

L'INSTITUT DE L'INFORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE À L'ÈRE DE LA QUALITÉ

Nul n'ignore actuellement que l'information brute ou élaborée constitue et demeurera un atout essentiel dans le fonctionnement et les évolutions de toute entreprise. C'est dès mai 1993, que, conscient du rôle primordial joué en tant qu'acteur dans les maillons de fournisseur et d'élaborateur de produits et services d'information, l'Institut de l'information scientifique et technique (INIST) s'est fixé des objectifs d'approche de la qualité.

Cette démarche s'est avérée nécessaire et logique, compte tenu de l'organisation de l'INIST en entités de production coopérant avec le marketing, les ressources humaines, l'administratif et le financier. L'introduction d'une culture qualité dans un objectif d'assurance qualité des produits et services a conduit l'INIST à se diriger progressivement vers un plan de qualité totale.

Dès la même année, l'INIST a souhaité atteindre un double objectif. Il s'agissait, d'une part, d'améliorer les performances internes par l'imprégnation à tous les niveaux d'un réflexe qualité; et, d'autre part, de parvenir à une meilleure rationalisation des processus de fabrication des produits en vue de la satisfaction des besoins des clients.

La structure qualité

La mise en œuvre de la démarche qualité s'est organisée autour de la direction générale, par la nomination d'un responsable, entouré d'un réseau d'animateurs présents au sein des directions et services. L'évolution de la culture qualité au sein de l'INIST a incité cette même direction à faire évoluer la structure en 1997. Cela s'est traduit par une décentralisation de la responsabilité et de l'animation dans les directions, tout en maintenant une coordination au niveau de la direction générale.

Après une sensibilisation du personnel, précédée de la constitution d'un recueil des dysfonctionnements perçus par chaque collaborateur, les deux premières années ont essentiellement consisté en l'introduction de méthodes qualité dans les unités de travail et en la réalisation d'état des lieux des processus.

Au sein du réseau d'animateurs, formés aux principaux outils de la qualité, les premières orientations de travail ont été la planification annuelle des actions, le mode de communication au sein des directions, et l'élaboration de procédures de fonctionnement (procédure d'audit, fiches de dysfonctionnement...).

MAGALI RASOLO

**Institut de l'information
scientifique et technique**

Les enjeux de cette démarche ont donc été triples : humains (culture qualité, changement progressif des comportements), commerciaux (une meilleure adéquation des produits aux critères attendus par les clients entraîne un meilleur positionnement des ventes et une fidélisation de la clientèle), économiques (la maîtrise des coûts en matière d'obtention de la qualité est obtenue par une rationalisation des méthodes de travail).

La démarche globale s'est ainsi articulée autour de trois axes principaux : la gestion et la maîtrise de la qualité, l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité.

Dans le cadre de la gestion et de la maîtrise de la qualité des produits, l'année 1994 a été marquée par la prise de conscience de la nécessité de la mesure, et par conséquent de l'évaluation des résultats (qualité interne). La construction d'un tableau de bord qualité (édité mensuellement et révisé annuellement) a permis d'initialiser le choix d'indicateurs relatifs aux produits tels que les bases de données et la fourniture de documents. Ceci a d'ailleurs constitué le point de départ de l'analyse très détaillée de processus de production favorisant une meilleure maîtrise et la mise en place de critères bien précis (standard de performance par indicateur).

La maîtrise des délais

Dans le cadre des bases de données Pascal et Francis et de la fourniture des documents, la priorité a été donnée en 1995 à la maîtrise des délais. Pour la base Pascal, des standards de performance qualité ont été proposés à toutes les étapes de la chaîne de constitution afin d'atteindre une mise en ligne des notices bibliographiques dans un délai de deux mois maximum après réception des fascicules. Le contenu de la base a par ailleurs été amélioré par une augmentation du nombre de résumés et la prise en compte de toutes les affiliations courant 1996. Pour le produit « Fourniture de documents », l'INIST s'est engagé à traiter 80 % des commandes concernées par les articles détenus dans le

fonds en 48 heures (délais d'acheminement postaux non compris).

Les analyses découlant des constats de dysfonctionnements observés dans les processus de production ont été suivies de plans d'amélioration qualité (PAQ) mis en œuvre à tous les niveaux, et incluant la mise en place des contrôles nécessaires.

Ces actions ont donné lieu dans l'établissement à une démarche constante d'amélioration de la qualité en complément de la maîtrise et de la gestion de la qualité déjà instaurées. Ces plans,

LA DÉMARCHE GLOBALE S'EST ARTICULÉE AUTOUR DE TROIS AXES : LA GESTION ET LA MAÎTRISE DE LA QUALITÉ, L'ASSURANCE QUALITÉ ET L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

considérés comme sources de progrès au sein des unités de l'INIST, sont établis annuellement et suivis mensuellement.

Les relations clients/fournisseurs

Cette optimisation progressive des processus de production a par ailleurs permis d'établir une culture des relations clients/fournisseurs internes. Les plans d'amélioration qualité ont également été étendus à certains fournisseurs externes, notamment les principaux fournisseurs de catalogage et de saisie des supports d'analyse des bases. Des objectifs qualité communs

ont été définis et des niveaux de qualité acceptables (NQA) ont été fixés quant au catalogage et à la saisie des données dans les bases.

L'orientation de la politique qualité vers la qualité totale a été progressivement obtenue par une implication des unités fonctionnelles telles que le marketing, les ressources humaines, l'administratif et le financier. Ces unités ont amélioré leurs processus de fonctionnement et se sont dotées d'indicateurs (délai de paiement des factures fournisseurs pour la direction administrative et financière, délai de réponse aux demandes écrites en interne pour la direction des ressources humaines...).

Les besoins des clients

D'autre part, le souci de performance interne assorti d'un souci de satisfaction des besoins des clients ont incité l'INIST à mettre en œuvre une très forte collaboration interne qualité/marketing. Pour cela, la nécessité de concrétiser l'approche des clients a donné lieu à plusieurs types d'actions :

– la mise en œuvre d'enquêtes de satisfaction. En 1996, l'exploitation des résultats d'une enquête orientée sur la fourniture de documents a permis de déceler des sources de progrès, notamment liées au processus de recours aux fonds extérieurs à l'INIST. Cette enquête, qui constitue une mesure de la qualité perçue par le client en sus de la qualité interne, devrait être reproduite fin 1997-début 1998 ;

– l'organisation de visites (quatre par an en moyenne) qui regroupent les clients de diverses catégories (public/privé). Celles-ci sont très bénéfiques, car sources d'échanges très fructueux en termes d'amélioration des relations clients fournisseurs externes et en termes de recueil des besoins. Les remarques recueillies font l'objet d'une note de synthèse interne et sont traduites en actions d'amélioration ;

– une meilleure analyse et un meilleur suivi des réclamations des clients sur tous types de produits (indicateur quantitatif mensuel par produit et analyse qualitative de la nature ainsi

que de l'action corrective ou préventive déclenchée).

Toutes ces actions, considérées comme des enjeux très forts de la démarche qualité de l'INIST, font l'objet de constantes améliorations en termes d'organisation, de suivi et d'exploitation des données d'analyse comme outils de décision.

Constitution d'un référentiel qualité

Outre les objectifs d'amélioration et de gestion de la qualité, l'INIST, dans un but d'assurance qualité, a commencé très tôt la constitution de son référentiel, c'est-à-dire une description et une analyse des activités (DAA), et un recueil des procédures, sachant que l'ensemble constituera le manuel qualité.

Des audits internes de certaines activités, notamment le standard téléphonique et l'accueil ou la sécurité-sûreté, ont été initiés par le directeur général et ont donné lieu à des plans d'actions concrets, relayés au sein des directions concernées.

Le réseau qualité s'est consacré à une série de descriptions et d'analyses des activités au sein des directions selon des priorités établies par le directeur général. Ces audits, bien qu'ayant un objectif de recensement des activités, sont une aide pour la constitution du recueil des attentes des collaborateurs et des anomalies constatées par chacun. Ainsi, chaque série d'audits au sein d'une direction ou d'un service est suivie d'une réunion de clôture donnant lieu à la présentation d'une

synthèse à l'ensemble de la direction ou du service audité.

Les éléments de la synthèse sont repris et analysés par chaque responsable et sont très souvent intégrés comme actions dans le plan d'amélioration qualité annuel de la direction ou du service. Cette nécessité de formalisation du savoir-faire a conduit le réseau qualité à rédiger la procédure

L'ORIENTATION DE LA POLITIQUE QUALITÉ VERS LA QUALITÉ TOTALE A ÉTÉ PROGRESSIVEMENT OBTENUE PAR UNE IMPLICATION DES UNITÉS FONCTIONNELLES

générale d'élaboration et d'application des procédures diffusée fin 1996. Cette procédure correspond au cadre général de la documentation qualité établi au sein de l'INIST.

La constitution du référentiel qualité par direction est réalisée selon une démarche descendante. En effet, un arbre des procédures, image des activités de chaque entité (regroupant procédures générales, particulières

greffées de modes opératoires et procédures transversales) permet de projeter selon un canevas assorti d'un échéancier le déroulement de la mise en œuvre de l'écriture des procédures dans chaque direction ou service.

Ceci laisse à chaque unité une latitude de programmation de son référentiel en fonction des priorités quotidiennes. L'objectif de l'INIST serait de parfaire le référentiel général fin 1998. La vigilance sera accentuée en 1998, quant au contenu des bases de données (couverture en périodiques, exhaustivité de l'analyse, contenu des références bibliographiques...). Elle sera accompagnée d'une mise en œuvre de processus de contrôle et de suivi très soutenus au sein de la production. Des analyses concurrentielles ainsi que des enquêtes clients réalisées par le marketing devraient compléter ces actions. La démarche de qualité totale devrait atteindre la finalité de ses principaux objectifs fin 1998. L'INIST reste conscient que, dans le cadre des évolutions actuelles, la dynamique constante d'amélioration devra perdurer. En effet, l'expérience vécue montre que la qualité est un phénomène qui doit être pérennisé et considéré comme une action permanente. La motivation du personnel et la stratégie de l'organisme sont assurées par les efforts constants en matière de qualité. Il reste cependant à intégrer une maîtrise des coûts de la qualité.

L'INIST, après une mise en œuvre du système qualité qui aura bientôt cinq ans, pourrait être prêt à affronter toute labellisation à laquelle vont être confrontés très rapidement les services d'information.

Octobre 1997