



IFLA
2005
OSLO

World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council

"Libraries - A voyage of discovery"

August 14th - 18th 2005, Oslo, Norway

Conference Programme:

<http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm>

juillet 21, 2005

Code Number:

077-F

Meeting:

95 SI – Statistiques et évaluation des bibliothèques universitaires

Gérer la qualité dans une bibliothèque nationale : le cas de la bibliothèque nationale centrale de Florence, Italie

Antonia Ida Fontana

Directrice, Bibliothèque nationale centrale de Florence Italie

Alessandro Sardelli

Bibliothécaire, responsable du système de management de la qualité,
Bibliothèque nationale centrale de Florence, Italie

*Traduction de l'italien envoyée le 19 juillet 2005 Antonina Gutta
Bibliothèque de l'Université de Paris X Nanterre
antonina.gutta@u-paris10.fr*

Abstract

Cette communication présente le parcours effectué par la Bibliothèque Nationale Centrale de Florence (BNCF) pour se doter d'un système de management de la qualité (SMQ) en conformité avec la norme ISO 9001 et certifié par le Det Norske Veritas (DNV) en décembre 2001.

Afin de saisir le contexte et les motivations de la mise en oeuvre d'un SMQ à la BNCF, cette communication décrit de façon synthétique l'histoire et l'organisation de la plus grande bibliothèque patrimoniale d'Italie chargée de produire la Bibliographie Nationale Italienne (BNI) Elle replace cette initiative dans son contexte national de réorganisation de l'administration publique en cours ces dernières années en Italie.

L'expérience de la BNCF, première bibliothèque italienne à avoir obtenu la certification de son SMQ, est présentée comme un cas d'étude. On développera l'analyse des phases de

réalisation de ce projet et l'on mentionnera les documents élaborés à ce titre - manuel qualité, cartographie des processus, charte des services, questionnaire de satisfaction des usagers et premières exploitations des données pour permettre d'apprécier la pertinence de l'application du modèle ISO 9000 aux bibliothèques.

Sommaire

1. Préambule
2. Caractéristiques de la Bibliothèque Nationale Centrale de Florence
3. Le projet qualité en bibliothèque
4. Le modèle ISO 9000
5. Le parcours de la BNCF
6. Apports et résultats de l'expérience

1. Préambule

Au milieu des années 1990, l'administration publique italienne a amorcé une mutation, lente et continue. Les bibliothèques des instances publiques ont elles aussi amorcé une lente et inexorable mutation. Durant cette période, une évolution de la relation entre les citoyens et l'administration publique, formalisée par des lois et des normes sur la transparence et l'efficacité des organismes publics, a permis de combler le fossé qui s'était creusé entre les deux parties. Au jour d'aujourd'hui, cette mutation, en phase de finalisation, doit contribuer à offrir des services publics améliorés et de qualité pour le citoyen comme pour les organismes publics, les entreprises et les associations. Il s'agit d'une phase historique qui advient à un moment où la technologie met à la disposition de tous et de chacun des instruments de diffusion de l'information et d'échange des connaissances très performants. Un signe de ce changement est précisément la mutation des bibliothèques et l'émergence d'une nouvelle génération de bibliothécaires : les managers de l'information. Mais cette mutation des bibliothèques aboutira, si et seulement si, elle n'est pas exclusivement d'ordre technologique. Il faut que la grande mutation technologique, qui a débouché sur l'informatisation des bibliothèques, soit portée par une mutation des schémas d'organisation aussi progressive que radicale. En d'autres termes, il faut appliquer aux bibliothèques, et de façon plus générale à l'administration publique, de nouveaux schémas d'organisation, qui orientent les structures publiques, privées et associatives vers l'amélioration continue afin de satisfaire les attentes de leurs clients. La famille des normes ISO 9000 propose un de ces schémas. Le texte qui suit est le compte-rendu du parcours de la Bibliothèque Nationale Centrale de Florence pour mettre en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001.

2. Caractéristiques de la Bibliothèque Nationale Centrale de Florence

Voici quelques données fondamentales sur la Bibliothèque Nationale Centrale de Florence (BNCF) qui permettront de mieux saisir le cas d'étude décrit. L'origine de la BNCF remonte à 1747, année à laquelle elle ouvre pour la première fois ses portes au public sous le nom de bibliothèque magliabecchiana, du nom d'Antonio Magliabecchi, bibliophile érudit qui a légué à l'ensemble des citoyens florentins sa considérable collection.

En 1861 la fusion de la bibliothèque magliabecchiana avec la bibliothèque palatine des Lorena donne naissance à la Bibliothèque Nationale. En 1870, elle devient dépositaire, au titre du dépôt légal, d'un exemplaire de toute publication émise en Italie. De plus, en 1886, elle se voit confier la mission de rédiger tout d'abord *Le Bulletin des publications italiennes reçues par dépôt légal*, puis à partir de 1958, *La Bibliographie Nationale Italienne* (BNI). A

l'origine, la bibliothèque était située au sein de l'ensemble architectural des Offices et c'est seulement en 1935 qu'elle a été transférée sur le site qu'elle occupe aujourd'hui, Piazza dei Cavalleggeri. Dans les années 1970, la BNCF a été établissement pilote du Service National des Bibliothèques (SBN) qui vise à constituer un catalogue national des bibliothèques nationales, universitaires, territoriales et privées.

La BNCF recèle aujourd'hui un patrimoine de plus de 5 300 000 monographies imprimées, 115 000 titres de périodiques dont 14 000 vivants, 3 700 incunables, 25 000 manuscrits, 29 000 éditions du XVI^e siècle et environ 1 000 000 documents autographes.

Ses rayonnages couvrent 111 km linéaires ; leur accroissement annuel est de 1,475 km. La majeure partie des collections est conservée dans des magasins inaccessibles au public. La consultation a lieu dans les salles de lecture qui mettent à la disposition des usagers des ouvrages en libre-accès classés de façon thématique. La consultation est réservée aux chercheurs et aux usagers qui peuvent justifier de leur besoin de recourir aux collections de la BNCF suite à des recherches infructueuses dans d'autres bibliothèques. Ces restrictions de la communication contribuent à préserver les collections et en particulier les fonds rares et précieux. L'établissement, sous la tutelle du Ministère du patrimoine et des activités culturels emploie 273 agents. En décembre 2001, il a obtenu du Det Norske Veritas (DNV) la certification de son système de management de la qualité qui s'est avéré conforme à la norme ISO 9001.

3. Le projet *Qualité en bibliothèque*

En 1998 les responsables du Bureau central du patrimoine culturel (aujourd'hui Direction Générale) du Ministère pour le patrimoine et les activités culturels ont entamé une réflexion sur la pertinence d'introduire les logiques de qualité totale au sein des bibliothèques relevant du Ministère. Un projet nommé *qualité en bibliothèque* a ainsi vu le jour avec l'assistance de consultants. La Bibliothèque Nationale de Florence s'est vu confier la réalisation d'un système de management de la qualité conforme aux normes ISO 9000. Le système de management de la qualité, certifié en décembre 2001, a été constamment mis à jour depuis cette date. Il a donné lieu, durant cette période, à l'élaboration de toute une série de documents.

4. Le modèle ISO 9000

Le modèle élaboré par l'International Standard Organization (ISO) est composé d'une famille de normes (ISOP 9000) qui déterminent les exigences requises pour disposer d'organisations fiables. Il s'agit d'un modèle qui s'inspire des principes de la gestion par la qualité totale qui, dans l'édition 2000, est fortement axé sur l'amélioration continue et la gestion des processus.

Les trois normes constitutives du modèle sont :

Principes essentiels et vocabulaire, norme Iso 9000 ;

Exigences, norme Iso 9001 ;

Les trois normes sont complémentaires. La norme *Principes essentiels et vocabulaire* clarifie les principaux concepts relatifs à la mise en place d'un système qualité et définit les termes à employer dans cet objectif. La norme *Exigences* détermine les pré-requis pour mettre en place des systèmes de management de la qualité qui peuvent prétendre à la certification - il ne s'agit donc pas tant de lignes directrices que des exigences en vue d'obtenir la certification. Enfin, la norme *Lignes directrices pour l'amélioration des performances* indique comment mettre en

place des systèmes de management de la qualité, indépendamment de la demande de certification.

Le concept fondamental des trois normes ISO 9000 :2000, qui intègrent une approche dynamique de la qualité, est l'affirmation que l'on parvient à la qualité en garantissant à une organisation une amélioration des performances aussi progressive qu'inéluctable, en d'autres termes, en poussant l'organisation à faire de l'amélioration continue le socle de son management.

Avec les années 2000 on dépasse donc le concept bureaucratique de la qualité comme fin en elle-même, qui était en quelque sorte plaqué sur le schéma d'organisation, pour affirmer le concept dynamique de la qualité comme recherche des performances au travers de la gestion des processus d'organisation.

La définition même de « système qualité » employée tout au long des années 90, a été remplacée par celle de « système de management de la qualité », comme pour souligner le passage d'une conception statique de la qualité visant à garantir les conditions minimales de réalisation des systèmes qualité, à une conception plus pragmatique tendue vers l'obtention de performances et faisant du management par la qualité le levier d'amélioration des performances.

Le modèle prévoit la certification des exigences du système de management de la qualité par un organisme de certification dûment accrédité auprès d'une instance nationale homologuée.

5. Le parcours de la BNCF

En juillet 1998, un groupe de travail constitué au sein de la Bibliothèque Nationale Centrale de Florence, a été chargé d'analyser, point par point, avec le soutien de consultants la norme ISO 9000, norme de référence. La version 1994 des normes ISO 9000 était alors encore en vigueur mais la bibliothèque a décidé d'homologuer son système à la norme ISO 9002. Après plusieurs mois de travail le document *Lignes directrices pour l'application de la norme ISO 9000* à la bibliothèque a été rédigé. Il a servi de base pour piloter la phase d'audit initial de la bibliothèque et conduire le processus d'homologation à la norme.

Ensuite, à partir de janvier 1999, une grande partie du personnel de la BNCF s'est employé à définir les processus du système de management de la qualité et à formuler les exigences au moyen desquelles les services de la bibliothèque ont été rendus opérationnels.

Cette charpente du système a fait l'objet d'une synthèse détaillée dans le manuel qualité rédigé en janvier 2000. L'année 1999 a donc été pour la BNCF une année de travail intensif sur la qualité. Tout son personnel a été impliqué dans le projet qualité en bibliothèque ; 38% en participant directement et activement au travail des groupes de projet qui avaient pour mission de rédiger les processus de gestion et les exigences opérationnelles ; le reste du personnel y a participé indirectement en assumant la charge de travail quotidien supplémentaire généré par la réalisation du système qualité. Il en est résulté la définition des processus de gestion et les exigences opérationnelles nécessaires au pilotage des services de la bibliothèque.

Le personnel impliqué a été tout particulièrement initié, par l'application sur le terrain, à recourir aux logiques de la gestion par la qualité totale. Les techniques relationnelles de

travail en groupe, la pratique de l'approche processus, l'optimisation du temps consacré aux réunions de travail ainsi que l'exploitation des données statistiques pour améliorer les performances sont entrées dans la culture d'entreprise.

La seconde phase du projet a commencé en 2000. Après avoir défini *que faire* en rédigeant les processus et les directives, on est passé à la mise en œuvre de ce qui avait été décidé. Dans cette seconde phase, le projet est devenu système. A partir de ce moment, les processus et les directives opérationnelles du système de management de la qualité ont été adoptés comme tableau de bord pour affecter les crédits aux différents services de façon à assurer l'amélioration continue. En décembre 2001, le Det Norke Veritas (DNV) a délivré la certification du système de management de la qualité et à compter de ce moment des audits de fréquence régulière ont eu lieu. En décembre 2003 le système de management de la qualité a évolué pour se conformer à la nouvelle édition des normes ISO 9000 en amorçant une nouvelle démarche qui a conduit la bibliothèque à mieux définir sa politique.

6. Apports et résultats de l'expérience

Cette expérience a permis d'adopter une méthodologie d'organisation innovante. Cette méthodologie a impliqué l'élaboration d'une série de documents du système qualité qui aujourd'hui encore constituent les indicateurs de performance de la bibliothèque.

1. le manuel qualité qui en est à sa troisième édition ;
2. la cartographie des processus qui intègre dans le schéma d'organisation de la BNCF avec la philosophie de la chaîne client-prestataire de service ;
3. charte des services, deuxième édition à ce jour au moyen de laquelle la BNCF explicite les indicateurs de performances de ses services.

Cette expérience a donné lieu ultérieurement à la rédaction d'un autre document. Il s'agit des *Lignes directrices pour la mise en oeuvre du système de management de la qualité dans les bibliothèques italiennes*, élaboré par un groupe national d'experts auquel la bibliothèque a directement participé. Il a été publié par l'instance italienne d'unification UNI.¹

7. L'enquête de satisfaction des usagers et ses résultats

En 2004, la BNCF s'est impliquée dans la conception d'un questionnaire de satisfaction des usagers. L'enquête de satisfaction des usagers a ensuite été effectuée par la diffusion de 1 352 questionnaire entre le 24 et le 29 mai 2004, une semaine de moyenne affluence. Cette enquête a été très concluante. En termes quantitatifs – 75,5% des questionnaires distribués ont été remplis. En termes qualitatifs la méthodologie à laquelle on a eu recours sur le conseil du département de psychologie de l'université de Florence s'est avérée fiable.

De façon très schématique on a obtenu les résultats suivants :

Un public majoritairement féminin	53,6%
Un taux élevé de titulaires du baccalauréat	46,4%
Un taux élevé d'étudiants	46,3%
Un taux élevé d'usagers réguliers	44,6%
Un public essentiellement italien	90,1%
Un taux élevé d'usagers qui reconnaissent parmi les missions	

¹ Appliquer la norme UNI EN ISO 9011 :2000 dans les bibliothèques. Milan : UNI, 2002. Le responsable du système de management de la qualité de la BNCF faisait partie au groupe d'experts qui a élaboré la norme.

de la BNCF la collecte et la conservation du patrimoine écrit	47,9%
Un taux élevé d'usagers qui fréquentent la bibliothèque pour la qualité de ses collections	49,7%
Une part non négligeable d'usagers qui fréquente la BNCF faute d'avoir localisé dans d'autres bibliothèques les documents dont ils avaient besoin	33,5%
La majorité des usagers fréquente la BNCF pour consulter sur place	52,1%

La note attribuée à la bibliothèque est de 3,5 sur une échelle de 1 à 5.

Cette enquête a mis au jour des points à améliorer sur lesquels la BNCF essaiera d'intervenir. Sont écartées les demandes en contradiction avec les missions institutionnelles de la BNCF – en particulier celles en contradiction avec sa mission de conservation du patrimoine culturel italien, ainsi que celles qui impliqueraient une augmentation du personnel que la loi de finance ne prévoit pas à ce jour.

L'exploitation des données statistiques a permis d'identifier les points critiques et de planifier leur amélioration.

La bibliothèque pourra en interne :

- demander à la mairie d'améliorer la signalisation de la bibliothèque² ;
- améliorer la communication sur les modifications et interruptions des services ;
- améliorer le service d'orientation à l'entrée de la bibliothèque et les délais de communication des documents.

La bibliothèque pourra solliciter auprès du Ministère les crédits afin de :

- réaliser des projets pour améliorer le confort des salles et des espaces publics ;
- remettre en service une cafeteria ;
- combler les lacunes du patrimoine bibliographique national ;
- accroître les acquisitions étrangères ;
- faire suivre au personnel des cours de formation continue relatifs au service public et au travail interne ;
- mieux gérer le service de reprographie, éventuellement en le faisant sous-traiter.

Nous devons intervenir via la formation du personnel sur l'accueil du public et sur les renseignements de premier niveau ainsi que sur le délai de résolution des problèmes signalés.

En vue d'améliorer les relations avec ses usagers, la BNCF a rédigé la seconde édition de la charte des services – valable pour les deux prochaines années – et elle soumettra tous les deux ans le questionnaire de satisfaction des usagers en s'engageant à prendre en compte toutes les demandes et les suggestions qui verront le jour à ces occasions.

Afin de susciter des moments de rencontre avec ses usagers, la bibliothèque se propose d'organiser, à compter des prochains mois, des rencontres auxquelles participeront des représentants des services de la BNCF et des experts sur les points se dégageant de l'analyse des questionnaires. Les premières rencontres programmées auront pour thèmes :

- les missions et les services de la BNCF ;
- les questions relatives aux problèmes et dysfonctionnements des services mentionnés dans l'enquête ;
- les ressources électroniques de la BNCF.

² Implantation de la bibliothèque, moyen d'accès (indications routières, autobus, etc)