

# LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE

## À LA BIBLIOTHÈQUE D'ÉTAT DE NOUVELLE-GALLES DU SUD

---

À la fin de 1996, la direction de la Bibliothèque d'État de Nouvelle-Galles du Sud décida d'introduire le management de la qualité totale dans son fonctionnement. Ce choix, né du désir de la bibliothèque d'améliorer la manière dont elle administrait ses activités, était également conforme aux encouragements prodigués par le gouvernement de Nouvelle-Galles du Sud à destination de tous ses établissements en vue de l'adoption de démarches qualité.

La bibliothèque utilisait déjà depuis plusieurs années certaines composantes du management de la qualité totale, telles que la planification stratégique, la classification des missions et des valeurs, un programme de développement des performances à l'intention du personnel, la constitution d'équipes d'amélioration de la qualité, etc. Autant de mesures jusqu'alors sans lien entre elles, et auxquelles il fut donc décidé de substituer l'approche globale et coordonnée du management de la qualité totale, afin d'exploiter de façon optimale les ressources investies dans ces diverses activités, tout en maximisant l'impact sur l'organisation et sur les résultats des opérations engagées.

Lors de la décision visant à mettre en place le management de la qualité

totale dans la Bibliothèque d'État de Nouvelle-Galles du Sud, les chances de réussite ont été examinées et prises en compte. Après examen, cette démarche n'a pas été considérée comme une méthode radicalement « nouvelle » pour l'établissement, ou comme la dernière mode en matière de management, promise à un oubli rapide.

La bibliothèque et son personnel sont prêts à poursuivre plus avant cette approche de management coordonné, dans la mesure où les bases de départ en ont été clairement établies.

Le président-directeur général et conservateur en chef de la bibliothèque, à l'origine de l'adoption du management de la qualité totale, s'est entièrement investi dans cette démarche qui implique une action à long terme et réclame un financement approprié. Culturellement parlant, l'établissement est acquis au changement : le personnel s'est engagé à assurer un service orienté vers les usagers, le concept de la « qualité de service » est entré dans le langage de l'institution, la nécessité d'être à l'écoute des usagers afin d'agir en fonction de leurs réactions est bien comprise et les possibilités d'un apprentissage permanent sont en place. Tous ces facteurs constituent des prérequis fondamentaux à la mise en œuvre du management de la qualité totale.

JOHN GRAHAM

New South Wales Library  
Australie

---

\* Texte traduit par Oristelle Bonis.

Bien que ce dernier, ainsi conçu dans sa globalité, passe parfois pour une marotte, nous estimons pour notre part que ses caractéristiques essentielles (le management participatif, le service axé sur l'utilisateur, la nécessité d'étayer les prises de décision et la programmation sur des données concrètes) représentent, avec l'amélioration permanente qu'elles autorisent, des éléments particulièrement convaincants parmi l'éventail des méthodes managériales reconnues.

### Premières étapes

La première étape consistait à nommer un responsable qualité, afin d'engager le plus rapidement possible l'action, et au préalable la programmation nécessaire. Le choix s'est porté sur un des cadres supérieurs de la bibliothèque, qui, parce qu'il avait la confiance de la direction, des chefs de service et des autres membres du personnel, pouvait communiquer de façon efficace à tous les niveaux, et avait bien saisi le rôle assigné à l'établissement, l'objectif qu'il s'agissait d'atteindre, le mode de fonctionnement des services et l'état des améliorations de qualité à programmer.

### Autoévaluation assistée

C'est durant le mois de décembre 1996 que le responsable qualité prit des dispositions pour organiser une « autoévaluation assistée ». Cet outil, mis au point par le Conseil australien de la qualité, permet à un organisme d'examiner l'état de ses performances dans sept secteurs qui, à eux tous, composent le système de management de la qualité totale. Le « référentiel qualité », ainsi nommé, est générique et peut être appliqué à toute organisation, quelle que soit sa taille.

Les sept secteurs dont il s'agit d'évaluer la performance se répartissent comme suit : la direction ; l'orientation vers les clients ; la stratégie, la politique et la programmation ; les ressources humaines ; la qualité des processus, des produits et des services ; les informations et analyses ; la performance organisationnelle.

### Les Bibliothèques d'État en Australie

*L'Australie est constituée de six États souverains (l'Australie-Méridionale, l'Australie-Occidentale, la Nouvelle-Galles du Sud, le Queensland, la Tasmanie, le Victoria) et de deux Territoires (le Territoire fédéral de la capitale et le Territoire du Nord), regroupés en une fédération. Les structures et fonctions des Bibliothèques d'État sont le reflet cette organisation constitutionnelle : chaque État et chaque Territoire dispose de sa propre Bibliothèque d'État. Le gouvernement fédéral, basé à Canberra, est, quant à lui, en charge de la Bibliothèque nationale. Ce système basé sur une Bibliothèque nationale et des Bibliothèques d'État rend possible l'existence d'une « Collection nationale répartie » (Distributed National Collection, DNC), définie comme l'agrégation de toutes les collections d'Australie répertoriées dans des bases de données facilement accessibles. La Collection nationale répartie regroupe l'intégralité des documents publiés en Australie et concernant l'Australie. En substance, chaque Bibliothèque d'État a pour mission d'offrir aux ressortissants de son État un accès à ses propres collections ainsi qu'à des documents détenus dans d'autres régions du monde. Il en découle un devoir de*

*collecte et de conservation du patrimoine documentaire de l'État. La Bibliothèque nationale a des missions assez proches, à l'échelon national.*

*D'autre part, la Bibliothèque nationale et ces Bibliothèques d'État remplissent leur mission auprès de la population australienne en soutenant les bibliothèques des collectivités locales du pays, par l'intermédiaire de services d'information et de fourniture de documents à distance. Les 1 500 établissements du réseau national de bibliothèques publiques sont les institutions publiques culturelles les plus fréquentées par la population. La Bibliothèque d'État de Nouvelle-Galles du Sud est elle-même très concernée par l'efficacité du réseau de bibliothèques publiques local. Elle a exercé une activité de conseil en matière de management des bibliothèques, de prestation de service, ou de technologies de l'information. Pour cela, elle dispose d'un département des bibliothèques publiques qui s'occupe par exemple de la répartition de bourses gouvernementales ou de formation professionnelle continue.*

*John Graham*

Traduit de l'anglais par Jérôme Bessièrè.

Trois groupes différents ont été constitués, le premier au sein du comité de direction, le second parmi les chefs de service, et le troisième à partir d'un échantillon représentatif constitué de 10% du reste du personnel ; ces trois groupes durent classer de façon formelle la façon dont ils percevaient les performances de la bibliothèque dans chacun des sept secteurs. Ce travail suscita également des débats internes aux groupes sur les appréciations portées et sur des questions importantes pour l'établissement, questions traitées au fur et à mesure qu'elles surgissaient.

### Le Plan d'action pour l'amélioration de la qualité

En février 1997, le Conseil australien de la qualité établit un rapport à partir des données et informations qualitatives collectées lors de l'autoévaluation.

Ce document fut examiné et discuté par la direction et les chefs de service de la bibliothèque, qui établirent alors un « Plan d'action pour l'amélioration de la qualité » donnant la priorité aux secteurs, dont les performances avaient été le moins bien notées par les trois groupes. Les secteurs mal notés par l'un ou l'autre groupe firent par ailleurs l'objet d'une attention particulière.

Le Plan d'action a désormais pris la forme d'une matrice, avec des stratégies programmées selon quatre étapes de réalisation progressive qui s'échelonnent jusqu'en juin 1998 ; une présentation abrégée de ce tableau figure ci-après.

La discussion au sein du comité de la direction se focalisa ensuite sur la répartition des responsabilités d'exécution de ce plan d'action, et sur les

méthodes que chaque membre du comité de direction devait appliquer pour mener à bien chacune des stratégies. Il est vital que la direction dans son ensemble soit tenue informée de la progression vers les orientations retenues, ou des éventuels obstacles à la mise en place d'une stratégie donnée. Certaines stratégies ont été placées sous la responsabilité d'un membre précis du comité de direction, parce qu'elles ont spécifiquement trait au domaine que cette personne supervise. Le directeur du management des ressources a ainsi pris la responsabilité de la plupart des stratégies en rapport avec les ressources humaines, puisque le service des ressources humaines dépend de lui.

D'autres stratégies doivent être simultanément poursuivies dans tous les services, et tous les membres de la direction ont donc pris sous leur responsabilité d'en assurer l'exécution dans les services placés sous leur autorité.

Enfin, il est des stratégies qui concernent l'établissement tout entier (l'élaboration de l'« affirmation des valeurs » ou de la « charte de la communication dans la bibliothèque », par exemple); la responsabilité en a donc été confiée au conseil de la direction (State Librarian's Unit).

### ***Communication sur le Plan d'amélioration de la qualité***

L'étape suivante, elle aussi cruciale, consistait à s'assurer, d'une part, que tous les membres du personnel connaissaient les étapes fixées pour l'avancement de la démarche de qualité totale, d'autre part, qu'ils comprenaient clairement ce que signifiait le Plan d'amélioration de la qualité pour l'amélioration de la performance de l'établissement, et qu'ils voyaient comment relier ce plan à leurs propres activités.

Le responsable qualité organisa à l'intention de l'ensemble du personnel une série d'ateliers par groupes d'environ vingt personnes, qui, en règle générale, travaillaient dans un même service. Les ateliers étaient structurés de manière à permettre aux participants de débattre des aspects relatifs à la qualité de service, et de définir un

référentiel qualité reflétant celui mis au point par le Conseil australien de la qualité. L'information circulait plus à partir des découvertes effectuées dans le groupe qu'au travers d'une présentation formelle. Les participants aux ateliers eurent également l'occasion de choisir deux stratégies dans la matrice et de débattre de la manière dont il conviendrait de les mettre en place dans leur service, ainsi que des raisons conférant à ces stratégies une certaine importance dans ce domaine d'activité.

## **LES STRATÉGIES D'AMÉLIORATION VONT ÊTRE INTÉGRÉES AUX ACTIVITÉS COURANTES DE TOUTES LES PERSONNES SUSCEPTIBLES DE PARTICIPER À CE PROCESSUS**

D'après le bilan dressé à l'issue des ateliers, 92 % du personnel disaient avoir compris les principes et les concepts du management de la qualité totale; 81 % voyaient comment intégrer ce management dans leur travail; et 80 % comment utiliser la matrice de qualité totale pour améliorer les prestations de la bibliothèque. Au terme des ateliers, des informations sur la matrice d'amélioration de la qualité et sur la mise en place du management de la qualité totale furent publiées dans *Newsbreak*, le bulletin interne de l'établissement. Désormais inclus dans le schéma directeur de la bibliothèque, le Plan d'amélioration de la qualité doit être progressivement mis en place au cours de l'année 1998. De la sorte, les stratégies d'amélioration vont être intégrées aux activités courantes de toutes

les personnes susceptibles de participer à ce processus au sein de l'établissement.

### **Développements futurs**

Une deuxième autoévaluation assistée est prévue pour le milieu de l'année 1998; elle devrait permettre de préciser les progrès qu'a autorisés l'amélioration des performances. Cette évaluation sera périodiquement reconduite à intervalles réguliers.

La performance globale de l'organisation, septième catégorie du référentiel défini par le Conseil australien de la qualité, vient parachever les six autres. A ce stade, l'établissement aura déterminé ses indicateurs de performance fondamentaux et sera à même de mesurer l'effet des améliorations réalisées dans les six autres catégories sur ses performances globales.

Les informations alors rassemblées seront réintégrées dans le système afin d'en parfaire l'amélioration: là où la performance n'atteindra pas le niveau souhaité, se verront appliquer de nouvelles stratégies destinées à relever la performance au cours de l'année à venir; là où la performance aura atteint (ou dépassé!) le niveau souhaité, seront enregistrés autant de succès pour la bibliothèque, dont seront informés le personnel et les autres parties intéressées.

Toujours en 1998, il est prévu d'engager une mesure comparative de performances – le *benchmarking* – pour les services-clé de la bibliothèque, de façon à leur assigner des objectifs reconnus de fonctionnement en appliquant la meilleure pratique du moment. Ces critères de mesure comparative serviront à mesurer et améliorer performances et résultats. Ce projet, tout à fait capital en lui-même, sera confié au responsable qualité et à son assistant.

### **Projets d'amélioration continue**

La qualité des processus, des produits et des services est l'une des sept catégories prévues par le référentiel du Conseil australien de la qualité. Ici,

Niveaux	Leadership	Management stratégique & planification	Information & Analyse de l'information
<p><b>Niveau 4</b></p> <p>A atteindre d'ici juin 1998</p>	<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 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><b>Niveau 3</b></p> <p>A atteindre d'ici mars 1998</p>			<p>5. Prévoir une formation des personnels à l'analyse de données et l'inclure dans le programme de formation des personnels.</p>
<p><b>Niveau 2</b></p> <p>A atteindre d'ici décembre 1997</p>	<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><b>Niveau 1</b></p> <p>A atteindre d'ici juillet 1997</p>	<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 de chaque activité.</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>

Niveaux	Personnel et ressource humaine	Attention portée aux clients et usagers	Programmes, produits et services	Performance
<p><b>Niveau 4</b></p> <p>A atteindre d'ici juin 1998</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 (<i>learning organisation</i>).</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 fondées sur les attentes et besoins des clients.</p> <p>4. Mettre en place un programme de <i>benchmarking</i>.</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>
<p><b>Niveau 3</b></p> <p>A atteindre d'ici mars 1998</p>	<p>9. Gérer les relations avec les volontaires, sponsors, amis de la bibliothèque 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 publique.</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>
<p><b>Niveau 2</b></p> <p>A atteindre d'ici décembre 1997</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 intéressants.</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>
<p><b>Niveau 1</b></p> <p>A atteindre d'ici juillet 1997</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>			

L'amélioration est mise en œuvre en mobilisant des groupes d'amélioration de la qualité. Dans le cadre du système de management de la qualité totale, un programme prioritaire de projets d'amélioration sera mis en place durant l'année 1998. La sélection de ces projets, sera établie à partir des propositions émanant des départements en relation avec les problèmes « réels » qu'ils rencontrent dans la pratique. Les projets communs à plusieurs départements ou plusieurs divisions devraient être prioritaires, dans la mesure où ils devraient profiter de manière substantielle à l'ensemble de l'établissement.

Depuis quelques années, plusieurs projets de ce type ont été développés à la bibliothèque, à l'initiative des départements plus qu'en fonction d'une stratégie impulsée par la direction. Le grand principe à la base de la méthode de travail des groupes d'amélioration de la qualité veut qu'ils soient constitués par des membres du personnel qui assurent le service concerné, et que l'encadrement juge capables de trouver des solutions efficaces aux problèmes qui se posent. Une clé du succès des groupes qualité repose sur le chef de projet et le facilitateur, qui, tous deux, doivent être formés aux méthodes du management de la qualité totale pour pouvoir guider le travail de leur équipe. Ils doivent posséder, l'un et l'autre, les qualités nécessaires pour assumer ces rôles et nourrir la réflexion collective. On trouvera ci-après quelques exemples de projets menés avec succès par divers départements de la bibliothèque. Comme on le verra, ces projets étaient orientés sur des clients « internes » ou « externes » à l'établissement.

### ***Le Département du traitement des documents***

Parmi les projets menés à bien par le Département du traitement des documents, on peut notamment citer l'amélioration des contacts téléphoniques avec les clients, du processus d'acquisition des usuels, et du suivi des réclamations.

Ce département est organisé en plusieurs équipes regroupant des biblio-

thécaires et des techniciens de bibliothèque. Chacune de ces équipes se charge dans sa totalité de la commande, des acquisitions, du catalogage et de la mise en place de l'ensemble des documents d'un domaine donné, monographies australiennes par exemple, ou publications périodiques du gouvernement.

### **Les contacts téléphoniques avec les clients**

Il s'agit en l'occurrence d'un projet destiné à répondre aux besoins de clients « internes » (même si, en dernier ressort, il améliore également les prestations offertes aux clients « extérieurs »).

En bref, une équipe fut constituée de professionnels des deux départements des monographies et des périodiques, afin d'améliorer la façon dont ces personnels informaient et aidaient les bibliothécaires des salles de lecture qui les sollicitaient par téléphone.

L'équipe commença par interroger le personnel des deux salles de lecture pour cerner les problèmes en cause. Elle passa également en revue les appels téléphoniques afin d'en déterminer la source et le type de renseignement demandé.

Après avoir analysé les données ainsi recueillies, elle mit sur pied des séances de « remue-méninges » pour préciser les réponses à apporter aux questions les plus souvent posées, et de façon à faire en sorte que tous les employés des départements connaissent ces réponses, quel que soit leur poste de travail.

Les membres de l'équipe organisèrent ensuite des séances similaires portant cette fois sur l'amélioration des méthodes de travail. Cette étape permit de constater que le personnel des salles de lecture pourrait directement fournir certains des renseignements demandés à condition de mieux maîtriser l'utilisation de la base de données des acquisitions, consultable en ligne depuis les salles de lecture et donc susceptible d'épargner bien des coups de fil. Deux modules de formation furent alors mis sur pied par le personnel du service traitement des documents, afin de former par petits groupes les bibliothécaires des salles

de lecture à la consultation de cette base.

Au total, cette action s'est traduite par l'amélioration du service adressé au personnel des salles de lecture et aux usagers, par une réduction du nombre d'appels reçus par le service traitement des documents (dans la mesure où le recours amélioré à la base de données permet désormais de répondre directement à un certain nombre de questions), par l'accroissement des compétences du personnel des salles de lecture, et par la diminution des sources possibles de friction entre départements.

### **Le processus d'acquisition des usuels**

Les problèmes à résoudre sur ce plan tenaient au rangement systématique des nouvelles éditions des usuels sur les rayonnages destinés à ce type d'ouvrages, et à l'envoi subséquent des éditions périmées dans les réserves. Cette pratique imposait entre autres une double vérification de tous les nouveaux usuels par le personnel des salles de lecture, qui, à chaque fois, créait une fiche de la dernière édition pour des titres déjà répertoriés par ailleurs.

En outre, le délai écoulé entre l'arrivée de ces ouvrages à la bibliothèque et leur réception dans les salles de lecture laissait à désirer. Cette fois encore, une équipe mixte associant des personnes affectées aux départements des monographies et des périodiques se pencha sur le traitement des documents en suivant une méthode d'analyse des processus, et s'informa auprès des bibliothécaires de la salle de lecture sur les aspects divers des problèmes en cause.

Les stratégies qu'elle élaborera ensuite pour améliorer l'ensemble du processus se traduisirent par une modification des procédures, et par une formation complémentaire pour l'ensemble du personnel impliqué.

Désormais, l'intégration des nouvelles éditions des usuels sur les rayonnages se fait de manière efficace et rapide. Le double enregistrement effectué par le personnel des salles de lecture et par le service traitement des documents en liaison avec le dépôt légal a

été éliminé. L'une et l'autre de ces actions permettent de mieux répondre aux besoins des clients et d'améliorer les relations entre les départements. Le personnel a eu à cœur de mettre à exécution des modifications qu'il avait lui-même conçues.

### **Le suivi des réclamations**

Ce projet avait pour objectif d'améliorer les procédures de réclamation relatives aux périodiques qui n'étaient jamais parvenus à la bibliothèque. A l'époque où il fut mis en place, l'établissement envoyait chaque année près de 9 000 lettres de relance dont la moitié seulement recevaient une réponse.

On procéda d'abord à l'analyse de processus des procédures, puis à la collecte et à l'analyse de données sur les dates d'arrivée des titres de périodiques afin de vérifier si les délais de réclamation prévus par les programmes informatiques étaient corrects. Cela permit de tracer des diagrammes causes-effets et de cerner les domaines susceptibles d'être améliorés.

L'équipe proposa ensuite de nombreuses mesures portant à la fois sur les procédures et sur la formation du personnel. Elle préconisait notamment de repenser la conception des imprimés de relance de façon à en rendre la formulation plus cordiale; d'introduire de nouvelles procédures permettant d'émettre les réclamations (par téléphone ou fax) au point de découverte du numéro manquant, plutôt que d'attendre jusqu'à l'écoulement du délai « normal » prévu; enfin, des modifications ayant été apportées à la consultation sur écran de la base de données, on s'aperçut que le système ne permettait pas de réclamer les numéros annuels; le logiciel fut donc modifié pour pallier cette lacune. Une équipe de volontaires s'est chargée d'une opération de relance massive en direction de cinq milles fournisseurs de titres du dépôt légal. Des nouvelles procédures d'enregistrement des renseignements relatifs aux fournisseurs et une formation du personnel ont permis de gagner en cohérence, et une solution fut trouvée avec le département des finances pour éviter les doubles saisies de factures. Des

mesures d'indicateurs ont été mise en place de façon à évaluer le succès des améliorations mises en œuvre.

### ***Le Département de fourniture des documents***

Ce département a décidé de se pencher sur le prêt entre bibliothèques afin de diminuer le délai d'exécution de l'envoi de documents à d'autres bibliothèques. En sus d'être peu satisfaisants pour la clientèle, ces délais trop longs étaient démoralisants pour le personnel qui multipliait pourtant les efforts pour offrir un bon service. L'équipe enquêta d'abord sur les besoins et les attentes des clients dans le but de déterminer le niveau de service à atteindre; des données furent rassemblées et analysées avec les outils du management de la qualité totale, et des analyses de processus furent conduites. La deuxième étape consista à sérier et analyser les problèmes à l'aide d'un diagramme en arête de poisson\*. On put ainsi identifier les causes essentielles à l'origine de l'excessive longueur du délai d'exécution, et proposer des solutions susceptibles d'y remédier. Enfin des mesures furent mises en place afin de contrôler en permanence l'amélioration de la performance.

Le service répond désormais aux attentes de sa clientèle et l'image de marque du département a si bien changé que contrairement à la tendance antérieure le personnel demande aujourd'hui à y être affecté.

### ***La clientèle « hors site »***

La Salle de consultation sur place, la Mitchell Library, le Service de fourniture des documents sont les trois départements qui œuvrent chacun de leur côté en direction de ce qu'il est convenu d'appeler la clientèle « hors site ». La Bibliothèque d'État s'adresse en effet à l'ensemble de la population de Nouvelle-Galles du

Sud, mission dont elle s'acquitte soit en s'adressant directement à ses clients par courrier, téléphone, télécopie, soit indirectement, – essentiellement par courrier électronique –, par l'entremise du réseau de bibliothèques publiques implantées sur le territoire de l'État.

Dans la mesure où ces trois départements assument séparément leurs tâches spécifiques, les clients doivent savoir quel est celui qu'il convient de contacter selon les cas, faute de quoi leur demande risque d'être traitée avec un certain délai puisqu'il faudra éventuellement la rediriger d'un département à un autre. Une équipe composée d'employés de ces trois départements fut constituée pour cerner les problèmes rencontrés par les clients et proposer des améliorations conçues du point de vue de ces clients. L'équipe a suivi la méthodologie du management de la qualité totale en recensant les opportunités d'amélioration des services, avant d'adresser à la direction un rapport où elle énonçait un certain nombre de recommandations.

Elle préconisait notamment de réduire de trois à un les bureaux de réception des demandes afin que les clients n'aient plus à se demander quel était le département le mieux à même de traiter leur demande.

Les processus et les imprimés de réponse seront désormais communs à tous les départements concernés. Ces départements partageront une même base de données de toutes les demandes des clients, et pourront chacun s'informer sur la suite qui leur a été donnée. Les règles et les mesures de performance seront elles aussi normalisées.

Les trois départements saisissent à présent plus clairement quels sont les services qu'ils offrent, et peuvent aborder en toute confiance le sujet avec les clients au lieu de les renvoyer d'un département à l'autre.

Ces modifications qui vont améliorer leur efficacité et leur productivité auront des répercussions favorables sur leurs performances et sur leur capacité de travail. Le projet a par ailleurs révélé plusieurs opportunités de développement de nouveaux ser-

\* Ou diagramme causes-effet; le lecteur en trouvera un exemple dans l'article de Jeanne-Claude Greslou, « Les Outils et la démarche de management de la qualité : études de cas », dans ce numéro, p. xxx.

vices à valeur ajoutée qui devraient être vite rentabilisés.

Ce sont là quelques exemples des projets d'amélioration permanente dans nombre de services de la Bibliothèque de Nouvelle-Galles du Sud.

Au total, ces projets se sont traduits par l'amélioration des services aux clients; par l'amélioration du processus de travail, soit donc pour le personnel moins de frustration et plus de satisfaction professionnelle; par la délégation au personnel de la responsabilité du contrôle sur son travail, la façon dont il le réalise, et les biens ou les services qu'il crée. Ils ont également favorisé l'augmentation des compétences des professionnels, résultat de la meilleure compréhension du déroulement des tâches ainsi que du recours à des outils statistiques, des méthodes de résolution de problèmes et de recherche d'information. Ils ont permis enfin le renforcement d'une culture axée sur le service aux clients. Pour finir, le management de la qualité totale et en particulier les actions d'amélioration permanente des services ont aidé la Bibliothèque de Nouvelle-Galles du Sud à mieux accomplir sa mission et à répondre de façon plus satisfaisante aux attentes des différentes parties intéressées, aussi bien celles du personnel que du Conseil de la bibliothèque, de la Société des amis et des bienfaiteurs de la bibliothèque, de sa clientèle au sens large et du gouvernement.

Octobre 1997

### L'introduction des démarches qualité en bibliothèque

Quelles leçons peut-on retenir du modèle australien ?

*Les bibliothèques australiennes n'en sont pas à leurs premiers pas en matière de management de la qualité. Il semble même que cette méthode de gestion, qui, ici comme ailleurs, a longtemps été l'apanage du secteur industriel et privé, s'adapte sans trop de problèmes aux bibliothèques, services culturels et publics. De multiples publications professionnelles en témoignent. Des bibliothèques publiques aux bibliothèques universitaires, en passant par les bibliothèques d'État, des établissements nombreux et variés ont expérimenté des démarches qualité. Elles ne concernent pas seulement leurs services administratifs et financiers, mais les bibliothécaires dans leur ensemble. Travaillant sur des projets d'amélioration de la qualité et utilisant toute une série d'outils de mesure et d'évaluation, ceux-ci ont par exemple pu réduire les temps de traitement du document, mettre au point de nouvelles procédures d'acquisitions ou de réclamation de périodiques manquants. Certains services de bibliothèques parfois très cloisonnés et aux procédures de travail anciennes ont encore pu s'adapter aux besoins nouveaux de leurs usagers. Deux facteurs au moins peuvent expliquer le succès des démarches qualité dans le contexte australien. Il faut tout d'abord noter que les pouvoirs publics du pays ont fortement incité les bibliothèques à adopter ces méthodes de travail, inspirés par un rapport prospectif sur les pratiques managériales du pays qui a fait grand bruit en Australie au milieu des années 1990 (le rapport Karpin\*, du nom de son rédacteur principal). Le gouvernement de l'État de la Nouvelle-Galles du Sud a ainsi publié des textes réglementaires très explicites relatifs au management de la qualité dans le secteur public. L'actuel programme de la State Library of New South Wales est une conséquence directe de la publication du Memorandum 95-49, Total Quality Management in the NSW public sector par le chef du gouvernement de l'État. En France, les textes officiels faisant référence au management public (la Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du*

*service public ou la Circulaire du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme de l'État et des services publics) ne désignent peut-être pas avec autant de précision une méthode de gestion. De même à l'échelon local, l'introduction des démarches qualité dans les bibliothèques publiques australiennes semble généralement avoir été encadrée par les city councils (les municipalités). D'où l'existence de moyens parfois importants pour la formation des personnels des bibliothèques au management de la qualité. Second facteur très favorable au succès des démarches qualité en Australie : les bibliothèques semblent être naturellement orientées vers les services au public. Dans un pays très étendu et une société éminemment multiculturelle, l'accès à l'information et à la culture n'est pas forcément aussi aisé qu'en Europe. Ici plus qu'ailleurs, le besoin de véritables « services de bibliothèques » s'est fait ressentir très tôt. La State Library of New South Wales a par exemple développé des services d'aide aux populations multiculturelles, pour répondre aux besoins spécifiques d'une population alimentée par de constantes vagues d'immigration. L'une des questions classiques de la littérature relative aux démarches qualité est de savoir s'il existe des cultures nationales plus naturellement prédisposées à mettre en œuvre avec succès les principes de la qualité (et très souvent on s'interroge sur le succès du modèle japonais, et l'impact de la culture confucéenne). Pour ce qui concerne les bibliothèques australiennes, cette culture de service a pu faciliter l'introduction des démarches qualité, dont l'un des objectifs fondamentaux, la satisfaction de l'utilisateur ou du client, est aussi au cœur de la philosophie des services.*

Jérôme Bessière

\* Industry Task Force on Leadership and Management Skills, *Enterprising 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.