inverse fixer des objectifs d’acquisition et mettre en corrélation une collection avec des usages possibles. Le plan de développement des collections est donc plus que compatible avec les démarches qualité : il devrait en faire partie intégrante. Cette question des plans de développement des collections est d’ailleurs assez exemplaire de la situation du management de la qualité en bibliothèque : les bibliothécaires ont parfois des pratiques proches du management de la qualité. L’un des enjeux de la qualité en bibliothèque est bel est bien d’intégrer ces pratiques au sein d’un même outil, au sein d’un plan global d’amélioration de la qualité.

#### III.B.2.4 La qualité des éléments de servuction : personnels en contact et clients.

Deux autres éléments de servuction identifiés par Eiglier et Langeard doivent être pris en compte dans un programme de management de la qualité : il s’agit des personnels en contact et du rôle des clients eux-mêmes. L’une des questions posées par la qualité aux bibliothèques est le degré de participation de chacun de ces deux éléments aux processus de servuction.

Pour permettre un niveau de qualité correct, certaines bibliothèques auront besoin d’une faible participation du personnel en contact et d’une forte participation du client (ex : bibliothèques en libre accès). Dans d’autres cas, cet équilibre devra être inversé, et le service devra être assuré par un gros travail du personnel en contact et une très faible participation du client (ex : service d’information à distance de la State Library of New South Wales : la participation du client peut se limiter à un coup de téléphone précisant un sujet de recherche).

Le degré de participation du personnel en contact au processus de servuction dépend entièrement de la nature de son public. Le plan d’amélioration de la qualité de la State Library of New South Wales prévoit un certain nombre de stratégies, à la fois visant à améliorer les informations disponibles sur les usagers et à faire en sorte que l’organisation soit orientée vers le client. Pour les bibliothèques généralistes, telles la SLNSW (qui s’adresse potentiellement à tout habitant ou toute institution de l’Etat de la Nouvelle Galles du Sud) il peut être très difficile de savoir quelle type de servuction

---

<sup>80</sup> Voir annexe 11.

<sup>81</sup> CALENGE Bertrand. *Les politiques d’acquisition : constituer une collection dans une bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie, 1994. 408 p.

mettre en place : les étudiants, habitués à utiliser la bibliothèque préféreront peut être que le personnel de la bibliothèque n'intervienne pas et les laisse utiliser les ressources documentaires en libre accès. De même, un public de chercheurs travaillant dans la salle de lecture de la Mitchell Library n'aura pas besoin d'une forte intervention du personnel en contact. A l'inverse, l'habitant d'une zone rurale très éloignée de Sydney appréciera la possibilité d'un recours à la bibliothèque où sa présence physique n'est pas nécessaire et où la satisfaction de ses besoins documentaires repose fortement sur l'intervention directe du personnel de la bibliothèque, sa capacité à comprendre la nature de ses besoins par téléphone et à fournir des documents à distance.

Plus encore que pour une bibliothèque universitaire ou une bibliothèque spécialisée (où les publics sont relativement homogènes), le succès d'une démarche qualité dans une bibliothèque généraliste repose sur sa capacité à construire une relation de service équilibrée entre le personnel en contact et l'utilisateur. Pour cela, l'un des outils essentiels est le marketing : la démarche marketing se place dans l'adaptation de l'offre de services à la demande. L'un des principes du marketing est la segmentation de la clientèle, permettant à une organisation d'adapter son offre aux besoins spécifiques de ceux qu'elle a défini comme ses usagers. Le marketing s'insère dans la démarche qualité. Les deux outils sont complémentaires : le marketing aide à segmenter la clientèle pour identifier quelle doit être l'offre ; la qualité permet de faire en sorte que l'offre telle, qu'elle est organisée, satisfait les besoins du clients. L'une des forces du plan d'amélioration de la qualité de la State Library of New South Wales est de prendre en compte la démarche marketing<sup>82</sup> : l'idée de développer des services spécialisés (le Legal Information Access Center s'adresse par exemple à un public de non juristes ayant besoin d'informations juridiques de base ; le programme Infocus vise à satisfaire les besoins documentaires spécifiques des lycéens dans l'année du baccalauréat) permet d'affiner l'offre de service et conséquemment de pouvoir mettre en place une servuction de qualité propre à satisfaire des besoins clairement identifiés.

---

<sup>82</sup> voir annexe 11, catégorie "Attention portée aux clients et usagers", stratégies 8 et 9

## Conclusion

A partir de l'exemple de la State Library of New South Wales, il est possible de tirer un premier bilan des bénéfices du management total de la qualité en bibliothèque.

### **A. Un outil de gestion intégrateur**

Les méthodes de gestion et de management font l'objet de modes, dont les cycles de vie peuvent être très brefs. La plupart des observateurs du management public ont observé cette tendance. Pour décrire ce phénomène des modes manageriales en secteur public, Patrick Gibert et Jean-Claude Thoenig utilisaient le terme de "tracassin innovateur"<sup>83</sup>. Gestion de projet, marketing, évaluation, analyse de valeur, planification stratégique, certains considéreront que les démarches qualité viennent s'ajouter à une liste déjà fort longue.

Pourtant, l'une des forces du management total de la qualité est d'être un outil de gestion intégrateur. Au cours de l'analyse de l'expérience de la State Library of New South Wales, nous avons pu observer que la gestion de la qualité devait prendre en compte de multiples aspects du management : la stratégie marketing, la gestion des ressources humaines, la mise en place d'une politique du personnel. Le plan d'amélioration de la qualité de cette bibliothèque fait encore apparaître les notions de planification. La qualité ne doit donc pas se concevoir comme un outil de gestion devant succéder à de précédentes modes managériales, mais bien comme un outil fédérateur de différents savoirs, de différentes méthodes, avec pour objectif ultime de faire tendre une organisation vers la performance et vers la satisfaction des besoins de ses usagers. L'amélioration de la qualité, nous l'avons suggéré au cours de cette recherche, passe encore par l'intégration de différentes pratiques professionnelles, différentes initiatives des bibliothécaires qui ne sont pas traditionnellement considérées sous l'angle de la gestion ou du management. On peut imaginer pour une bibliothèque, un plan d'amélioration de la qualité mettant côte à côte la participation du personnel, la planification, l'optimisation des ressources financières, l'amélioration de la qualité de service. D'autres activités plus traditionnelles des bibliothécaires peuvent s'insérer dans ce plan d'amélioration de la qualité : un plan de développement des collections, la collaboration avec d'autres bibliothèques pour peser sur le monde de l'édition (et la qualité du support physique). Chacune de ces activités prise isolément perd de sa force. La mise en place d'une carte documentaire à l'échelle d'une agglomération, permettant

---

<sup>83</sup> GIBERT Patrick, Thoenig Jean Claude. La gestion publique : entre l'apprentissage et l'amnésie. *Politiques et management public*, n°1, 1993. p 3-21

dans une certaine mesure de mieux répondre aux besoins des usagers en adaptant l'offre à une clientèle segmentée, pourrait aussi relever du management de la qualité.

Plus qu'une fonction nouvelle introduite dans une organisation, le management total de la qualité permet donc d'intégrer différents efforts et peut offrir à une bibliothèque une vision globale de ses activités.

### **B. S'adapter à son environnement plutôt que le subir**

Les bibliothèques se trouvent, en France comme en Australie, dans une situation parfois difficile, caractérisée par la raréfaction des ressources publiques. L'apparition des démarches qualité en secteur public se situe dans ce contexte et se fixe pour objectif d'optimiser l'utilisation des ressources pour une meilleure satisfaction de l'utilisateur. Par association d'idées certains sont parfois tentés de prendre l'outil de réaction pour la cause du problème. Or, les démarches qualité, pas plus que tout autre outil de gestion issu du secteur privé, ne sont la cause de la diminution des budgets publics.

En Nouvelle Galles du Sud, la priorité budgétaire du moment est l'organisation des jeux olympiques à Sydney en l'an 2000. Ce type de manifestation impose des investissements publics massifs sur des infrastructures lourdes. Pour les trois prochaines années, les services publics vont devoir prendre en compte cet élément et au mieux, leurs ressources resteront stables. On comprend alors l'importance de réfléchir sur la qualité de service : si dans un contexte où il n'est pas possible d'augmenter les ressources les bibliothèques ne répondent pas parfaitement aux attentes de leurs usagers, elles risquent de perdre une partie de cette clientèle. Les bibliothèques n'étant pas dans une situation de monopole, ni sur le secteur de l'information ni sur celui de la culture, le risque existe. Dans l'Etat du Victoria, le gouvernement ultra libéral dirigé par Jeff Kennett ne parle que de privatisation des services publics. Les bibliothèques ne sont pas exclues de la liste et à en croire le gouvernement du Victoria, des entreprises privées pourraient dans certains cas assurer des services de bibliothèque à des coûts moindres. La communauté des bibliothécaires s'inquiète à juste titre au moment où certaines activités, tel que le catalogage, pourraient lui échapper au profit d'entreprises privées<sup>84</sup>.

La situation des bibliothèques françaises n'atteint pas de telles extrémités, mais le contexte économique est assez comparable. Nos bibliothèques devront maîtriser la situation pour ne pas la subir. En 1994, dans un article du *Bulletin des Bibliothèques de*

---

<sup>84</sup> Voir par exemple : LEE Tim et PRYOR Caroline. Compulsory Competitive Tendering : the issues. in *Public libraries, what are they worth ? Proceedings of the 2nd national public libraries conference, Sydney 12-15 November 1995*. Adelaide : Auslib Press, 1996. 187 p.



*France*<sup>85</sup>, Jacques Chabrilat invitait les bibliothèques à une "véritable mutation des mentalités" et à développer des outils de gestion plus efficaces. L'auteur notait encore : "par le simple jeu de l'érosion des budgets publics, les marges de manoeuvre se resserrent après une période de relative prospérité. Dans ce contexte, les bibliothèques sont amenées à se légitimer au travers d'instruments de mesure pas forcément adaptés - un fonds documentaire est-il bon simplement parce qu'il se développe quantitativement ? Quels sont les véritables critères de l'évaluation non pas de la performance mais de la pertinence d'une structure [...] ?". Les démarches qualité se positionnent dans ce contexte, où les organisations publiques ont un réel devoir d'efficacité.

### **C. Les bibliothèques et la société de service**

Il ne faut pourtant pas examiner le management de la qualité sous le seul angle de la raréfaction des ressources budgétaires. Ce ne sont pas seulement les budgets publics qui imposent de nouvelles exigences mais la société dans son ensemble.

Les sociétés des pays industrialisés sont entrées dans l'ère des services, nous en faisons le constat dans la première partie de ce texte. Les services sont devenus prépondérants dans l'emploi et même si un courant néo-industriel estime qu'ils sont peu productifs, de nombreux économistes s'accordent pour souligner leur poids dans la création de richesses. L'émergence progressive des services correspond aux besoins de la société moderne : santé, éducation, culture, information, etc.

Les bibliothèques doivent impérativement se doter d'outils permettant de gérer la performance et la pertinence de leur offre de service. Elles travaillent sur un secteur (les services) qui est au coeur du modèle sociétal. Pour répondre correctement aux besoins d'information et de culture, pour continuer à exister au sein de la société des services, nos établissements devront gérer la qualité. Outre les principes fondamentaux du service public, égalité, continuité, mutabilité, les bibliothèques devront se conformer à un nouveau principe : la qualité.

---

<sup>85</sup> CHABRILLAT Jacques. Dix années de gestion des entreprises culturelles, un bilan au service des bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 39, n°3, 1994. p 13-19.

## Bibliographie sélective

### **La qualité : théorie, manuels, méthodes, ouvrages de référence :**

AUSTRALIAN QUALITY COUNCIL. *The Australian Quality Awards Assessment Criteria. Public sector guidelines*. Sydney : Australian Quality Council. 58 p.

AUSTRALIAN QUALITY COUNCIL. *Contemporary Quality. An overview*. Sydney : Australian Quality Council, 1996. 30 p.

BALLANTYNE David, CHRISTOPHER Martin, PAYNE Adrian. Comment mesurer la qualité du service. Pour une approche complète. *Décisions marketing*. n° 2, 1994. p37-43

CRUCHANT Lucien. *La Qualité*. Paris : Presses Universitaires de France, 1995. 127 p. (Que sais-je n°2779)

CERUTTI Olivier, GATTINO Bruno. *Indicateurs et tableaux de bord*. Paris : Afnor, 1992. 92 p.

DAUDIN Jean-Jacques, TAPIERO Charles S. *Les outils et le contrôle de la qualité* Paris : Economica, 1996. 109 p.

NAPIER Ian. Australian culture and the acceptance of TQM. *The Quality Magazine*. Juin 1997. p 7-15

NOYE Didier : *Pour satisfaire nos clients. 12 leçons sur la qualité des services*. Paris : Insep éditions, 1994. 175 p.

QUATREBARBES Bertrand de. *Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics*. Paris : Ed. d'Organisation, 1996, 354 p. (Collection service public)

RUST Roland T., OLIVIER Richar L. *Service Quality. New directions in theory and practice*. Thousand Oaks-London-New Delhi : Sage Publications, 1994. 289 p.

### **Sites webs relatifs à la qualité :**

ASSOCIATION FRANCAISE D'ASSURANCE QUALITE. (page consultée le 8 décembre 1997). *AFAQ : le signe du progrès*. [en ligne]. Adresse URL : <http://www.rever.fr/AFAQ/default.html>

AUSTRALIAN QUALITY COUNCIL. (page consultée le 30 octobre 1997). *Australian Quality Council*. [en ligne]. Adresse URL : <http://www.aqc.org.au>

### **La qualité : dispositif normatif :**

BUCH JENSEN Poul. *Guide d'interprétation des normes ISO 9000*. Paris : Afnor, 1996. 232 p.

ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION. *Gérer et assurer la qualité, recueil de normes françaises 1996*. Paris : Afnor, 1996. 703 p.

### **La qualité : applications en bibliothèque :**

BROPHY Peter, COULLING Kate. *Quality management for information and library managers*. Aldershot - Hampshire England : Aslib Gower, 1996, 196 p.

COOPER Michael. The use of Total Quality Management (TQM) in libraries and information services in Australia and overseas. *The Australian Library Journal*. 1996, vol 45, n°2. p 92-101

GRESLOU Jeanne-Claude. *Ebauche d'une proposition de démarche qualité au SICD de Grenoble 2 et 3 et recherche d'indicateurs pour la mise en place d'un tableau de bord*. Villeurbanne : Enssib, 1996. 122 p. (Mémoire de DCB).

HERNON Peter, ALTMAN Ellen. *Service quality in academic libraries*. Norwood (New Jersey) : Ablex Publishing Corporation, 1996. 187 p.

HEUSSE Marie-Dominique. Des statistiques au tableau de bord. in *Evaluer pour évoluer. L'évaluation en bibliothèque*. Paris : BPI/APPEL, 1993, p. 73-77

IFLA SECTION OF UNIVERSITY LIBRARIES & OTHER GENERAL RESEARCH LIBRARIES. *Measuring quality. International guidelines for performance measurement in academic libraries*. München, New Providence, London, Paris : K.G Saur, 1996, 171 p.

*Journal of Library Administration*. 1993, Vol. 18, n°1/2. Dossier : Total Quality Management. New York : Haworth Press

(Recueil d'articles. Expériences de management de la qualité dans des bibliothèques américaines)

Ce numéro de périodique a aussi été publié sous forme de monographie :

JUROW Susan. *Integrating Total Quality Management in a library setting*. New York : Haworth Press, 1993. 201 p.

*Library Trends*. Winter 1996, n°44/3. Dossier : perspectives on quality in libraries.

MAYERE Anne. Le management de la qualité en bibliothèque, une recherche expérimentation. *Bulletin des Bibliothèques de France*, t. 39, n° 3, 1994. p 66-68

O' NEIL Rosanna. *Total quality management in libraries : a sourcebook*. Englewood Colorado : Libraries Unlimited, 1994. 194 p.

SUTTER Eric. *Services d'information et qualité : Comment satisfaire les utilisateurs*. Paris, Editions ADBS, 1992. 153 p.

TFPL - HERTIS. *Total quality management, the information business : key issue 92*. Hartfield : University of Hertfordshire Press, 1993, 120 p. (conférence "TQM in library and information services", University of Hertfordshire 9/09/92).

WHITE Marilyn Domas. *Measuring customer satisfaction and quality of service in special libraries*. College of Library and Information Services. University of Maryland, 1994.

### **Benchmarking :**

BALM Gerald J. *Evaluer et améliorer ses performances : le benchmarking*. Paris : Afnor, 1994. 159 p.

SUTTER Eric. Benchmarking et management de l'information documentaire. *Documentaliste Sciences de l'information*. 1994, vol 31, n°1, p 44-46

### **Analyse de la valeur, marketing, management et autres disciplines**

BAUDRY Christian. *Manager les services, la qualité comme principe unificateur*. Paris : Economica. 1986, 208 p.

*Cahiers de la documentation*. 1994, n°2. Dossier : "Analyse de la valeur pour la qualité et la compétitivité des produits et services de documentation".

CARBONE Pierre, Giappiconi Thierry. *Management des bibliothèques*. Paris : Ed. Cercle de la Librairie, 1997. 272 p.

*Documentaliste Sciences de l'information*. 1996, vol.33, n° 2. Dossier Services d'information et de documentation et marketing.

EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric. *Servuction. Le marketing des services*. Paris : Mac Graw-Hill, 1987. 202 p.

MOLLARD Michèle. *Les CDI à l'heure du management*. Villeurbanne, Paris : Enssib-Fadben, 1996. 159 p.

NORMANN Richard. *Le management des services. Théorie du moment de vérité dans les services*. Paris : Interédition, 1994, 261 p.

ROBERT Nathalie. *L'analyse de la valeur et les bibliothèques : l'exemple de la Médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie*. Villeurbanne : Enssib, 1995. 64 p. (Mémoire de DEA).

SALAUN Jean-Michel. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*. Paris : Cercle de la librairie, 1992. 132 p.

SALAUN Jean-Michel. Marketing des bibliothèques et des centres de documentation : Analyse. *Bulletin des Bibliothèques de France*, t. 35, n° 6, 1990. p 346-353

SALAUN Jean-Michel. Marketing des bibliothèques et des centres de documentation : Stratégies. *Bulletin des Bibliothèques de France*, t. 36, n°1, 1991. p 50-57

### **Service public, management public :**

BODIGUEL JL, ROUBAN L. Modernisation des services publics : vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires. *Revue française de gestion*, 1991, n°85, p 89-98

CANNAC Yves, DOMENACH Nathalie. La modernisation des services publics : la "dimension service" comme levier de changement. *Politiques et management public*. 1993, vol 11, n°3, p 141-147.

*Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public*. Michel Rocard. Premier Ministre. Journal Officiel de la République Française. 24 février 1989. p 2526 à 2529.

*Circulaire du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en oeuvre de la réforme de l'Etat et des services publics.* Alain Juppé. Premier Ministre. Journal Officiel de la République Française. 28 juillet 1995. p 11217 à 11219.

COLLOQUE DE CERISY. *Le service public ? La voie moderne.* Paris : L'Harmattan, 1995, 314 p.

CROZIER Michel. *Etat modeste, Etat moderne. Stratégie pour un autre changement.* 2ème ed. Paris : Seuil, 1991. 310 p. (Collection Points Essais n°223)

CROZIER Michel. *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management postindustriel.* Paris : Interédition, 1989.

DELMAS Philippe. *Le maître des horloges. Modernité de l'action publique.* Paris : Odile Jacob, 1991. 350 p.

DENOIX DE SAINT MARC Renaud. *Le service public. Rapport au Premier Ministre.* Paris : La Documentation Française, 1996, 87 p.

GIBERT Patrick, THOENIG Jean-Claude. *La gestion publique : entre l'apprentissage et l'amnésie. Politiques et management public, n°1, 1993*

SANTO Viriato Manuel, VERRIER Pierre Eric. *Le management public.* Paris : Presses Universitaires de France, 1993. 127 p. (Que sais-je n°2724)

### **Economie :**

BENGHOZI Pierre-Jean, SAGOT-DUVAUROUX Dominique. *Les économies de la culture. Problèmes économiques, n°2.422, 3 mai 1995, p 19-29*

BENHAMOU Françoise. *L'économie de la culture.* Paris : La découverte, 1996. 119 p. (Collection Repères n°192).

*Bulletin des Bibliothèques de France.* 1994, Vol. 39, n°3. Dossier : "Les Bibliothèques saisies par l'économie".

DELAUNAY Jean-Claude, GADREY Jean. *Les enjeux de la société de service.* Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987, 333 p.

GADREY Jean. *L'économie des services.* Paris : La découverte, 1992. 125 p. (Collection Repères n°113).

MAYERE Anne. *Pour une économie de l'information.* Paris : Ed. CNRS, 1990. 316 p.

### **Divers :**

DUCHEMIN Pierre Yves. *L'art d'informatiser une bibliothèque, Guide pratique.* Paris : Cercle de la Librairie, 1996. 424 p.

(des passages sur la qualité, l'analyse de la valeur et les tableaux de bord dans le contexte d'une informatisation de bibliothèques)

CALENGE Bertrand. *Accueillir, Orienter, Informer.* Paris : Cercle de la Librairie, 1996.

CALENGE Bertrand. *Les politiques d'acquisition : constituer une collection dans une bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie, 1994. 408 p.

KUPIEC Anne : *Bibliothèques et évaluation*. Paris : Cercle de la Librairie, 1994. 197 p.

## Bibliographie normative

Plusieurs normes françaises, européennes ou internationales sont relatives à la gestion et l'assurance de la qualité.

Les bibliothèques se référeront plus particulièrement aux normes suivantes regroupées dans le recueil : Association française de normalisation. *Gérer et assurer la qualité, recueil de normes françaises 1996*. Paris : Afnor, 1996. 703 p. :

- ISO 8402 : 1995, *Management de la qualité et assurance de la qualité - Vocabulaire*.
- ISO 9000-1 : 1994, *Normes pour le management de la qualité et l'assurance de la qualité - Partie 1 : Lignes directrices pour leur sélection et utilisation*.
- ISO 9001 : 1994, *Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestation associées*.
- ISO 9002 : 1994, *Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestation associées*.
- ISO 9003 : 1994, *Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals*.
- ISO 9004-2 : 1994, *Gestion de la qualité et éléments de système qualité - Partie 2 : Lignes directrices pour les services*.
- ISO 9004-4 : 1993, *Management de la qualité et éléments de système qualité - Partie 4 : Lignes directrices pour l'amélioration de la qualité*.

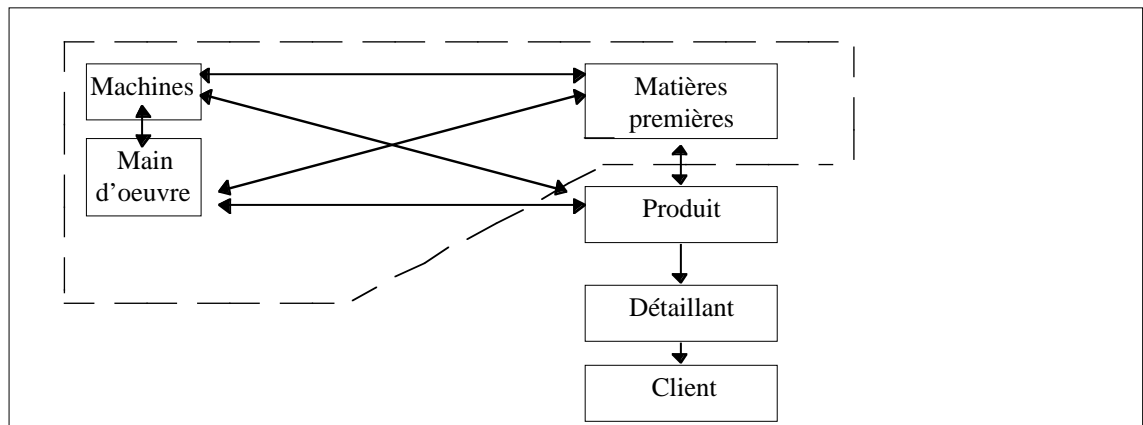
## **Annexes**



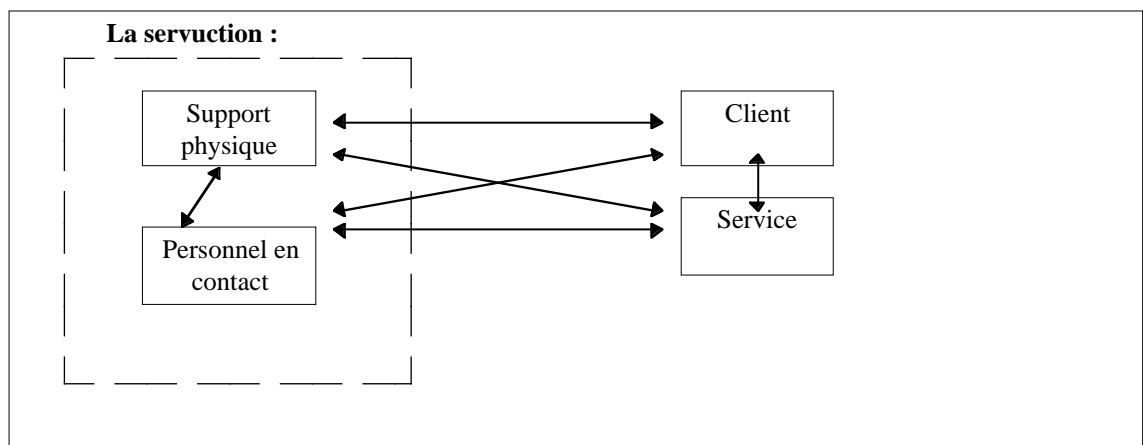
### Annexe 1 : Le concept de servuction

Dans leur ouvrage *Servuction, le marketing des services*, Pierre Eiglier et Eric Langeard distinguent le processus de création de services (appelé servuction) du processus de création de produits (production). Les auteurs définissent la servuction comme “organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l’interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d’une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés”. Les deux processus peuvent être représentés graphiquement (les graphiques mettant en évidence les différences dans l’interface client-entreprise) :

#### **La production :**

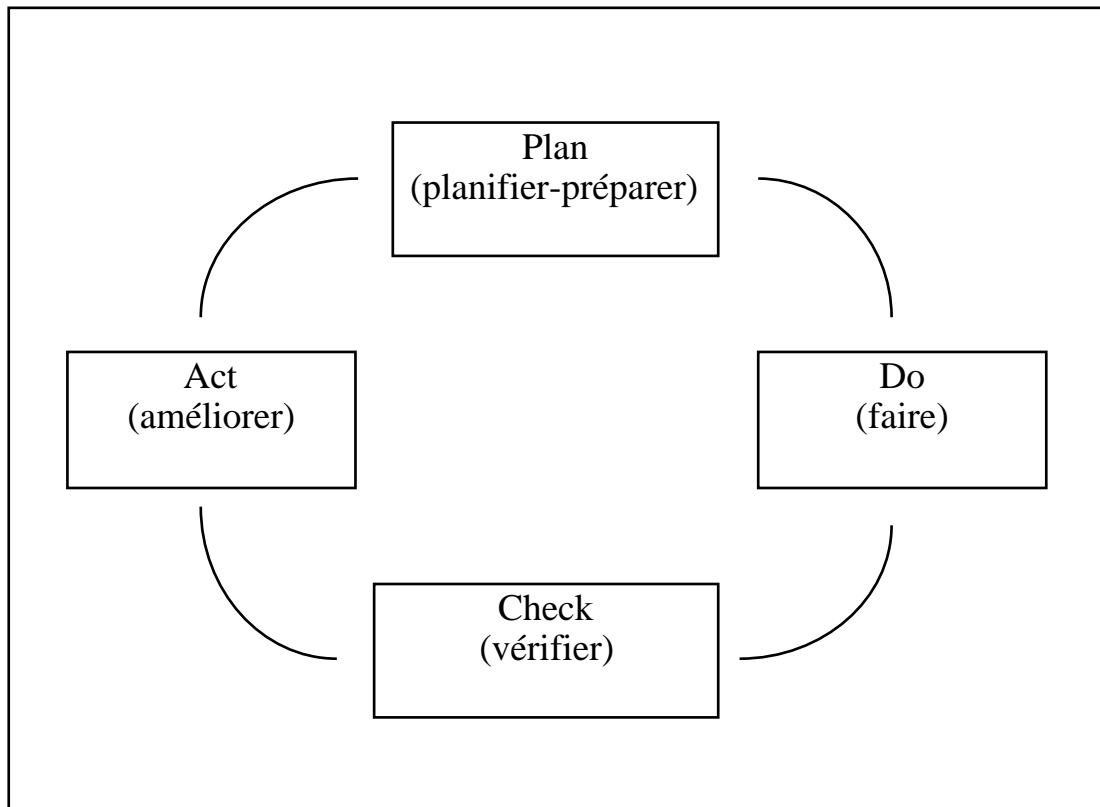


#### **La servuction :**



**Annexe 2 : le cycle de Deming PDCA**

(source : Deming W.Edwards. *Hors la crise*. Paris : Economica, 1991. 352 p.)

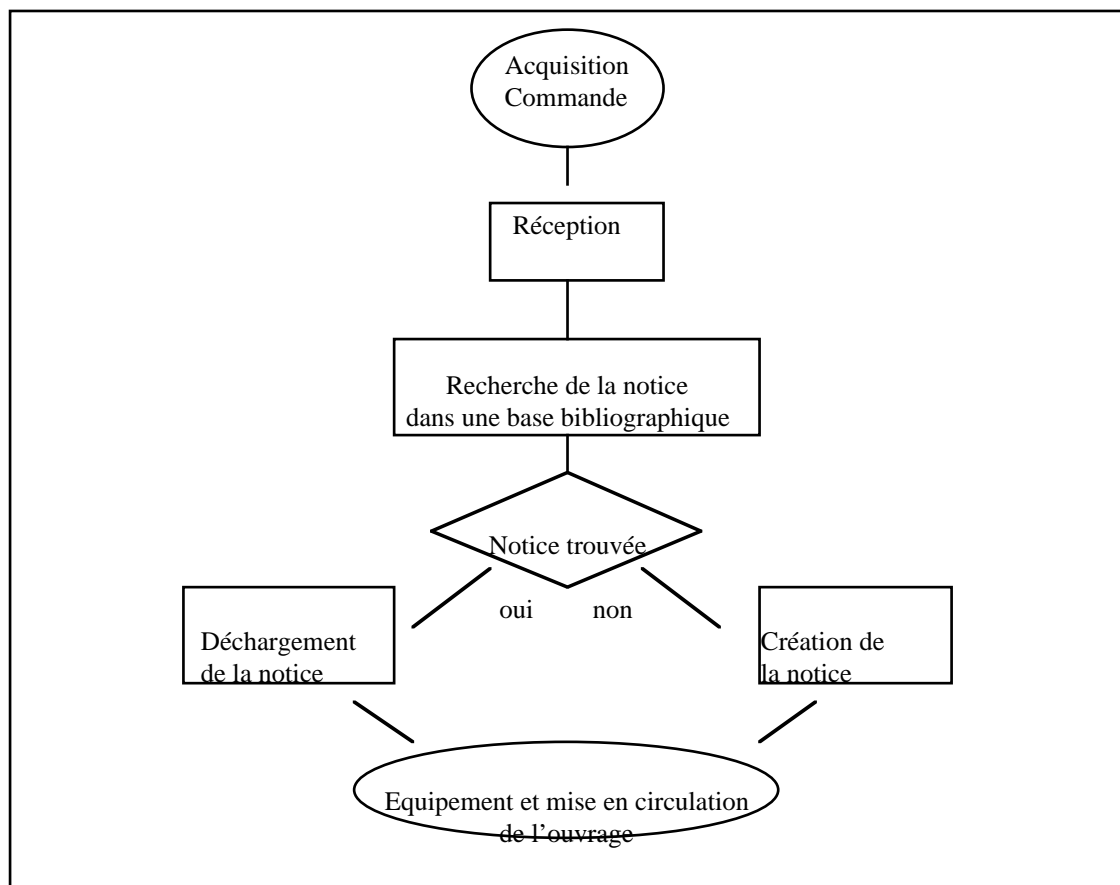
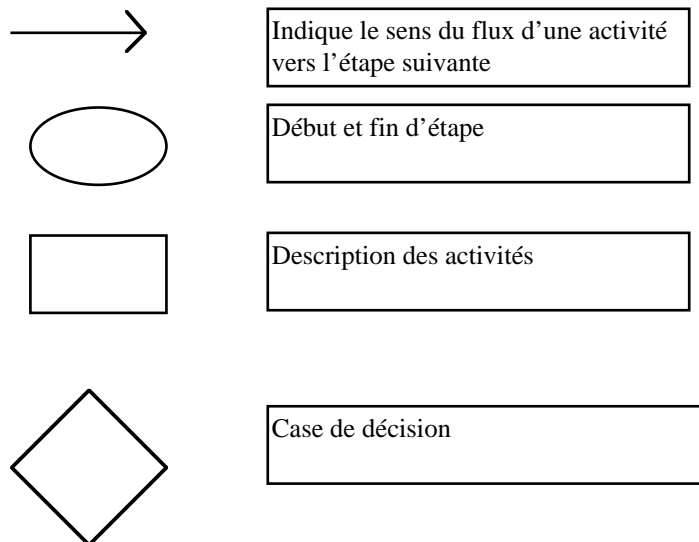


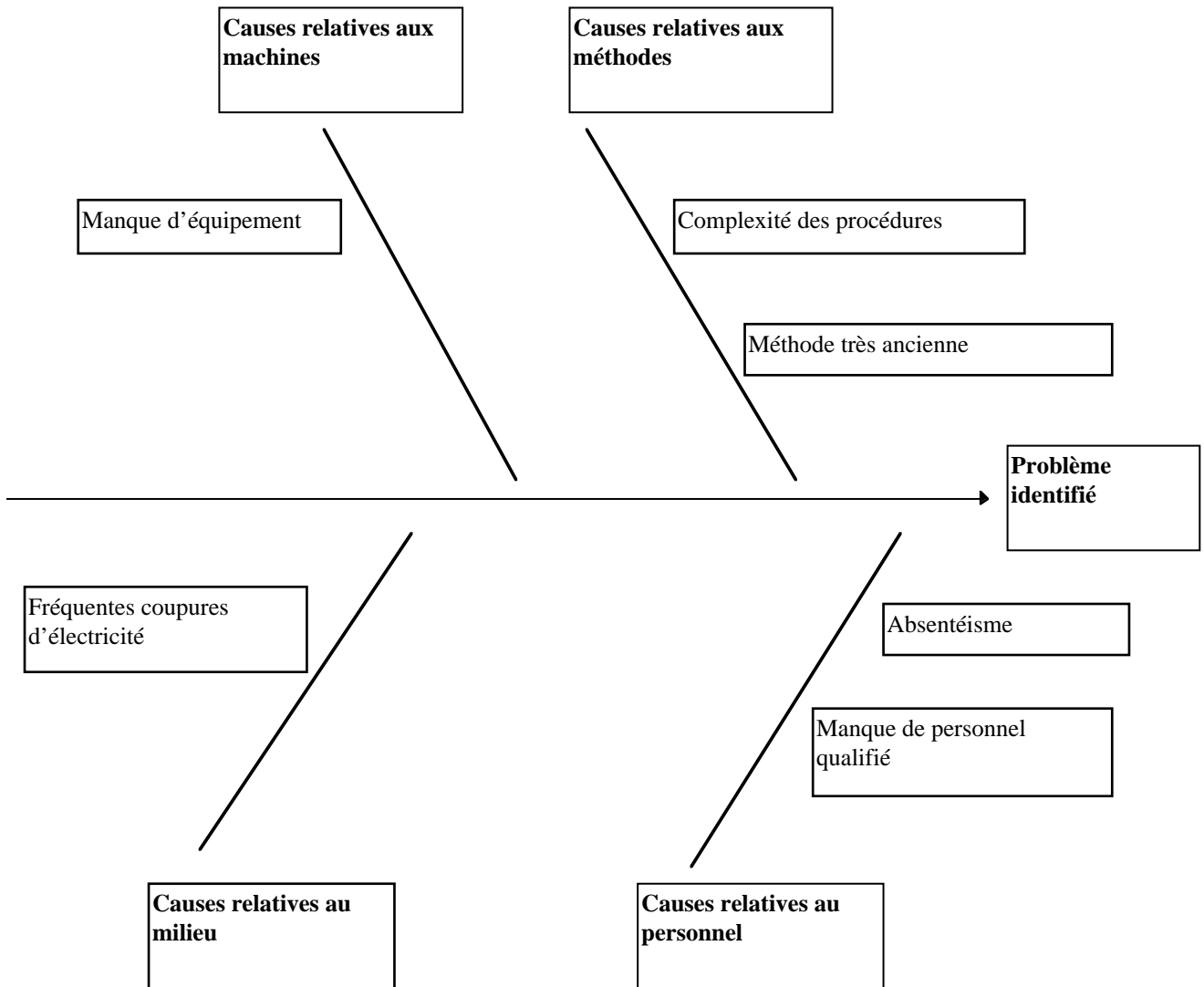
**Annexe 3 : L'enchaînement des outils qualité**

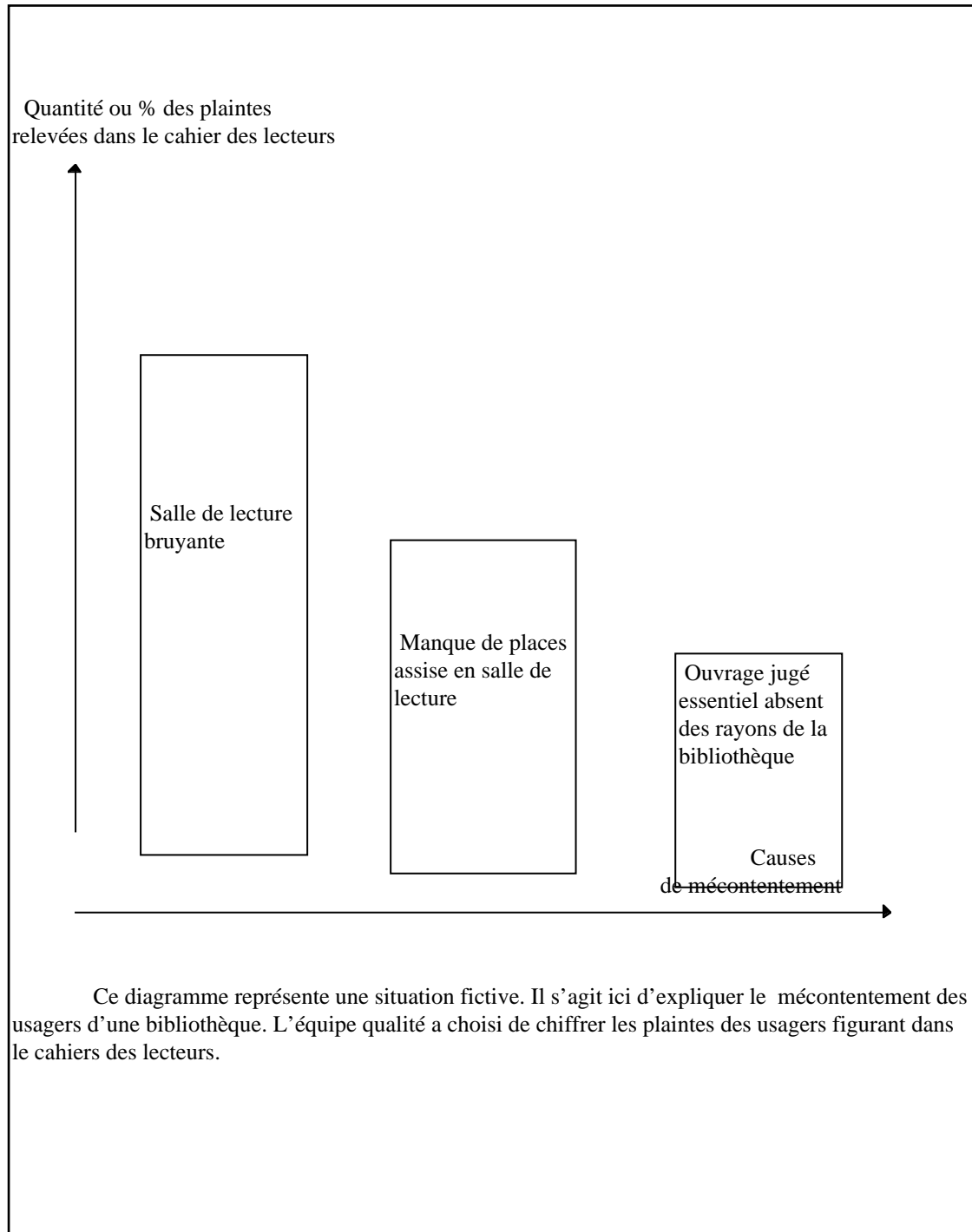
<b>Etape du cycle PDCA</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Outil qualité</b>
<b>Préparer - Planifier (Plan)</b>	Mettre en place des projets d'amélioration de la qualité. Programmer des actions	A l'échelle de l'organisation : - Manuel Qualité - Plan Qualité A l'échelle de l'équipe : - Brainstorming
<b>Faire (Do)</b>	Observer les procédures de travail en place et recueillir des données	A l'échelle de l'équipe : - Schéma de flux - Formulaire de collecte de données
<b>Vérifier - Evaluer (Check)</b>	Identifier les causes d'un problème, et analyser ce qui peut être amélioré dans un processus de travail	A l'échelle de l'équipe : - Diagramme de cause à effet  - Diagramme de Pareto - Diagramme en nuage de points - Histogrammes ... A l'échelle de l'organisation : - Le tableau de bord qualité
<b>Améliorer (Act)</b>	Amélioration de la qualité d'une activité	A l'échelle de l'équipe : - Rédaction d'un rapport présentant des solutions et expérimentation des solutions

#### Annexe 4 : Le schéma de flux

L'exemple présenté ici est volontairement fictif et simplifié, l'objectif étant de présenter les symboles utilisés dans un schéma de flux.

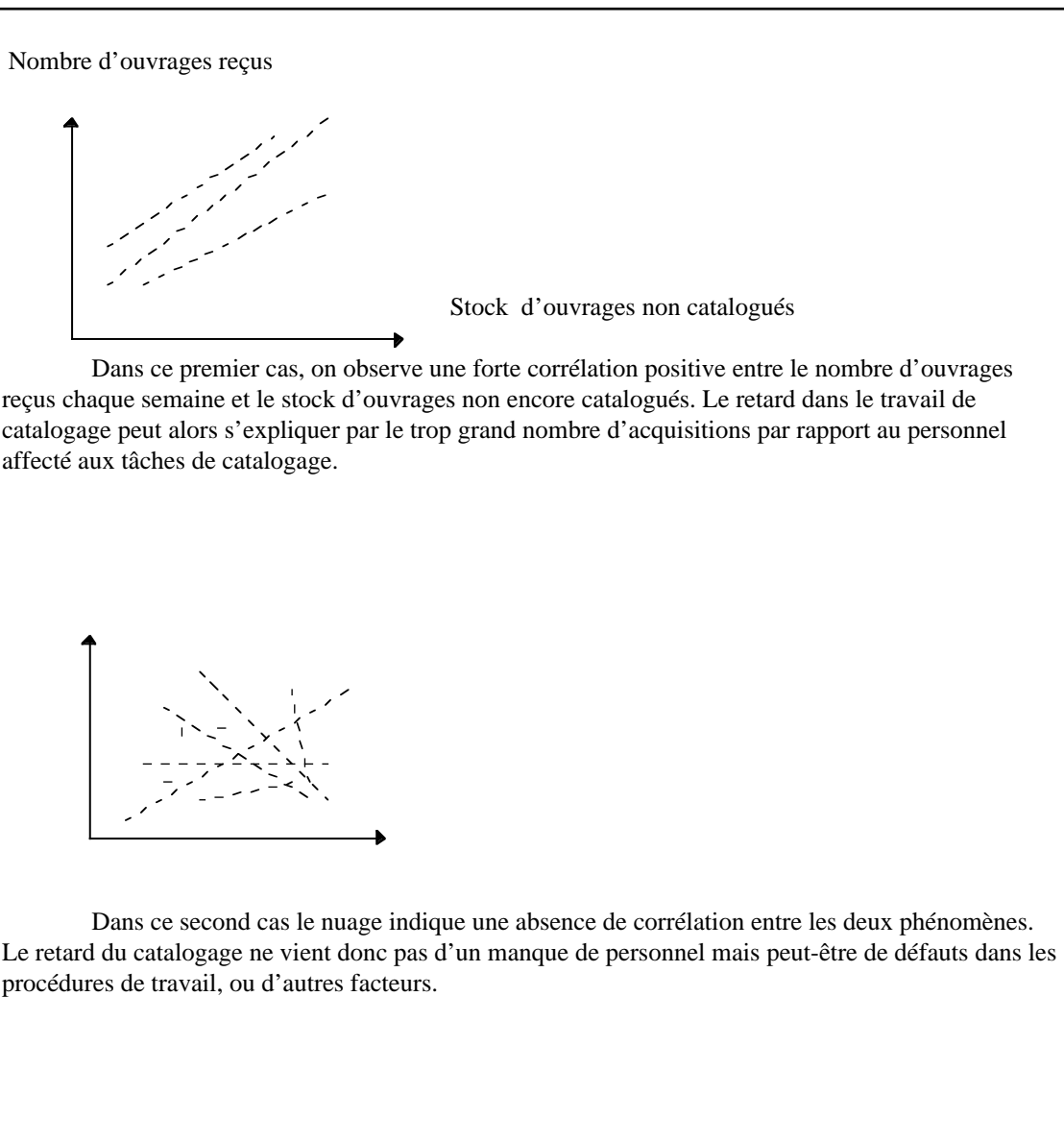


**Annexe 5 : le diagramme de cause à effet**

**Annexe 6 : le diagramme de Pareto**

### Annexe 7 : le diagramme en nuage de points

L'exemple ci-dessous (fictif à nouveau) est relatif à un service de catalogage. Il vise à estimer s'il y a une relation entre le retard dans le travail de catalogage et le nombre d'ouvrages reçus dans la semaine. A la fin de chaque semaine, on a relevé le nombre d'ouvrages reçus et on a mesuré le stock d'ouvrage non catalogués. Après quelques semaines, on a mis sous forme graphique les données relevées. Le nuage peut prendre différentes formes indiquant ou non une corrélation entre les deux données. Une absence de corrélation indiquerait que le retard dans le catalogage s'expliquerait par exemple par de mauvaises procédures de travail plutôt que par l'excès d'ouvrages reçus



**Annexe 8 : L'agenda des démarches qualité à travers les textes réglementaires du gouvernement de la Nouvelle Galles du Sud.**

(Source : NSW PREMIER'S DEPARTMENT. *Quality management planning guidelines*. Sydney : NSW Premier's Department, 1997. 24 p.)



**Annexe 9 : L'Australian Quality Awards Framework**  
**(Schéma récapitulatif)**

(Source : AUSTRALIAN QUALITY COUNCIL. *Contemporary Quality. An overview*. Sydney :  
Australian Quality Council, 1996. 30 p.)

**Annexe 10 : les résultats de l'audit qualité de décembre 1996**  
**(Guided Self Assessment)**



Les 7 critères de management de la qualité sont :

1. Le leadership
2. Le management stratégique et la planification (Strategy, Policy and Planning)
3. L'information et son analyse (Information and Analysis)
4. Le personnel et la ressource humaine (People)
5. L'attention portée aux clients et aux usagers (Customer Focus)
6. La qualité des processus de production, produits et services (Quality of process, product and service)
7. Les performances effectives de l'organisation (Organisational Performance)

L'audit conduit en décembre 1996 indique un niveau de performance général compris entre le niveau 1 et le niveau 2. Ce qui laisse entendre que les critères de qualité n'ont jusque là été pris en compte que de manière incomplète.

D'après l'Australian Quality Council, ce score n'a rien d'exceptionnel pour une organisation qui se lance dans un processus de management total de la qualité.

L'audit qualité initial a précisément pour objectif d'identifier les points sur lesquels l'amélioration de la qualité devra porter.

**Annexe 11 : le plan d'amélioration de la qualité de la SLNSW** (Document original : *Improving Quality in the SLNSW - Traduction personnelle*)

Niveaux	Leadership	Management stratégique & planification	Information & Analyse de l'information	Personnel et ressource humaine	Attention portée aux clients et usagers	Programmes, produits et services	Performance
<b>Niveau 4</b> A atteindre d'ici juin 1998	<p>7. Réaffirmer les missions et valeurs de la bibliothèque chaque année.</p> <p>6. Prendre en compte les attitudes du management de la qualité dans les contrats de performance et les programmes d'amélioration des performances.</p>	<p>7. Mettre à jour le plan de la bibliothèque chaque année et l'étendre le processus de planification aux plans de départements et plans de performance individuels.</p> <p>6. Prévoir des mécanismes de retour d'information par rapport au plan, notamment de la part des personnels.</p>	<p>6. Mettre en place la stratégie de gestion de l'information.</p>	<p>11. Mise en place d'un programme de développement des performances pour tous les personnels.</p> <p>10. Développer et s'entendre sur des stratégies pour créer une organisation basée sur l'apprentissage continu ('learning organisation').</p>	<p>9. Mettre au point définitivement la stratégie marketing.</p> <p>8. Développer des services spécialisés (ex : le Legal Information Access Centre).</p> <p>7. Développer et améliorer les services au client</p> <p>6. Développer une charte de service au client pour tous les départements en contact.</p>	<p>6. Développer un système d'introduction de nouveaux produits et services.</p> <p>5. Mettre en place un programme d'amélioration continue de la qualité, les améliorations devant être basées sur les attentes et besoins des clients.</p> <p>4. Mettre en place un programme de benchmarking.</p>	<p>5. Les résultats sont communiqués régulièrement aux personnels et autres acteurs de la bibliothèque.</p> <p>4. Les mesures de performance ont des impacts sur la planification et les activités de la bibliothèque. Ceci afin de mettre en place une amélioration continue de la qualité.</p>
<b>Niveau 3</b> A atteindre d'ici mars 1998			<p>5. Prévoir une formation des personnels à l'analyse de données et l'inclure dans le programme de formation des personnels.</p>	<p>9. Gérer les relations avec les volontaires, sponsors, amis de la bibliothèques et autres acteurs selon les principes de la qualité.</p>	<p>5. Collecter des informations sur nos clients et clients potentiels et les rendre accessibles à tous les départements de la bibliothèque.</p> <p>4. Développer les compétences du personnel sur les techniques d'enquête public.</p>		<p>3. Etablir des accords de service avec les clients internes et externes (une indication précise des exigences et du niveau des services délivrés).</p>
<b>Niveau 2</b> A atteindre d'ici décembre 1997	<p>5. S'entendre sur l'attitude et les principes devant guider les activités des responsables de la bibliothèque.</p> <p>4. Former les managers et chefs d'équipes au management au sein d'une organisation en démarche qualité.</p> <p>3. S'entendre sur les valeurs collectives de la bibliothèque.</p>	<p>5. Hiérarchiser les actions planifiées en tenant compte des données budgétaires.</p> <p>4. Faire participer les personnels de tous niveaux à la planification ainsi que tous les acteurs intéressés par la bibliothèque.</p>	<p>4. Développer et réfléchir sur une stratégie de gestion de l'information.</p>	<p>8. Mettre en place un programme de développement des performances à l'échelle de la bibliothèque.</p> <p>7. Promouvoir l'organisation en équipes de travail dans tous les secteurs de la bibliothèque.</p> <p>6. Mettre en place une politique de formation et de développement du personnel</p> <p>5. Mettre en place un système de communication des appréciations et du mérite à l'attention du personnel.</p> <p>4. Développer une charte de la communication, en faisant participer des personnels de tous les départements de la bibliothèque.</p> <p>3. Communiquer à l'ensemble les personnels les procédures de plainte et recours les intéressant.</p>	<p>3. S'assurer d'une compréhension uniforme de ce qu'est une organisation orientée vers le client.</p> <p>2. Mettre en place un système de transmission des attentes de la clientèle des personnels en contact aux responsables de la bibliothèque.</p> <p>1. Mettre en place des formations sur les relations avec le client.</p>	<p>3. Développer une politique des prix et de la tarification.</p> <p>2. Développer des stratégies et politiques pour les produits et services fondamentaux.</p> <p>1. Encourager la participation des personnels à la formulation d'idées et au développement de services.</p>	<p>2. Développer un système de mesure du succès du programme de management de la qualité.</p> <p>1. Mettre en place des méthodes de mesure de performance de la bibliothèque.</p>
<b>Niveau 1</b> A atteindre d'ici juillet 1997	<p>2. Définir ce que les responsables de la bibliothèque entendent par "attitude" et "performance" en démarche qualité.</p> <p>1. S'assurer d'une compréhension uniforme de la terminologie relative au management de la qualité.</p>	<p>3. Informer le personnel sur ce processus de planification et faire ressortir le lien avec les missions et valeurs de la bibliothèques ainsi qu'avec le management de la qualité.</p> <p>2. Etablir un processus de planification à mettre en oeuvre dans les divisions et départements.</p> <p>1. S'accorder sur un modèle de présentation du plan de la bibliothèque.</p>	<p>3. Développer une méthode d'allocation des ressources financières et une méthode d'analyse de la valeur</p> <p>2. S'assurer que la notion de partage de l'information est bien comprise dans tous les secteurs de la bibliothèque.</p> <p>1. Développer au sein de la bibliothèque des compétences nécessaires à la coordination de programmes de recherche.</p>	<p>2. Identifier et développer une culture de la bibliothèque, valable à long terme.</p> <p>1. Développer une stratégie de gestion des ressources humaines simple et claire, à l'attention de tous les personnels et acteurs de la bibliothèque.</p>			

**Annexe 12 : Méthode de collecte d'information sur les travaux des équipes d'amélioration de la qualité.**

La méthode de collecte d'information sur les travaux des différentes équipes d'amélioration de la qualité a été la suivante :

1. Identification avec le responsable de la qualité des différentes équipes d'amélioration de la qualité ayant travaillé ces dernières années sur un projet concernant les activités fondamentales de la bibliothèque.
2. Rencontre avec le chef de chaque équipe, ou à défaut l'un des membres de l'équipe. Discussion autour d'un questionnaire reproduit sur la page suivante. Le questionnaire a volontairement été construit pour ne pas donner lieu à une enquête d'opinion sur les démarches qualité en bibliothèque. L'objectif n'étant pas de faire une enquête des discours sur la qualité mais bien d'observer des pratiques de management, des tendances. Les questions sont relatives au contexte de lancement des projets qualité, à la composition des équipes, à la formation à la qualité, au rôle éventuel de la cellule qualité de la bibliothèque, aux outils utilisés, aux résultats obtenus. Seule la dernière question est réellement une question d'opinion.
3. Travail sur les rapports d'activité de chaque équipe.

Les informations recueillies à propos des expériences de chaque équipe sont synthétisées dans des fiches récapitulatives figurant en annexe 13 à 19.

Questions aux responsables et membres des équipes d'amélioration de la qualité dans les services

1. Identification :

- 1.1 Name of the division (nom de la direction)
- 1.2 Name of the branch (nom du service)
- 1.3 Name of the quality team (nom du groupe qualité)

2. With which of the 7 AQC categories (Leadership, Policy-planning, Information-analysis, People, Customer focus, Process-product-services, Performance) is that quality project linked ?

3. Context of the 'quality team'

- 3.1 When did it start ?
- 3.2 What are the objectives of this quality team/project, what are you expecting to improve ?
- 3.3 Who has decided to launch this quality team/project : TQ Manager ? Branch manager, other staff ?
- 3.4 Is it the only quality project that is implemented in the branch, others ?

4. The quality improvement team itself :

- 4.1 Frequency of the meetings ?
- 4.2 How many members of staff ?
- 4.3 Are they all working in the branch ?
- 4.4 Are the members of the teams volunteers or is it compulsory to participate in ?
- 4.5 Is there any incentive (financial or others) to encourage the staff to participate in ?
- 4.6 Is there any team leader ? Is he or she a manager ?
- 4.7 Is there any team facilitator who, why ?

5. Training to TQM :

- 5.1 Have the team leader and facilitator been trained to TQM ?
- 5.2 What about the other members of the team ?
- 5.3 Could you briefly describe the different training sessions ?

6. Are you sometimes meeting the TQ Manager or TQ Assistant, why ?

7. Which Quality Management tools have you been using ?

8 Results

- 8.1 Could you describe the results that you have reached ?
- 8.2 Would it have been possible without the TQ Methodology ?

9. According to you :

- 9.1 Is there any specificity of libraries towards TQM, of the SLNSW ?
- 9.2 Is there any specificity of your branch towards TQM ?
- 9.3 Would you say that TQM is worth implementing ?
- 9.4 Have you met any difficulty, tension in your quality improvement team ?

**Annexe 13 : Tableau récapitulatif des différentes équipes d'amélioration de la qualité**

<b>Equipe / Projet</b>	<b>Département de la bibliothèque concerné</b>	<b>Date des activités</b>
<b>Qualité du circuit des ouvrages de référence</b> (Reference books quality improvement team)	Département du traitement du document (Materials processing branch)	juin 1993 - février 1994
<b>L'amélioration des procédures de réclamation des publications en série</b> (Claims quality improvement team)	Département du traitement du document (Materials processing branch)	juin 1993 - mars 1994
<b>Amélioration de la qualité des relations téléphoniques</b> (Telephone client contact improvement team)	Département du traitement du document (Materials processing branch)	juin 1993 - mars 1994
<b>Amélioration de la qualité de service en matière de conservation et de restauration de documents</b> (TQS in Program Conservation)	Département de la conservation (Preservation Branch) et General Reference Library	novembre 1993 - mai 1994
<b>Amélioration de la qualité du prêt entre bibliothèques</b> (Interlibrary lending project)	Département de fourniture de documents à distance et de copies (Document Delivery Service)	octobre 1994 - février 1995
<b>Amélioration des temps nécessaires au rangement des ouvrages</b> (Reshelving turnaround team)	General Reference Library	octobre 1994 - février 1995
<b>Services d'information à distance</b> (Information services to off-site clients)	General Reference Library Mitchell Library Document Delivery Service	mi-1996 - avril 1997

**Annexe 14 : Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur le circuit des ouvrages de référence**  
**(Reference books quality improvement team)**

Les collections de la General Reference Library sont réparties en trois ensembles : la "collection de référence", la "collection en libre accès", et la "collection en magasins". Chacun de ces ensembles correspond à des usages et types de documents différents. Certains ouvrages récents étaient envoyés, en magasins alors qu'une édition plus ancienne du même titre restait sur les rayons de la collection de référence. A l'époque, l'affectation des ouvrages dans l'un des trois ensembles était décidée au stade du catalogage par la Materials Processing branch. Une équipe d'amélioration de la qualité a donc été constituée pour régler ce problème.

<b>Départements concernés</b>	Département chargé du traitement du document et du catalogage (Materials processing branch)
<b>Critère AQC</b>	Aucun - Projet lancé avant l'utilisation de l'AQC Framework
<b>Dates de travail</b>	juin 1993 - février 1994 (réunion chaque quinzaine)
<b>Origine du projet</b>	Le personnel de la GRL a signalé le défaut. Comme pour les deux autres projets qualité de ce département, le conseil de la qualité mis en place à la SLNSW à l'époque a jugé qu'il y avait là l'opportunité d'un projet pilote.
<b>L'équipe qualité</b>	7 membres de tous niveaux et représentant les différentes équipes chargées du catalogage des monographies (commerciales ou publications officielles) : - dont un chef d'équipe (cadre, par ailleurs responsable d'une équipe de catalogage) - dont un représentant de la General Reference Library (considérée comme client dans une relation client/fournisseur entre le département du traitement du document et les salles de lecture) Membres volontaires.
<b>La formation à la qualité</b>	Formation aux différents outils qualité utilisés par l'équipe au cours du projet par le facilitateur qualité de la bibliothèque. Accès à un logiciel de formation ( <i>Q train</i> )
<b>Rôle du manager qualité</b>	Pas de manager qualité à l'époque, mais un facilitateur qualité permanent pour la bibliothèque (chargé par ailleurs des ressources humaines).
<b>Outils utilisés</b>	- Schémas de flux du catalogage de trois types de monographies : monographies achetées par la bibliothèque, monographies déposées par dépôt légal, monographies publiées par le gouvernement - Brainstorming
<b>Résultats obtenus</b>	Mise en place de modifications de procédures très simples : - Vérification systématique par la Materials Processing Branch de la localisation dans la bibliothèque de toutes les secondes (et suivantes) éditions de monographies (recherche par titre dans la base Urica) - Pour chaque monographie ayant une précédente édition en collection de référence, remplacement par la nouvelle édition et signalement par une étiquette de couleur que l'édition précédente est réaffectée en magasin.
<b>Problèmes rencontrés et mentionnés</b>	Pas de problèmes spécifiques mentionnés

**Annexe 15 : Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur l'amélioration des procédures de réclamation des publications en série**  
**(Claims improvement team)**

Le département chargé du catalogage a parmi ses responsabilités le catalogage, la réception et le bulletinage des périodiques. L'un des problèmes essentiels relatifs aux périodiques est celui de la réclamation des numéros manquants. Sans l'assistance d'un bon module informatique de bulletinage, mettre en place des procédures de réclamation efficaces peut devenir délicat. La State Library of New South Wales dispose d'une très importante collection de publications en série (plusieurs centaines de titres vivants). La qualité de la collection est donc très dépendante de la qualité de ces procédures de réclamation. La bibliothèque a ainsi choisi de réfléchir sur ces questions en constituant une équipe d'amélioration de la qualité.

<b>Départements concernés</b>	Département du traitement du document (Materials processing branch), et participation d'une personne de la Mitchell Library représentant le client
<b>Critère AQC</b>	Aucun - Projet lancé avant l'utilisation de l'AQC Framework
<b>Dates de travail</b>	juin 1993 à mars 1994 - réunions chaque quinzaine.
<b>Origine du projet</b>	Le personnel de la Mitchell Library a noté des manques dans la collection provenant de numéros jamais reçus. Le conseil de la qualité mis en place à la SLNSW à l'époque a jugé qu'il y avait là une opportunité pour un projet pilote
<b>L'équipe qualité</b>	7 membres de tous niveaux (librarians, library technicians, assistant library technicians) - dont un chef d'équipe (cadre - responsable de l'équipe chargée du catalogage des périodiques) - dont un représentant de la Mitchell Library (considérée comme client dans une relation client/fournisseur entre le département du traitement du document et les salles de lecture)
<b>La formation à la qualité</b>	Formation continue aux outils de la qualité assurée tout au long du projet par le facilitateur qualité de la bibliothèque.
<b>Rôle du manager qualité</b>	Pas de manager qualité à l'époque, mais un facilitateur qualité permanent pour la bibliothèque (chargé par ailleurs des ressources humaines).
<b>Outils utilisés</b>	- Mesures statistiques des réclamations effectuées sur une période d'un mois (lettres générées automatiquement par le système informatique envoyées, réclamations par téléphone, taux de réponse à ces réclamations). - Schémas de flux des procédures de réclamation - Diagramme de cause à effet - Brainstorming pour la formulation de solutions
<b>Résultats obtenus</b>	Rédaction d'un rapport final et mise en oeuvre d'un certain nombre d'améliorations dans les procédures de réclamation : - Mise à jour du fichier d'adresse des fournisseurs - Mise en place d'une démarche préventive : envoi chaque année aux éditeurs, d'une lettre rappelant les obligations de dépôt légal. - Envoi d'un fax ou contact par téléphone dès découverte d'un numéro manquant, avant même l'envoi d'une lettre de rappel. - Rédaction d'une nouvelle lettre de réclamation type (la lettre prévue par le système informatique étant peu claire - Formation des personnels aux procédures de réclamation Nouvelle enquête une fois les nouvelles procédures mises en oeuvre et mesure des progrès.
<b>Problèmes rencontrés et mentionnés</b>	- Beaucoup de temps investi dans le projet. Lassitude des personnels sur la fin.



**Annexe 16 : Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur l'amélioration des relations téléphoniques**  
**(Telephone client contact improvement team)**

Parce qu'il est au coeur du circuit du document, le département chargé du catalogage était régulièrement contacté par téléphone par les autres départements de la bibliothèque. Le personnel en contact dans les salles de lecture, avait notamment recours à l'expertise des catalogueurs pour savoir si un ouvrage était en commande, en phase de reliure, pour connaître l'adresse d'un éditeur (...) et ainsi pouvoir répondre aux demandes des usagers. Certaines de ces informations contenues dans le module informatique 'acquisitions' n'étaient accessibles que par les personnels catalogueurs.

Les réponses données au téléphone par les catalogueurs pouvaient prendre un certain temps. Une équipe qualité a de ce fait été mise en place pour améliorer ces procédures internes de renseignement téléphonique et en fin de chaîne améliorer la qualité du service offert à l'utilisateur.

<b>Départements concernés</b>	Département chargé du traitement et du catalogage du document (Materials Processing Branch).
<b>Critère AQC</b>	Aucun - Pas d'utilisation de l'AQC Framework à l'époque
<b>Dates de travail</b>	juin 1993 - mars 1994 - 5 réunions au total
<b>Origine du projet</b>	Le conseil qualité de la bibliothèque a décidé qu'il y avait là la possibilité pour un projet pilote.
<b>L'équipe qualité</b>	7 membres - dont un chef d'équipe - dont deux personnes représentant le client dans une relation interne client/fournisseur (une personne de la GRL, et une personne de la Mitchell Library).
<b>La formation à la qualité</b>	Une formation organisée par un consultant extérieur.
<b>Rôle du manager qualité</b>	Pas de manager qualité pour la bibliothèque à l'époque, mais un facilitateur qualité permanent (chargé par ailleurs des ressources humaines)
<b>Outils utilisés</b>	- Enquête sur l'origine et l'objet des appels téléphoniques donnés à la Materials Processing Branch, sur deux semaines (au mois de juillet 1993). Evaluation des temps de réponse. Mise au point d'une liste des questions les plus fréquemment posées - Diagrammes de Pareto représentant l'origine des appels les plus fréquents
<b>Résultats obtenus</b>	Rédaction d'un rapport et mise en place d'améliorations, après accord du conseil qualité de la bibliothèque : - Formation des personnels du département du catalogage au dialogue téléphonique. Mise en place d'un guide de réponse aux questions les plus fréquemment posées (pour que tous les personnels du département puissent répondre y compris en l'absence du spécialiste). - Formation des personnels des salles de lecture à l'utilisation des différents modules Urica, leur permettant de répondre directement aux usagers.
<b>Problèmes rencontrés et mentionnés</b>	Pas de problèmes spécifiques mentionnés Au contraire : projet considéré comme utile pour forger l'esprit d'équipe entre des personnels de différents départements.

**Annexe 17 : Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur l'amélioration de la qualité de service en matière de conservation et de restauration de documents (TQS in program conservation)**

Le département de la conservation et de la restauration de la bibliothèque a entre autres, la responsabilité de restaurer les ouvrages de la General Reference Library : ouvrages qui n'ont pas une grande valeur en tant qu'objets, mais ont une grande valeur d'usage (utilisés massivement), et sont abîmés rapidement. Ce que le département de la conservation considérait comme un travail de qualité était une restauration minutieuse de chaque ouvrage, sans souci du délai de restauration.

Or pour la General Reference Library, une restauration de qualité était plutôt considérée comme une restauration sommaire, mais effectuée rapidement et permettant une remise à disposition du public de certains ouvrages dans des délais brefs.

L'équipe qualité a donc été chargée d'améliorer cette relation client/fournisseur interne à l'organisation.

<b>Départements concernés</b>	- Département de la conservation et de la restauration (Preservation Branch) (1) - General Reference Library considérée comme client (2)
<b>Critère AQC</b>	Aucun - Projet lancé avant l'utilisation de l'AQC Framework
<b>Dates de travail</b>	novembre 1993 - mai 1994, une réunion toute les trois semaines
<b>Origine du projet</b>	- Le projet a été décidé à un niveau élevé de responsabilité (Senior Management) - Le département de la conservation a été sélectionné pour ce projet, considéré comme projet pilote, pour trois raisons : l'existence préalable de statistiques sur les activités du département, la facilité avec laquelle on peut mesurer les activités de ce département, l'intérêt personnel pour le projet du chef d'équipe
<b>L'équipe qualité</b>	Composition : variable. 1 chef d'équipe permanent + 1 facilitateur qualité qui a l'époque exerçait ces responsabilités pour l'ensemble de la bibliothèque + 5 à 10 membres du personnel représentant le département de la conservation (prestataire de service) et la GRL (client) Chef d'équipe = exerce par ailleurs des fonctions de cadre (Preservation Branch)  Participation imposée aux personnels, suite à un manque de volontaires  Pas d'incitation particulière (financière) à la participation
<b>La formation à la qualité</b>	- Le chef d'équipe a été formé sur deux jours par un consultant extérieur en management - L'ensemble de membres de l'équipe a eu accès à un logiciel de formation ( <i>Q Train</i> )
<b>Rôle du manager qualité</b>	Pas de manager qualité à l'époque. Rôle du facilitateur qualité = guider l'équipe dans l'usage des outils qualité
<b>Outils utilisés</b>	- Brainstorming - Mesures statistiques - Schémas de flux
<b>Résultats obtenus</b>	- Instauration d'un système d'étiquetage des documents à restaurer, pour indiquer un degré de priorité et accélérer le processus de traitement des documents les plus demandés - Hausse de la productivité au sein du département  Pas de rapport final
<b>Problèmes rencontrés et mentionnés</b>	- Manque de volontariat au départ - Abandon du projet lors d'un changement de poste du chef d'équipe - La notion de priorité et de productivité a été difficile à importer dans un département où on considérait traditionnellement un travail de qualité comme une restauration parfaite (sans souci de l'usage qui était fait de l'ouvrage et du temps passé). Mais succès relatif.

**Annexe 18 : Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur l'amélioration de la qualité du prêt  
entre bibliothèques  
(Inter library lending project)**

La State Library of New South Wales exerce, par l'intermédiaire du Document Delivery Service (DDS), une importante activité de prêt entre bibliothèques. Parmi ses clients les plus importants se trouvent les différentes bibliothèques publiques de l'Etat de la Nouvelle Galles du Sud, envers lesquelles la SLNSW a un devoir statutaire de soutien. Au milieu de l'année 1994, les demandes de prêts s'étaient accumulées, et le DDS accusait un gros retard dans le traitement des demandes. A compter de la date de réception d'une demande, le DDS mettait environ quatre semaines avant d'envoyer un document. Un équipe qualité a été constituée afin de proposer des solutions et réduire ce temps de traitement :

<b>Départements concernés</b>	Document Delivery Service (DDS)
<b>Critère AQC</b>	Aucun - projet lancé avant l'utilisation de l'AQC Framework.
<b>Dates de travail</b>	Octobre 1994 - février 1995 (une réunion tous les 15 jours)
<b>Origine du projet</b>	Le responsable du DDS a décidé de la création de cette équipe, pour régler un problème de qualité de service à l'aide des outils les plus appropriés.
<b>L'équipe qualité</b>	Au départ 6 membres - dont un facilitateur qualité : chargé de former les autres membres de l'équipe à l'utilisation des outils qualité. - dont un chef d'équipe : responsable de l'administration de l'équipe (organiser les réunions, présenter les travaux) Participation des membres imposée par le responsable du département (les personnels chargés du prêt entre bibliothèque les plus expérimentés)
<b>La formation à la qualité</b>	Formation de l'équipe par le facilitateur qualité de l'équipe. Ce facilitateur était un bibliothécaire américain (programme d'échange) possédant une forte expérience en management de la qualité.
<b>Rôle du manager qualité</b>	Pas de manager qualité à l'époque (mais un conseil de la qualité, un facilitateur qualité pour la bibliothèque).
<b>Outils utilisés</b>	- Etablissement d'un niveau de performance standard, apte à satisfaire les besoins des bibliothèques clientes de ce service : enquête auprès d'un échantillon de 18 bibliothèques publiques pour définir quel délai de traitement correspond à un service de qualité. Résultat : 7-10 jours - Mesure des performances effectives du Document Delivery Service. - Schéma de flux des procédures de travail. - Afin d'identifier les points posant problème : diagramme d'Ishikawa. 3 explications des retards mises en évidence : manque d'informations sur les ouvrages demandés (ex : cote manquante), manque de terminaux informatiques au DDS, absence de codes barres sur 1/3 des documents de la collection (implique un travail supplémentaire avant d'envoyer le document : en substance, le document devait faire un passage par un autre département de la bibliothèque, pour être équipé).
<b>Résultats obtenus</b>	Rédaction d'un rapport proposant des solutions. Exemples de solutions mises en oeuvre : - Rédaction d'un nouveau formulaire de demande de prêt mettant en évidence les informations les plus importantes (cote). - Mise en place d'un projet pour équiper les ouvrages de code barres (tâche confiée à un groupe de chômeurs de longue durée à l'occasion d'un programme visant à leur donner une expérience professionnelle dans des services publics). - Achat de matériel informatique.
<b>Problèmes rencontrés et mentionnés</b>	Pas de problèmes particuliers mentionnés

**Annexe 19 : Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur l'amélioration des temps nécessaires au rangement des ouvrages**  
**(TQS - Reshelving Turnaround Team)**

**Avertissement : le travail de cette équipe n'a pas donné lieu à un entretien avec l'un des participants, à partir du questionnaire de l'annexe 12. Les informations regroupées dans ce tableau sont issues du rapport d'activité de l'équipe et de discussions avec le responsable qualité de la bibliothèque.**

La General Reference Library (GRL) ne propose pas l'ensemble de ses collections en libre accès. Les ouvrages sont regroupés en trois catégories : les ouvrages de référence, la collection en libre accès, et les ouvrages en magasins, les plus nombreux.

Cette organisation des collections, imposée entre autres par des contraintes architecturales, implique un gros travail de magasinage.

En période de forte affluence (vacances scolaires, périodes d'examens), l'utilisation de la collection augmente sensiblement, générant parfois des retards dans le rangement des ouvrages, signifiant pour le lecteur une baisse de la qualité du service.

L'équipe qualité s'est chargée de faire des propositions pour améliorer les procédures de travail.

<b>Départements concernés</b>	General Reference Library
<b>Critère AQC</b>	Aucun - Projet lancé avant l'utilisation de l'AQC Framework
<b>Dates de travail</b>	octobre 1994 - février 1995
<b>Origine du projet</b>	
<b>L'équipe qualité</b>	6 membres Pas de cadres parmi eux Pas de chef d'équipe ou de facilitateur identifié
<b>La formation à la qualité</b>	
<b>Rôle du manager qualité</b>	Pas de manager qualité à l'époque
<b>Outils utilisés</b>	- Mesures statistiques des retards dans le rangement selon les périodes de l'année. - Diagrammes de flux - Diagramme de cause à effet
<b>Résultats obtenus</b>	Rédaction d'un rapport présentant des suggestions d'amélioration : installation d'un système automatique (monte charge) pour le transport des ouvrages des magasins aux salles de lecture, emploi de personnel temporaire en période d'affluence, diminution du nombre d'heures où les lecteurs peuvent avoir accès aux ouvrages stockés en magasins pour permettre aux magasiniers d'effectuer le travail de rangement.  Aucune de ces préconisations n'a été mise en oeuvre.

Le travail de cette équipe n'a pas abouti à la mise en oeuvre des préconisations et peut de ce fait être considéré comme un échec.

Explications possibles :

- Pas de participation de l'encadrement dans le travail de l'équipe qualité. Si les démarches qualité impliquent la participation de tous les personnels, elles ne signifient pas la disparition du rôle des cadres de la bibliothèque. La prise d'initiative par une équipe qualité ne signifie pas la déconnexion par rapport au reste de l'établissement.
- En formulant ses suggestions l'équipe a peut-être perdu de vue certains principes de la qualité : la satisfaction du client peut difficilement être atteinte en diminuant le nombre d'heures d'accès aux collections en magasin.

**Annexe 20 : Fiche récapitulative de l'équipe travaillant sur les Services d'information à distance**  
**(Information services to off-sites clients)**

La State Library of New South Wales, parce qu'elle est bibliothèque d'Etat a un devoir d'information envers tous les habitants de la Nouvelle Galles du Sud. Compte tenu de la superficie du territoire, l'accomplissement de cette mission passe par un service d'information à distance.

Trois départements ont traditionnellement participé, chacun de leur côté, à cette mission de fourniture d'information à distance : la General Reference Library par un service de référence téléphonique (Telephone Inquiry Service) et un service de recherches bibliographiques et d'informations à distance délivré dans un délai de 10 jours (Information request service), la Mitchell Library avec le même type de services, et le Document Delivery Service (par le prêt entre bibliothèque et l'envoi de copies de textes)

Or l'absence de concertation et l'absence d'un guichet unique à la bibliothèque ont conduit à des écarts de qualité de service : délais de prestation de service variables entre les trois départements, différences dans la tarification de services assez similaires ...

<b>Départements concernés</b>	- General Reference Library (1) - Mitchell Library (2) - Document Delivery Service (3) (3 départements)
<b>Critère AQC</b>	'Quality of process, product and services'
<b>Dates de travail</b>	Mi-1996 à avril 1997 - réunions de 1h30 hebdomadaires
<b>Origine du projet</b>	Les directeurs des 2 divisions ayant la responsabilité de la General Reference Library, de la Mitchell Library et du Document Delivery Service ont initié le projet.
<b>L'équipe qualité</b>	Composition : 1 chef d'équipe, un facilitateur, 5 autres membres issus des trois départements Le chef d'équipe est un cadre de la GRL  Participation imposée aux personnels concernés par le sujet  Pas d'incitation particulière à la participation
<b>La formation à la qualité</b>	Usage des services d'un consultant extérieur en qualité notamment au départ. Il s'est chargé de la formation  Pas de formation particulière pour le chef d'équipe
<b>Rôle du manager qualité</b>	Pas d'intervention directe dans le travail de l'équipe
<b>Outils utilisés</b>	Enquêtes statistiques sur les activités de service à distance Brainstorming
<b>Résultats obtenus</b>	Production d'un rapport suggérant des changements : proposition de réorganisation du travail pour recevoir les demandes en un seul point, mise en évidence d'un besoin d'une base de donnée unique pour traiter les demandes (et non une base par département), nécessité d'unifier la tarification de ce type de service entre les trois départements concernés  Suggestions approuvées par le comité exécutif de la bibliothèque
<b>Problèmes rencontrés et mentionnés</b>	Projet très long : lassitude des personnels sur la fin

**Annexe 21 : Méthode de collecte d'informations sur le management de la qualité dans des bibliothèques publiques Australiennes**

Le stage d'étude à la State Library of New South Wales a donné lieu à la visite de deux bibliothèques publiques de Nouvelle-Galles du Sud engagées dans des démarches qualité : la Lake Macquarie City Library et la Wollongong City Library.

Il n'est bien entendu pas possible de prendre connaissance en détail d'une expérience longue de plusieurs années en quelques heures de visite. Cependant, nous avons essayé de dresser une fiche synthétique de l'expérience qualité de ces deux établissements et tenté de répondre aux questions listées ci-dessous en travaillant sur différents documents, rapports d'activités, et en nous entretenant avec les responsables de la bibliothèque.

1. Identification

- 1.1 Name of the library
- 1.2 Could you briefly describe the library :
  - History (when has it been created ...)
  - Status
  - Organisation chart
  - Missions
  - Collection
  - Categories of clients
  - How many members of staff

2. Methodology :

- 2.1 Are you using a specific methodology to implement TQM (for instance the Australian Quality Council Framework) ?
- 2.2 Have you got an external consultant for quality matters ? Who is he ? How often is he meeting you?

3. Total Quality Management : could you describe the context ?

- 3.1 When did you start to implement TQM
- 3.2 Who has decided to launch a TQ policy : local authorities (as part of a local council policy), the library chief executive, the library staff

4. Quality teams :

- 4.1 Are you working with quality improvement teams ?
- 4.2 How many, on which area are they working ?
- 4.3 Frequency of the meetings ?
- 4.4 How many members of staff in each team ?
- 4.5 How are they selected ? Are they volunteers ?
- 4.6 Is there any incentive to encourage the staff to participate in ?
- 4.7 Is there a team leader / facilitator in each team ? Is he necessarily a manager ? What are his/her specific activities

5. TQ Manager / TQ consultant

- 5.1 Is there a TQ manager in this library ? Could describe what his/her job consist in ?
- 5.2 Are you sometimes working with an external consultant ?

6. Training to TQM :

- 6.1 Have the team leaders / facilitators been trained to TQM ?
- 6.2 What about the other members of the staff ?

6.3 Could you briefly describe the different training sessions ? Were they only inductions (or more than that) ?

7. Which quality management tool have you been using ? for what purpose ?  
(Pareto charts, brainstorming, problem solving meetings ...)

8. Results :

8.1 Could you describe the results that each team has reached ?

8.2 According to you, would it have been possible without TQ methodology ?

(9. According to you :

9.1 Is there any specificity of libraries towards TQM ? Would you say that TQM fits better to the world of business

9.2 Is there any specificity of some branches towards TQM (is it harder to implement in the branches which are service oriented) ?

9.3 Would you say that TQM is worth implementing ?

9.4 Have you met any difficulty, tension in your quality teams ?)

**Annexe 22 : Fiche récapitulative - Management de la qualité à la Lake Macquarie City Library**

Lake Macquarie est une localité (un City Council) située en Nouvelle-Galles du Sud, à environ 150 km au nord de Sydney.

Sa bibliothèque publique, service public du City Council, présente les caractéristiques suivantes :

- Elle dessert une population de 176 450 habitants, relativement dispersée. 75 270 personnes sont inscrites.
- La bibliothèque dispose d'un personnel de 63,8 équivalents temps pleins.
- Elle possédait à la fin de l'année budgétaire 1996 une collection de 386 000 documents environ.
- Elle est organisée autour d'une bibliothèque centrale, 9 annexes, et un service de bibliobus.
- La bibliothèque centrale dispose de trois services principaux : un service central des acquisitions, un service informatique, un service de la lecture pour enfants.

L'expérience qualité est présentée dans le tableau ci-dessous :

<b>Méthodologie utilisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodologie développée localement et baptisée "Quality Workstyle".</li> <li>- L'idée est essentiellement de former le personnel du City Council au travail en équipe, aux démarches de résolution de problème, à la communication, et à l'attention portée au client</li> <li>- Apparemment : pas de plan d'amélioration de la qualité, ni à l'échelle du Council, ni à l'échelle de la bibliothèque.</li> </ul>
<b>Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme de management de la qualité a été lancé à partir de 1993, à l'échelle du <b>City Council</b>. La bibliothèque, service public local a dû suivre ce choix des autorités locales.</li> </ul>
<b>Exemple de projet qualité au sein de la bibliothèque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail sous forme d'un cercle de qualité du service chargé des acquisitions. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un projet d'amélioration de la qualité mais d'un changement dans la culture de travail.</li> </ul>
<b>Système qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de "directeur de la qualité", ni au niveau du Council, ni au niveau de la bibliothèque.</li> <li>- Mais : le City Council met à disposition de tous ses services 6 "facilitateurs qualité", qui forment et conseillent les différents personnels aux principes de la qualité</li> </ul>
<b>Formation des personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rôle des facilitateurs est de former les quelques 800 employés de tous les services publics locaux.</li> </ul>
<b>Résultats obtenus / Commentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'une des principales caractéristiques de ce programme qualité est d'être lié et inclus dans "l'Enterprise Agreement" signé entre les autorités locales et les syndicats en 1995.</li> <li>- L'Enterprise Agreement gère les relations employeur/employé à l'échelle d'une organisation ou d'une collectivité.</li> <li>- Les deux parties ont accepté de verser une somme de 250 A\$ à tous les personnels participant à la formation à la qualité, et à la fin de chaque année de verser une prime aux personnels ayant augmenté leur productivité.</li> </ul>



**Annexe 23 : Fiche récapitulative - Management de la qualité à la Wollongong City Library**

Wollongong est une ville située en Nouvelle-Galles du Sud, à une centaine de kilomètres au sud de Sydney. Sa bibliothèque, service public du City Council présente les caractéristiques suivantes :

- Elle dessert une population de 183 530 habitants (9ème ville australienne par la taille de sa population) , parmi lesquels 85 496 sont inscrits à la bibliothèque.
- Elle dispose d'un personnel de 80,7 équivalents temps pleins (dont 23 bibliothécaires qualifiés).
- A la fin de l'année budgétaire 1996, elle possédait une collection de 454 832 documents (nombre de prêts annuels : 1 385 069).
- La Wollongong City Library est organisée autour d'une bibliothèque centrale, et deux bibliobus ("mobile libraries").
- Parmi les services principaux de la bibliothèque : une section de prêt adulte, une bibliothèque de référence, une section jeunesse, un service du catalogage, une section discothèque, un service d'information payant à l'attention des entreprises et industries.

L'expérience qualité est présentée dans le tableau ci-dessous :

<b>Méthodologie utilisée</b>	Australian Quality Council (AQC) Framework : même modèle que la State Library of NSW.
<b>Contexte</b>	Le programme de management total de la qualité (baptisé Quality Improvement Program) a été lancé en 1990 à l'échelle du <b>City Council</b> . La bibliothèque participe au programme en tant que service public sous tutelle du City Council.
<b>Exemple de projet qualité au sein de la bibliothèque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines équipes sont établies à l'échelle d'un département de la bibliothèque et visent à améliorer la qualité de la prestation (ex : équipe qualité du département chargé du catalogage)</li> <li>- D'autres équipes sont communes à plusieurs départements et ont un objectif précis. Ex : benchmarking des services de bibliothèques.</li> </ul>
<b>Système qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un comité qualité a été institué à l'échelle du City Council. Il est présidé par le "general manager" de la collectivité (équivalent du secrétaire général pour une commune française). Le comité examine les résultats des projets qualité.</li> <li>- Un responsable de la qualité pour le City Council</li> <li>- Les équipes qualité, avec en leur sein un facilitateur qualité</li> </ul>
<b>Formation des personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque chef d'équipe (facilitateur) a reçu une formation au management de la qualité.</li> <li>- Chaque membre a suivi un cours introductif aux principes et outils.</li> </ul>
<b>Résultats obtenus / Commentaires</b>	<p>Le City Council a été plusieurs fois candidat pour <b>l'Australian Quality Council Awards</b>. Il n'a jamais remporté le prix mais plusieurs fois finaliste.</p> <p>Cela fait du Wollongong City Council l'un des précurseurs du management total de la qualité dans les services publics locaux australiens.</p> <p>La Wollongong City Library a profité de ce moteur et profité des moyens mis en oeuvre par la collectivité locale (exemple pour dépouiller ses enquêtes).</p>

**Annexe 24 : Equipe qualité “Services d’information à distance”**  
**Exemples de schémas de flux**

Les trois départements concernés par ce projet d’amélioration de la qualité ont mis leur procédures de travail à plat dans des schémas de flux.

Les schémas de flux relatifs à la Mitchell Library sont reproduits ici à titre d’illustration. Ils sont au nombre de 4 :

- Schéma relatif aux demandes d’information à distance reçues par fax.
- Schéma relatif aux demandes d’information à distance reçues par message électronique.
- Schéma relatif aux demandes d’information à distance reçues par téléphone.
- Schéma relatif aux demandes d’information à distance reçues par courrier.