



UFRSHA

---

**Département**

*Documentation, Documentaires, Documents numériques*

Année universitaire 2012-2013

# **La démarche qualité dans les services d'information-documentation : la méthodologie à l'épreuve du terrain**

Mémoire pour l'obtention du Master esDoc

*Mention Information-Communication  
Spécialité Documentation*

Présenté par

**Mademoiselle Delphine Bleesz**

**Le 23 septembre 2013**

Sous la direction de

Monsieur David Guillemin  
Université de Poitiers





UFRSHA  
---  
**Département**  
*Documentation, Documentaires, Documents numériques*

Année universitaire 2012-2013

# **La démarche qualité dans les services d'information-documentation : la méthodologie à l'épreuve du terrain**

Mémoire pour l'obtention du Master esDoc

*Mention Information-Communication  
Spécialité Documentation*

Présenté par

Mademoiselle Delphine Bleez

**Le 23 septembre 2013**

Sous la direction de

Monsieur David Guillemain  
Université de Poitiers

## REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser, tout d'abord, mes sincères remerciements à Monsieur David Guillemain. Son aide m'a été des plus précieuses pour la réalisation de ce mémoire. Je le remercie pour sa disponibilité permanente, ses remarques avisées et ses encouragements tout au long de l'année.

Je remercie Madame Emmanuelle Vareille et Madame Marina Dinet-Dumas ainsi que toute l'équipe pédagogique du Master esDoc de l'Université de Poitiers pour la qualité des enseignements dispensés et pour leur sympathie.

Je tiens également à remercier Madame Marie-Madeleine Salmon, documentaliste au sein du groupe Publicis et intervenante auprès du Master esDoc dans le cadre des cours de démarche qualité et marketing documentaire pour m'avoir conseillé et guidé dans mon travail.

Je souhaite remercier chaleureusement tous les professionnels qui ont répondu à ma demande. Merci tout particulièrement à Madame Agathe Teboul, anciennement gestionnaire qualité à SETEC ITS ; Madame Carine Duwat, chargée de veille et prospective à l'Agence Régionale du Développement et de l'Innovation en Rhône-Alpes ; Monsieur Renaud Bara, chargé d'études documentaires au Centre de Documentation Économie-Finances du Ministère de l'Économie et des Finances ; Madame Marie-Colette Fauré, chargée de projets veille et d'ingénierie de l'information à l'Institut National de Recherche Agronomique de Toulouse et Madame Catherine Maire, responsable de l'information économique à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Gers pour leur précieuse collaboration et pour le temps qu'ils m'ont accordé.

Mes pensées vont également vers mes camarades de promotion et en particulier vers ceux qui ont fait de ces deux années à Poitiers, deux années plaisantes et épanouissantes.

Enfin, merci à mes parents, mes sœurs et mes amis d'être toujours présents et de m'apporter leur soutien à chaque instant.

# **SOMMAIRE**

## **Introduction**

### **Partie 1**

1. Le management de l'information
2. Basculement des discours
3. Le management de la qualité

### **Partie 2**

1. Une démarche globale
2. Expérimentation

### **Partie 3**

1. Parallèle entre le management de la qualité et le management de l'information
2. Vers la gestion des connaissances ?

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

## **Table des matières**

## **Annexes**

## INTRODUCTION

Les technologies de l'information et de la communication ont transformé la société avec une production d'informations simplifiée et une circulation de l'information plus rapide grâce à la multiplication des supports et des sources. En parallèle, la banalisation et la démocratisation d'Internet a permis à tous un accès facile à l'information. Face à ces mutations, de nouveaux comportements ont émergé vis-à-vis de la recherche et la diffusion de l'information.

Cette tendance s'est aussi instaurée dans le monde professionnel à l'échelle des organisations. D'une part, l'utilisation des nouveaux moyens de diffusion de l'information comme la messagerie électronique, l'intranet ou le site Web dans les organisations a facilité la création et l'échange d'informations. D'autre part, l'appropriation des moteurs de recherche pour trouver des informations sur le Web a permis un accès à l'information plus facile, plus rapide et a rendu les individus plus autonomes dans leur quête d'informations. Une nouvelle question se pose alors, non plus celle de l'accès à l'information, mais la question de la qualité de l'information. Parmi la dizaine de critères que mentionne Éric Sutter pour qualifier l'information ou les données peuvent être cités la fiabilité, l'autorité, la crédibilité et l'objectivité. Les comportements plus autonomes des individus dans les activités de recherche d'information ne s'associent pas d'office pas avec des compétences de traitement et de sélection de l'information. L'expertise des professionnels de l'information et de la documentation serait alors de mettre à disposition des informations validées et pertinentes par rapport aux attentes du personnel et apporterait ainsi la valeur ajoutée d'un service d'information-documentation en comparaison à une recherche sur le Web effectuée par un personnel non qualifié.

Dans une société où l'information est omniprésente, les organisations sont de plus en plus nombreuses à reconnaître l'information comme ressource stratégique, porteuse de valeur notamment à travers les activités de veille et d'intelligence économique. Les organisations s'intéressent davantage aux ressources informationnelles et immatérielles comme l'illustrent les nouvelles pratiques de gestion des connaissances, le *knowledge management*, ou la gestion des archives courantes, le *records management*.

Les pouvoirs publics poursuivent ce mouvement et encouragent le développement de l'économie de l'immatériel à l'image du rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel dont l'intitulé est *L'économie de l'immatériel : La croissance de demain*<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, les dirigeants d'entreprise mesurent l'importance du management de l'information. Effectivement, recueillir des données sans exploitation en aval ou collecter des informations sans dispositif de gestion et de diffusion associé n'a aucun sens pour une organisation. L'information n'a de valeur que si elle gérée et maîtrisée à des fins stratégiques. La volonté d'intégrer le management de l'information dans le management global de l'organisation est une décision qui émane de la direction, c'est un choix managérial mis en place dans une stratégie de développement économique. Sa mise en œuvre entraîne évidemment des coûts pour l'organisation. Il est alors naturel de se questionner sur l'utilité de cet investissement.

Nous observons dans les discours sur les pratiques de l'information et de la documentation, l'emprunt de terminologies du monde de l'entreprise telles que marketing, management, client, indicateurs et mesures de performance, retour sur investissement, compétitivité,... Effectivement, dans la situation actuelle, les services s'estiment en terme de productivité, de rentabilité et de compétitivité. Les professionnels de l'information et de la documentation ne sont pas épargnés, ils doivent se positionner dans une logique économique et prouver leur utilité pour exister face à la concurrence des sources d'information et à la plus grande maîtrise des usagers à trouver des informations. Comme le souligne Michel Crozon :

Marché, produit, client et usage sont désormais autant de mots d'ordre qui relativisent les démarches strictement technologiques et qui constituent la base d'une approche de la qualité dans le domaine de l'information. Mais plus encore, l'information se vit désormais dans l'économie réelle. L'information a un prix. Il n'est plus pensable de concevoir des produits ou services d'information qui ne s'inscrivent pas dans une logique de la rationalisation des choix économiques.<sup>2</sup>

- 
- 1 LEVY, Maurice, JOUYET, Jean-Pierre. *L'économie de l'immatériel : La croissance de demain* [en ligne]. Paris : Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2006. 184 p. (Consulté le 3 septembre 2013). Disponible à adresse : [http://www.iesf.fr/upload/pdf/economie\\_de\\_l\\_immatériel.pdf](http://www.iesf.fr/upload/pdf/economie_de_l_immatériel.pdf)
  - 2 MICHEL, Jean ; SUTTER, Eric (collab.). *Pratique du management de l'information : Analyse de valeur et résolution des problèmes* [en ligne]. ADBS, 1992. 153 p. (Consulté le 29 août 2013). Disponible à l'adresse : <http://michel.jean.free.fr/edit/JM-PMI-AVID/0-JM-PMI-AVID-Sommaire.htm>

Les professionnels de l'information et de la documentation sont amenés à s'adapter en se concentrant sur les véritables attentes de leurs usagers et en finir avec les produits et services documentaires coûteux mais inappropriés aux besoins.

La démarche qualité s'inscrit dans cette stratégie en plaçant la satisfaction des utilisateurs avant toute chose, en plus d'assurer la qualité des produits et services proposés en fonction d'objectifs fixés et de moyens attribués pour mener à bien ces objectifs. La démarche d'amélioration de la qualité peut être mise en place au sein de l'organisation ou au sein du service d'information-documentation.

Le management de la qualité a montré ses bénéfices dans les entreprises, ainsi les services d'information-documentation comme les autres services sont de plus en plus nombreux à recourir à ce type de management. Néanmoins, la démarche qualité du service d'information-documentation doit s'inscrire dans une stratégie globale de l'organisation et doit mobiliser l'ensemble du personnel. Le service d'information-documentation ne pourra que très faiblement s'améliorer si les autres unités de travail ne s'associent pas à cette démarche de progrès.

Différents niveaux de qualité sont possibles en fonction des objectifs, des finalités, des cibles et des moyens du service. Les échelles ne sont pas les mêmes tout comme l'investissement des ressources, des moyens financiers et matériels. Quels sont les différences d'impact, s'il y en a, d'une démarche qualité « formelle » plutôt qu'une démarche qualité « informelle » sur les activités d'un service ? Ce sont des interrogations auxquelles il faut réfléchir avant d'entamer une démarche qualité afin d'approprier l'investissement fourni à ses objectifs et à ses moyens.

L'évaluation est l'élément fondamental dans une démarche qualité. Elle intervient à toutes les étapes du processus. L'évaluation préalable avec le diagnostic pour relever les points faibles et les points forts du service et se positionner sur la stratégie à adopter, le contrôle en cours et en fin de projet et l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs fixés, d'où l'importance d'établir des indicateurs de la qualité, regroupés dans un tableau de bord Qualité.

De plus, dans le contexte concurrentiel que connaissent les services d'information-documentation, l'évaluation démontre et justifie la présence du service et la bonne utilisation des moyens alloués. Au même titre que le retour sur investissement, préoccupation -justifiée- de la direction, doit être dorénavant calculé pour les activités du service d'information-documentation comme pour toutes les autres activités de l'organisation.

En fonction de ces éléments et de ce que peuvent dire les normes, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'une formalisation serait un critère indispensable pour mener à bien une démarche qualité. Par formalisation, nous entendons notamment le respect des principes théoriques fondamentaux d'une démarche qualité, la rédaction de documents qualité, le recours aux méthodes et aux outils du management de la qualité, la conformité avec les recommandations des normes, le suivi des étapes principales de la démarche.

Cela est d'autant plus important lorsque l'organisation est dans une logique visant l'obtention d'une certification ou d'une labellisation, particulièrement avec les audits pointilleux dont le but est de vérifier le respect des principes de la référence visée. La formalisation de la démarche passerait également par une articulation avec la démarche qualité d'ensemble au sein de l'organisation selon une approche globale.

Pour tenter de vérifier nos hypothèses, nous nous appuierons sur des entretiens menés auprès de professionnels de l'information et de la documentation ayant participé à un titre ou à un autre à la mise en place d'une démarche qualité.

La démarche qualité dans les services d'information-documentation répondrait à trois principales réflexions actuelles : la maîtrise de la qualité de l'information et de sa gestion de sorte à ce qu'elle soit une véritable ressource stratégique ; l'adaptation de l'offre de produits et services documentaires aux besoins des usagers dans un contexte compétitif et dans une logique orientée usager ainsi que l'évaluation du service dans une situation économique peu favorable aux gâchis. Ces trois points seront abordés dans ce mémoire avec une attention portée tout d'abord sur l'information dans l'organisation, puis sur la démarche qualité dans les services d'information-documentation et enfin sur le parallélisme qu'il peut y avoir entre le management de l'information et le management de la qualité.

# **PARTIE 1**

## **1. Le management de l'information**

### **1.1. La gestion de l'information dans le management de la qualité**

Avec la révision des normes ISO 9000 relatives à la gestion de la qualité et particulièrement la norme ISO 9001, qui définit les exigences requises pour un organisme d'un système de gestion de la qualité, et la norme ISO 9004, qui donnent les lignes directrices pour une gestion des performances durables d'un organisme par le management de la qualité, l'importance accordée à l'information dans une organisation s'est développée.

Effectivement, dans une visée d'amélioration de la qualité d'une organisation, les recommandations des normes ISO 9000 prennent en compte la gestion des ressources informationnelles d'une organisation. Dans le paragraphe 4.1 de la norme ISO 9001, il est noté que « l'organisme doit assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance des processus ». De plus, il ne s'agit pas seulement de gérer et traiter l'information mais également de prendre conscience de sa valeur à tous les niveaux de l'organisation et en particulier celui de la direction. La norme ISO 9004 (paragraphe 6.5) indique qu'« il convient que la direction considère les données comme une ressource fondamentale à convertir en informations pour le développement continu des connaissances de l'organisme, ce qui est essentiel pour la prise de décision factuelle et peut stimuler l'innovation. ».

C'est dans ce cadre qu'il est nécessaire d'avoir une approche globale de la gestion de l'information intégrée dans la stratégie de management de l'organisation. La gestion de l'ensemble des ressources informationnelles est un paramètre du système de management de la qualité.

Selon cette approche, nous pouvons relever trois points fondamentaux : l'information est une ressource essentielle pour une organisation, la valeur des ressources informationnelles passe par une gestion efficace de celles-ci et la gestion de l'information fait partie d'une stratégie globale d'un management de l'information intégré au système de management de l'organisation, tout cela décidé et mis en œuvre par les cadres dirigeants de l'organisation.

Intéressons-nous donc au management de l'information. Le fascicule de documentation de l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) X 50-185 *Outils de management – Management de l'information*, datant de mars 2004, définit le management de l'information comme l'ensemble des « activités coordonnées pour orienter et contrôler en matière de gestion d'information. Approche globale et managériale (relevant de la direction générale) de la gestion de l'information au niveau de l'ensemble de l'organisation ». À partir de cette définition, nous remarquons que le management de l'information a une approche similaire au management de la qualité vis-à-vis des ressources informationnelles d'une organisation. Nous retrouvons la nécessité d'une gestion de l'information intégrée dans une stratégie globale de management et élaborée par la direction. Pour mieux comprendre l'utilité du management de l'information et ce qu'il prend en compte, nous allons nous pencher sur la question de la place de l'information dans l'organisation.

## **1.2. L'information dans l'organisation**

Nous pouvons d'abord définir ce qu'est l'information à partir de définitions assez généralistes mais contextualisées dans le champ de l'information-documentation : « l'information est la consignation de connaissances dans le but de leurs transmissions. Cette finalité implique que les connaissances soient inscrites sur un support, afin d'être conservées, et codées, toute représentation du réel étant par nature symbolique. »<sup>3</sup> .

---

3 CACALY, Serge (dir.). Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation. Paris : Nathan : 1997. 634 p. Collection « réf. ».

« Toute information se caractérise par un contenu (signifiant), un signifié et une forme. L'information est déterminée : pour une représentation analogique, par un vecteur physique de transport (signal électrique, ondes acoustiques et optiques, flux magnétiques, radio, etc.) et des paramètres associés à ce vecteur (amplitude, fréquence, format, etc.) ; pour une présentation numérique, par un ensemble de bits. »<sup>4</sup>

Néanmoins, ces définitions ne rendent pas réellement compte de la dimension que peut prendre la notion d'information dans les activités d'une organisation. Il est primordial d'insister sur l'importance de l'information dans une organisation. Tout d'abord, nous pouvons noter que l'information est omniprésente dans une organisation. Elle est indispensable au fonctionnement de toutes les activités d'une organisation : production, vente, communication, administration, direction. Encore trop peu d'organisations considèrent et traitent l'information à sa juste valeur, même si, notamment grâce à l'émergence des activités de veille et d'intelligence économique à la fin du 20<sup>e</sup> siècle, les dirigeants ont porté un nouveau regard sur le poids de l'information et sont de plus en plus sensibilisés aux problématiques liées à l'information, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. Elle est, de plus, sans cesse consommée et produite.

Humbert Lesca<sup>5</sup> utilise la métaphore de la maladie pour cerner toutes les problématiques liées à l'information dans une organisation, en partant du principe que l'information est le sang de l'organisation et qu'il est donc indispensable qu'elle soit présente en quantité suffisante et de bonne qualité. Elle nécessite donc une gestion rigoureuse comme les autres ressources propres à l'organisation à l'exemple des ressources humaines, des ressources financières ou des matières premières. D'autant plus, en tenant compte de la quantité importante d'informations dans les organisations. Nous pouvons citer Humbert Lesca qui prévient qu'en cas de surcharge d'informations, *l'infobésité*, les informations « occasionnent des coûts de production et de traitement des informations, augmentent le temps nécessaire pour les rechercher, les stocker, augmentent l'incohérence des informations, démotivent l'utilisateur ».

---

4 BOULOGNE Arlette (dir.). *Vocabulaire de la documentation*. Paris : ADBS éd., 2004. 338 p. Sciences de l'information.

5 LESCA, Humbert et al. *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*. 2<sup>ème</sup> éd. Éd. EMS Management et société. 220 p. (Les essentiels de la gestion).

Jean Michel<sup>6</sup>, utilise lui, une image urbanistique, l'*Infopolis*, pour décrire le management de l'information. Il faut éviter « l'anarchie totale ou « *bidonvilisation* » des pratiques info-documentaires (chacun fait ce qu'il veut [...]) » et « l'encadrement technocratique stérile des ressources info-documentaires dans des schémas informatiques rigides [...] ».

Ces deux exemples nous montrent que les ressources informationnelles doivent être gérées de façon rigoureuse et efficace (pour éviter les « maladies »), ainsi que de manière globale et transversale (pour prendre en compte toutes les activités et tous les acteurs de l'organisation). C'est ce à quoi tend le management de l'information.

En outre, Jean Michel parle non pas de ressources informationnelles mais de ressources et de pratiques info-documentaires, introduisant ainsi une dimension différente prenant en compte non seulement l'information mais également sa mise en forme, son support de communication qu'est le document, et dans une certaine mesure, le traitement qu'il est nécessaire de mettre en place.

Plusieurs typologies sont possibles pour décrire les informations d'une organisation. Un point commun regroupe les différentes typologies : l'information est présente dans toutes les activités d'une organisation. Effectivement, il ne s'agit pas uniquement des informations documentaires gérées habituellement par le service de documentation, l'étendue est plus large.

Comme le souligne alors Eric Sutter « De cette vision managériale de l'information, il résulte que les professionnels de l'information-documentation ne peuvent être les seuls acteurs du « système » de management de l'information et encore moins les seuls « propriétaires » de l'activité info-documentaire, même s'ils jouent un rôle clé incontestable au sein du « système de management »<sup>7</sup>.

Le fascicule de documentation AFNOR X50-185 *Outils de management – Management de l'information* précise que les catégories d'informations à prendre en compte sont l'information de pilotage et l'information stratégique, l'information liée aux fonctions supports (ressources humaines, logistique, communication) et l'information liée au métier de l'organisme (produits et services, documentation technique et commerciale).

---

6 MICHEL, Jean. « Le management stratégique de l'information-documentation au sein de l'entreprise : un enjeu et un défi pour un professionnalisme repensé ? ». *Archimag*, 2007, p 13-16.

7 Entretien avec Eric Sutter. « Les acteurs du management de l'information ». *Documentaliste-Sciences de l'information*. Vol. 40, 2003, p. 288-295.

La norme classe les différents types d'informations en fonction des activités de l'entreprise tout comme Brigitte Guyot<sup>8</sup>. Cette dernière liste les différentes formes possibles de l'information dans une organisation en distinguant donnée brute et information : « donnée de gestion liée au système informatique, donnée entrant dans le processus de prise de décision, une information de gestion pour le suivi, le contrôle d'une activité, l'information à des fins de communication, l'information de coordination, l'information connaissance, l'information [relative aux ressources immatérielles de l'organisation] (savoir-faire, compétences,...) ».

Une autre typologie est possible en fonction de la finalité de l'information. Humbert Lesca classe l'information selon trois types de finalités « information de fonctionnement : la finalité est de faire fonctionner l'entreprise (informations de commande et informations de contrôle), information d'influence : la finalité est d'influer sur le comportement des acteurs pertinents de l'entreprise (outil de gouvernance), information d'anticipation : la finalité est de permettre à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique [...] ».

Autrement, les informations peuvent se classer par rapport à leurs fonctions comme le propose Eric Sutter. L'information peut être « facteur de production, denrée stratégique, ferment d'innovation, atout commercial, matière à participation des travailleurs, facteur d'aide à la décision »<sup>9</sup>.

D'une part, ces typologies montrent la complexité à gérer l'information et les nombreux aspects à prendre en compte dans le management de l'information, d'autre part, elles montrent que pour qu'une organisation puisse fonctionner et se projeter vers l'avenir, elle doit s'appuyer sur des informations adaptées à des activités particulières : aide à la décision, communication, évaluation,...

---

8 GUYOT, Brigitte. *Management de l'information dans les organisations : éléments de méthode*. Paris : CNAM/INTD, 2011-2012. 69 p.

9 SUTTER, Eric. *Services d'information et qualité : comment satisfaire les utilisateurs*. Paris : ADBS, 1992. 153 p. Sciences de l'information.

En prolongement, nous pouvons également nous demander pour quelles raisons les personnes recherchent de l'information. Le but de la recherche et l'usage final va déterminer le choix du type d'information proposé. Humbert Lesca<sup>10</sup> liste les raisons pour lesquelles un individu est motivé par la qualité et l'usage de l'information. Ces raisons sont la recherche d'information « pour le travail, pour son confort (moins d'effort), pour une plus grande efficacité (plus d'autonomie), pour sa motivation au travail, pour donner du sens à son travail, pour l'accomplissement personnel de l'individu, pour sa reconnaissance individuelle dans son milieu social de travail, pour augmenter son pouvoir personnel ». Les raisons sont variées et ne sont pas toujours tournées vers un intérêt stratégique. L'enjeu est donc de mobiliser largement tous les types d'information provenant de sources diversifiées pour satisfaire les demandeurs d'information.

C'est par sa complexité que se détermine le management de l'information. Il est essentiel de distinguer le management de l'information et la gestion de l'information. La gestion de l'information n'est qu'une partie du management de l'information.

Le management de l'information est une approche globale. Eric Sutter le définit comme permettant « de vérifier que par le biais des différents dispositifs de gestion d'information existant au sein de l'organisme (et qui doivent être clairement identifiés et caractérisés), l'ensemble des besoins d'information des différents acteurs est bien couvert, que les flux sont maîtrisés et que l'économie globale de ces dispositifs est optimisée (intrinsèquement performants, contribuent effectivement à la performance de l'entreprise) ». Le management de l'information passe donc par l'analyse des besoins en information, la mise en place de dispositifs de gestion de l'information, la diffusion de l'information aux différents acteurs de l'organisation et que tout ce système soit garanti dans son efficacité pour une plus grande performance.

Nous entendons par là que tous les acteurs de l'organisation participent à ce dispositif, que les besoins en information soient satisfaits (qualité, quantité et délais) et qu'une évaluation du système soit organisée régulièrement.

---

10 LESCA, Humbert et al. op. cit.

Pour reprendre les propos d'Eric Sutter « le management de l'information est plus que de la gestion courante de l'information ; il y a une dimension organisationnelle ». Il parle même de dimension politique. Effectivement, le management de l'information est une composante du management de l'organisation. Il joue donc un rôle sur la performance de l'organisation. Le choix du management de l'information est une décision stratégique de la part de la direction qui considère l'information comme ressource au potentiel élevé pour l'organisation et dont elle essaie de tirer le maximum de profit.

Le management de l'information prend en compte plusieurs aspects : l'aspect économique avec la gestion des coûts à maîtriser, or il est évident que l'information, ressource immatérielle, est difficile à quantifier, à calculer et à estimer ; l'aspect humain avec la participation de tout le personnel, de leur sensibilisation à l'information et avec l'engagement de professionnels compétents et motivés qui croient à cette manière de gérer l'information ; l'aspect technique, qui doit être un appui et non pas le cœur du management de l'information, c'est un moyen pour permettre de maîtriser au mieux l'information ; enfin l'aspect normatif, qui peut être présent à différents degrés du management de l'organisation selon la taille et les objectifs de l'organisation.

La gestion courante de l'information définie comme le « processus couvrant le cycle de vie de l'information, c'est-à-dire la production interne, le repérage et l'évaluation des sources internes et externes, la collecte, le traitement, l'analyse, la diffusion, la conservation et la destruction éventuelle de l'information par rapport à des besoins identifiés et qualifiés à l'aide de méthodes et d'outils appropriés »<sup>11</sup> ne prend pas en compte tous ces aspects de façon global.

De plus, une autre différence entre la gestion de l'information et le management de l'information est la personne chargée de ces activités. La gestion de l'information sera prise en charge par un professionnel de l'information et de la documentation avec des compétences spécifiques en traitement et en gestion de l'information et du document. Tandis que le management de l'information pourra revenir au manager, au directeur de l'organisation avec des compétences en management d'organisation.

---

<sup>11</sup> SUTTER, Eric. *Le management de l'information : Présentation commentée du document de normalisation X 50-185*. Paris : ADBS éd., 2005. 59 p. L'essentiel sur...

Même si évidemment, nous ne pouvons pas affirmer un clivage total de ces deux fonctions qui s'entremêlent. Les deux profils sont concernés par les deux activités et, dans ce cas également, tout dépend de la taille et des buts de l'organisation.

Quoi qu'il en soit, les deux fonctions sont liées entre elles. Cela implique un lien ténu entre le professionnel de l'information et de la documentation et les cadres dirigeants. Nous pourrions même dire que le management de l'information implique une ré-organisation de l'organigramme. La personne chargée de l'information et de la documentation est directement liée au manager de l'information (s'il existe) qui lui est rattaché directement à la direction. Cette organisation montre l'importance de l'information dans une organisation et quel regard est porté sur elle. Si nous suivons cette logique, plus le professionnel de l'information et de la documentation est proche de la direction, plus l'information est considérée et valorisée au sein de l'organisation.

Dans cette continuité, nous pouvons rappeler que le management de l'information, qui est une science de gestion, émane d'une décision de la direction (et non pas du professionnel de l'information et de la documentation). C'est un choix appartenant à la stratégie globale du management de l'organisation.

Comme la définition d'une politique documentaire se fait dans les bibliothèques et les centres de documentation, la définition d'une politique de l'information<sup>12</sup> est nécessaire à une organisation. C'est elle qui va définir les orientations, les objectifs et les moyens financiers, humains, techniques,... et qui va évaluer de manière périodique et réglementée la façon dont est mise en œuvre cette politique de l'information au sein de l'organisation.

Cette définition de la politique de l'information oblige à se positionner (quels objectifs ? Quels services offrir par rapport aux besoins ?), à satisfaire les besoins identifiés, à s'auto-évaluer et ainsi à progresser. Nous sommes donc bien dans une démarche d'amélioration continue afin de viser la meilleure qualité possible.

---

12 Nous pouvons noter l'apparition de la notion de « gouvernance de l'information ». En témoigne le numéro d'avril 2013 de la revue Documentaliste-Sciences de l'information consacré à cette notion, préoccupation actuelle des professionnels de l'information-documentation. Les directeurs de la rédaction de ce numéro introduisent que « la gouvernance de l'information ne se résume ni à la seule gestion des documents et des données, ni au seul management du système d'information ; elle en traduit plutôt le nécessaire dépassement au sein d'une démarche globale qui articule l'organisation (multi-polaire), les modes opératoires et les technologies. [...] » .

De plus, cette politique de l'information permet également de justifier les coûts du management de l'information, de déterminer la fonction du professionnel de l'information et de la documentation et de définir sa place dans l'organisation.

Selon la norme ISO 9004, le management de l'information se met en œuvre en suivant six étapes. Il faut identifier les besoins en information, identifier et avoir accès aux sources d'information internes et externes, convertir les informations en connaissances utiles pour l'organisme, utiliser les données, les informations et les connaissances pour établir ses stratégies et atteindre ses objectifs, assurer une sécurité et une confidentialité adaptées, évaluer les avantages tirés de l'utilisation des informations afin d'améliorer la gestion des informations et des connaissances.

## **2. Basculement des discours**

Dans un contexte où l'information est considérée comme une ressource, qui est gérée par du personnel selon une organisation spécifique, il est intéressant de faire le rapprochement entre le fonctionnement du service d'information-documentation et celui de l'organisation. Ce rapprochement s'illustre de deux façons, d'une part dans leur gestion et d'autre part, dans leurs activités.

Attardons-nous tout d'abord sur le premier aspect. Nous remarquons que le service d'information-documentation d'une organisation a de plus en plus recours aux techniques de management d'une organisation. Le fait même d'utiliser le terme « management » pour l'appliquer à la gestion stratégique de l'information témoigne une volonté d'avoir une vision plus globale du service. Jean Michel indique qu'« au cours des années 80 à 90, plusieurs évolutions ont amorcé une montée vers la dimension stratégique : démarches qualité, valeur et marketing, d'une part, maîtrise des coûts et évaluation des services rendus d'autre part. À l'approche « usinière » du traitement du document et de la production de la base de données, s'ajoutent des perspectives de différenciation, personnalisation et promotion des produits et services »<sup>13</sup>.

---

13 MICHEL, Jean. *De la nécessité d'un (re)positionnement stratégique des services info-documentaires*. Documentaliste-Sciences de l'information. Vol.45, n°1, 2008, p.44-46.

Nous sommes bien dans un discours emprunté aux techniques de management des organisations. Le recours aux méthodes de démarche qualité, d'analyse de la valeur, de marketing repositionne le service d'information-documentation qui ne met plus au centre de ses préoccupations les collections, l'information et les documents mais l'utilisateur final, le client et ses besoins.

Avec l'utilisation du marketing, le service d'information-documentation est également dans une logique de communication et de promotion de ces services et de ces produits, il se tourne vers l'extérieur et ne reste pas centré sur lui-même afin de se faire connaître et de générer plus de bénéfices (financiers ou non, il peut s'agir uniquement d'une augmentation des usagers, de plus de sollicitations pour des prestations documentaires ou d'une meilleure visibilité). Tous ces aspects rappellent ceux d'une organisation dans son fonctionnement quotidien, dans son principe. De plus, l'aspect économique, la recherche de la performance et de la compétitivité sont des nouveautés dans les services d'information-documentation. Mais aujourd'hui et depuis la fin du 20<sup>e</sup> siècle, la « concurrence » des services d'information-documentation avec Internet, oblige à se poser la question des coûts où chaque poste et chaque dépense doit être justifié. Actuellement, la fonction documentaire doit être en mesure de se questionner sur sa position et son action au sein d'une organisation.

[...] quittant sa niche « technicienne » traditionnelle, le responsable de la documentation doit devenir un vrai « manager » [...], doit être tout à la fois visionnaire, réaliste et opportuniste. Cette vision stratégique de la fonction amène à penser le management comme celui d'une PME-TPE de la documentation, avec prise de risque permanente, volonté de conquête de marchés, développement de la compétence et de l'innovation et démarche drastique de réduction de l'inutile, de simplification des processus de travail et de maîtrise du coût et du temps.<sup>14</sup>

---

14 Ibid., p. 18.

Par ailleurs, les activités d'un service d'information-documentation ne sont pas non plus sans rappeler les activités d'une organisation. Nous pouvons reprendre l'exemple d'Eric Sutter qui fait le parallèle entre les opérations de la chaîne documentaire et celles typiquement industrielles : opérations d'études et de recherche et développement, opérations d'approvisionnement qui équivalent à l'acquisition de nouveaux documents, les opérations de stockage et de magasinage que sont le classement, la conservation et l'archivage des documents, les opérations de fabrication et de production qui peuvent être assimilées à la réalisation de produits documentaires : bibliographies, synthèses, dossiers documentaires, les opérations de commercialisation qui peuvent être la promotion ou la vente de produits et de services documentaires et les opérations de gestion et de direction qui correspondent à toutes les opérations de pilotage du service d'information-documentation. Nous pouvons noter une « industrialisation » du service d'information-documentation.

D'une autre manière, Eric Sutter continue le parallèle entre la gestion d'un centre de documentation et celle d'une entreprise. Avant de proposer un service ou un produit aux usagers, les professionnels de l'information et de la documentation cernent le besoin avec « l'identification de la demande », pratique qui peut rejoindre les activités de marketing d'une entreprise. Puis, c'est l'étape « d'identification des sources », c'est-à-dire des matières premières qui représentent la base du travail. L'étape suivante est « l'identification des fournisseurs », comme pour une entreprise, le centre de documentation a besoin de s'approvisionner. La « bibliothèque » ou l'espace de rangement et de conservation des documents est le lieu de stockage tel qu'il en existe dans les entreprises. La tâche d'« analyse du contenu », propre aux compétences du professionnel de l'information et de la documentation, représente la transformation des matières premières dans une entreprise. La production de produits et services documentaires tels que des « bulletin, banque de données » est l'étape de fabrication. La « diffusion » de l'information correspond aux activités de « promotion, commercialisation ». Évidemment, tout cela nécessite des opérations de « suivi, d'encadrement » que formalise la gestion.

Pour synthétiser et suivre le cheminement, nous pouvons dire qu'avec les matières premières, les données, qui ont été fournies par les différents moyens d'accès, stockées dans des espaces physiques ou numériques, transformées en informations et en connaissances, le professionnel de l'information et de la documentation fabrique des produits documentaires qu'il va diffuser suivant le management de l'information défini au sein de sa structure.

Pour démontrer la comparaison entre la gestion d'un service d'information-documentation et celle d'une organisation de manière plus forte encore, nous pourrions suivre l'exemple des données comme matières premières décrit ci-dessus avec d'autres matières premières.

Prenons l'exemple d'une entreprise de transformation d'aluminium. La matière première sera donc l'aluminium, qui va être fourni par des entreprises produisant l'aluminium, puis cette matière va être stockée dans un entrepôt avant d'être transformée en objets divers tels que des jantes automobiles qui seront commercialisés. Ce processus étant défini dans un management de l'organisation et suivant les choix stratégiques de la direction.

Ainsi, Eric Sutter parle du centre de documentation comme d'une « micro-entreprise » et ajoute que « même si l'unité de travail est réduite, un centre de documentation doit être géré comme une entreprise ».

Nous prolongerons cette idée par le fait que souvent les services d'information-documentation ont un budget qui leur est alloué et qu'il faut gérer. Les professionnels de l'information et de la documentation ont également des ressources financières à leur charge qu'il faut maîtriser tout comme les dirigeants d'entreprise. Cela responsabilise le professionnel de l'information et de la documentation qui doit mesurer ses dépenses et ainsi les orienter en fonction des besoins identifiés.

De la même façon, l'emprunt de termes propres au monde de l'entreprise et du management dans les services d'information-documentation est de plus en plus fréquent et commun. Nous pouvons étudier ce basculement des discours selon quatre points : les activités, les méthodes, les objectifs et les personnes. Nous avons déjà fait la comparaison entre les terminologies des activités de l'entreprise et celles du service d'information-documentation, nous allons donc nous centrer sur les autres points.

Comme nous l'avons vu précédemment avec le management de l'information, les services d'information ont de plus en plus recours aux méthodes et techniques utilisées dans les entreprises pour améliorer leur performance. Nous pouvons citer par exemple l'analyse de la valeur, le marketing, le management, la démarche qualité et l'évaluation.

L'analyse de la valeur est une « méthode de compétitivité organisée et créative visant la satisfaction complète du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. [...] Elle doit permettre de réaliser au moindre coût un produit, un procédé ou un service remplissant des fonctions reconnues réellement nécessaires, avec le niveau de qualité voulu »<sup>15</sup>. L'application de cette méthode au domaine de l'information-documentation est fortement encouragée par Jean Michel qui a consacré de nombreux écrits à cette question.

Depuis l'arrivée de l'informatique dans les professions de l'information-documentation et plus encore avec le développement d'Internet, la question de l'utilité du service d'information-documentation et de sa pertinence au sein de l'organisation s'est posée. Effectivement, les moteurs de recherche intuitifs et simplifiés ont rendu un accès à l'information plus démocratique et plus facile. C'est pourquoi, il a fallu que le professionnel de l'information et de la documentation se remette en question, démontre et vende ses compétences plus larges que la simple recherche d'information et propose des prestations de qualité et compétitives.

De plus, dans le contexte économique actuel, la tendance est plutôt à la baisse des dépenses et aux économies. Nous retrouvons cet état d'esprit dans les objectifs de management d'un service d'information-documentation. Il faut faire face aux mutations, trouver de nouveaux marchés, être plus compétitif, mieux satisfaire la clientèle, éclairer le pilotage et la gouvernance de l'activité, démontrer que l'activité est performante, augmenter la productivité de l'activité, rentabiliser les investissements (*Return On Investissement*), identifier le coût de revient, produire moins cher et gagner de l'argent. Par ailleurs, nous retrouvons de plus en plus le terme « client » pour définir les usagers d'un service d'information-documentation et cela de manière plus décomplexée qu'auparavant.

---

15 MICHEL, Jean, SUTTER, Éric. *Valeur et compétitivité de l'information documentaire : l'analyse de la valeur en documentation*. Paris : ADB, 1988.136 p.

L'adoption de ce mode de fonctionnement peut aussi être vu comme un moyen de mieux s'insérer dans la culture des organisations visant la rentabilité de leurs activités.

Pour résumer, nous pouvons dire que la fonction documentaire d'une organisation est une « véritable entreprise » qui doit être managée comme telle avec des méthodes adaptées, notamment et sans doute de manière a priori incontournable, comme le management de la qualité.

### **3. Le management de la qualité**

#### **3.1. Principes et objectifs**

La démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. C'est une démarche intégrée dans le management de l'organisation. Longtemps utilisée uniquement dans les entreprises industrielles, elle est aujourd'hui tout aussi bien appliquée dans le secteur tertiaire. Effectivement, les activités de service, aujourd'hui, sont également concernées par la recherche et l'amélioration continue de la qualité. Elle s'applique à tous types d'organisations publiques, privées et associatives. Sa mise en œuvre requiert une analyse poussée de l'existant : les fonctions, les procédures et les processus de l'organisation. Puis à partir de ce diagnostic, il s'agit de redéfinir précisément toutes les étapes afin de concorder avec les principes de la norme ISO 9001 sur le management de la qualité.

Le management de la qualité repose sur huit principes<sup>16</sup> dictés dans la norme ISO 9000 : 2005, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire* et dans la norme ISO 9004 : 2009 : *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité*.

---

16 ISO. *Principes de management de la qualité* [en ligne]. Genève : ISO, 2012. Disponible à l'adresse : [http://www.iso.org/iso/fr/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf) (Consultation le 1 septembre 2013).

Ces huit principes sont : l'orientation client, le *leadership*, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, les relations mutuelles bénéfiques avec les fournisseurs.

Le principe « Orientation client » montre le point essentiel du management de la qualité. La démarche qualité est, en effet, orientée client. C'est d'ailleurs, ce qui a souvent été le talon d'Achille des services d'information-documentation. Au début de leur création, la préoccupation des professionnels de l'information et de la documentation était centrée sur le document et les collections. Aujourd'hui, le paradigme a changé et leur attention s'est reportée sur l'utilisateur.

Ils ont développé une démarche orientée « usager » en identifiant ses besoins, en adaptant les services et les produits à la demande et ainsi mieux satisfaire l'utilisateur. C'est l'esprit du premier principe du management de la qualité qui énonce « Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes ».

Le deuxième principe « *Leadership* » se fonde sur le fait que « Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme ». Nous avons déjà abordé avec le management de l'information à quel point il est crucial que ce soit les dirigeants de l'organisation qui impulse une nouvelle dynamique. C'est encore plus le cas avec le management de la qualité puisqu'il s'agit d'un changement fort impactant au sein de l'organisation.

Pour maximiser les chances de réussite de ce changement, il est donc indispensable que le mouvement vienne du plus haut niveau de direction.

Le principe trois repose sur l'implication du personnel. « Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ». Le projet de démarche qualité est un projet d'entreprise au sens où tout le personnel de l'organisation a son rôle à jouer.

L'implication du personnel peut se jouer à différentes échelles : participation, contribution ou gestion du projet. La mobilisation du personnel est essentielle et diminuera une des limites fréquemment rencontrée dans ce type de projet : la résistance au changement. Par ailleurs, dans une démarche qualité dans les services d'information-documentation, la mobilisation du personnel est d'autant plus importante car le professionnel de l'information et de la documentation n'est pas le seul concerné par les activités liées à l'information mais c'est tout le personnel qui est concerné. Les acteurs de l'organisation sont producteurs et consommateurs d'information et de documents, ils font donc partie du processus de démarche qualité.

Le quatrième principe plaide pour une approche processus car « un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ». Pour la norme ISO 9000 : 2005, un processus est « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme les éléments d'entrée en éléments de sortie ». Ces éléments sont soit des objets matériels, soit des informations.

Un processus décrit les activités de l'organisation selon une vision transversale. Nous sommes toujours dans la perspective d'avoir une vision globale de l'organisation.

Le principe cinq du management de la qualité suppose un management par approche système pour « identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs ». Le principe du management par approche système est le même que celui de l'approche processus. C'est également une approche transversale et globale du management de l'organisation puisqu'il s'agit d'identifier l'ensemble des processus pour répondre de façon efficace et efficiente aux exigences des parties intéressées. Dans l'approche système, l'utilisateur est à la fois à l'origine et à la fin du système.

Le sixième principe est l'amélioration continue, selon la norme « il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme ». C'est un point central de la démarche qualité dont le but est la recherche perpétuelle de l'amélioration.

Dans l'amélioration continue, il s'agit d'augmenter l'efficacité, le degré d'accomplissement d'objectifs donnés mais également l'efficience, le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'idée est de se rapprocher au plus près des résultats attendus et cela en utilisant le moins de ressources possibles. Nous sommes dans une logique de productivité.

Une approche factuelle pour la prise de décision est le septième principe. Il s'agit de montrer que « les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations ». Avec ce principe, la norme met l'accent sur l'importance des données et de l'information dans une organisation. Il s'agit là d'information dans leur fonction d'aide à la décision. Il est alors d'autant plus important de s'assurer de la qualité des informations circulant dans l'organisation. Elles doivent être fiables et exactes. Nous reviendrons plus tard sur la qualité de l'information. Ces données doivent avoir du sens, être contextualisées et être analysées par des connaissances, des compétences et de l'expérience. À travers ce principe, l'idée qui découle également est la mise à disposition de l'information à ceux qui en ont besoin. Par exemple, les informations traitées et présentées sous la forme adéquate permettront aux dirigeants de faire les bons choix stratégiques et ainsi de participer à l'amélioration continue de la qualité de l'organisation.

Le huitième principe concerne les relations mutuelles bénéfiques avec les fournisseurs. De bonnes relations avec les fournisseurs sont essentielles pour privilégier la qualité des services rendus. Les fournisseurs jouent un rôle important dans la vie d'une organisation. C'est, en effet, un des maillons du processus, si ce maillon se coince c'est tout le processus qui est touché et entrave ainsi sa qualité.

Nous retrouvons dans les principes du management de la qualité de fortes similitudes avec les principes du management de l'information. La satisfaction de l'utilisateur, l'initiative de la direction, l'implication du personnel, la nécessité d'une politique définie de toutes les activités, la gestion et la diffusion de l'information sont indispensables dans ces types de management où l'objectif commun est l'amélioration de la performance de l'organisation.

Une organisation poursuit deux types d'objectifs dans le cadre d'une démarche qualité. Des objectifs pour améliorer la qualité interne et des objectifs pour améliorer la qualité externe. Qu'est-ce que cela signifie ? La qualité interne est celle relative à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise tandis que la qualité externe correspond à la satisfaction des usagers. Les objectifs internes poursuivis seront par exemple réduire les dysfonctionnements au sein de l'organisation, réduire les coûts, améliorer les méthodes et les processus de travail, définir des méthodes de travail communes, motiver le personnel autour d'un projet commun, établir une vision claire du futur de l'organisation. Quant aux objectifs externes, ils chercheront à améliorer la qualité des produits et des services rendus, à mieux identifier et anticiper les besoins de l'utilisateur, à s'assurer que les objectifs de l'organisation soient en phase avec les besoins et les attentes du client, à améliorer, valoriser et maintenir l'image de l'organisation, à mesurer la satisfaction de l'utilisateur et à agir sur les résultats, à conquérir de nouveaux marchés ou à se démarquer de la concurrence. Pour cela, l'organisation peut entreprendre une démarche de certification afin d'obtenir une reconnaissance externe et légitime comme la certification ISO 9001.

Avant de se lancer dans un projet de démarche qualité, l'élément primordial est de définir l'objectif principal de qualité que l'organisation souhaite atteindre. Effectivement, chaque démarche qualité est différente et même si des méthodes existent, la mise en œuvre d'une démarche est unique à chaque organisation. La stratégie sera adaptée en fonction de critères spécifiques tels que la taille, le métier ou les exigences de l'organisation. Les objectifs visés par l'organisation détermineront également la stratégie.

Dans une démarche qualité, plusieurs niveaux de qualité à atteindre sont possibles. L'échelle des niveaux de qualité visés par la direction peut aller d'une démarche minimum de progrès, d'une conformité à un référentiel, d'une démarche de labellisation ou de certification notamment la certification ISO 9001 ou d'une démarche d'excellence où le but est la recherche de l'excellence avec l'obtention de prix l'attestant comme le Prix France Qualité Performance ou le prix de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).

Prenons l'exemple des produits et des services, qui a l'intérêt de pouvoir trouver une correspondance avec les activités info-documentaires. Selon Eric Sutter, le « produit suggère l'idée de production donc de processus de fabrication de biens matériels ». Comme nous avons déjà donné l'exemple auparavant, « l'industrie de l'information transforme en effet des matières premières [...] à l'aide de moyens humains et de divers équipements »<sup>17</sup>. Un service, quant à lui, est « l'ensemble des prestations auxquelles le client s'attend, au-delà du produit ou du service de base, en fonction du prix, de l'image et de la réputation en cours. »<sup>18</sup>.

La mesure de la qualité ne sera pas la même en fonction que nous évaluons la qualité d'un produit ou la qualité d'un service, même si l'objectif pour un service d'information-documentation est le même, il s'agit de « constituer un dispositif assurant le transfert de l'information vers l'utilisateur ».

Nous pouvons noter que le recours aux techniques du marketing est indispensable dans la démarche qualité. C'est d'autant plus vrai dans la perception de la qualité d'un produit. Effectivement comme l'indique Eric Sutter « pour qu'un produit soit acheté ou utilisé il faut qu'il soit connu et apprécié ». Ainsi, pour qu'un produit soit connu, l'utilisation d'actions de communication et de promotion est un passage obligé. En outre, le marketing se base sur l'idée que pour qu'un produit soit apprécié, il faut qu'il réponde d'une manière ou d'une autre à un besoin, besoin qui est toujours pris en compte au début d'une démarche marketing tout comme dans une démarche qualité.

Nous nous intéresserons plutôt à la qualité des services qui nous concerne plus directement. La qualité des services n'est pas toujours évidente à cerner. Comme le souligne Eric Sutter<sup>19</sup>, à la base d'une stratégie de service, c'est une promesse faite au client. Au même titre que le choix de stratégie pour l'objectif de qualité visé, plusieurs stratégies sont alors possibles pour le niveau de service proposé. Il doit bien entendu être fixé en fonction des usagers ciblés, de leurs attentes et de leurs besoins.

---

17 Ibid. p. 14

18 Ibid.

19 SUTTER, Eric. *Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité*. Paris : ADBS éd., 2002. 327 p. Sciences de l'information.

Il est déterminé par ce que le client est prêt à payer pour recevoir le service. L'utilisateur peut rechercher par exemple un service de qualité et rapide avec un bon rapport qualité-prix, ou bien un service exhaustif, personnalisé qui prendrait plus de temps dans sa réalisation avec un prix plus élevé, ou alors un service accessible, simple et bon marché. Eric Sutter traduit ces stratégies de services par « des produits très pointus et service élevé », « service personnalisé et prix élevé » ou « service minimum et prix faible ». « Une fois le niveau de valeur ajoutée choisi, il convient de viser « l'excellence » du service », c'est-à-dire, le « respect de la conformité à un référentiel qui a été établi dans le cadre d'une stratégie de positionnement, de conquête ou de fidélisation de clientèle. » rappelle Eric Sutter<sup>20</sup>. C'est ce niveau de valeur ajoutée affiché à l'utilisateur qui permettra d'évaluer la qualité du service et de l'inscrire dans une démarche d'amélioration de la qualité.

Les critères d'appréciation du service pour le client que liste Eric Sutter sont « la performance (fiabilité, exhaustivité, facilité d'exploitation,...), le coût (d'achat, d'utilisation) et les délais (de fourniture, d'assistance...) ». D'autres facteurs psychologiques interviennent également, car l'utilisateur est influencé par son vécu et son expérience.

Concernant le service d'information-documentation, les caractéristiques favorisant la qualité du service sont : la conformité aux besoins sur le fond, la forme, le support, le service du « service », les « plus » du service, l'adaptation du mode de commercialisation, les actions de promotions, les coûts de revient, la dimension du marché et les conditions tarifaires.

D'une façon générale, nous pouvons distinguer deux types de services : le service accompagnant un produit et le service des services. Un utilisateur, en plus d'acquiescer un produit utile et performant, s'intéresse à la valeur ajoutée du service offert avec.

De la même manière, lorsque l'utilisateur utilise un service, il prête attention à la prestation du professionnel dont il attend un certain résultat et le jugement du résultat de cette prestation sera altéré par son vécu, ses expériences précédentes heureuses ou malheureuses. Par ailleurs, la personnalisation des services, de plus en plus proposée, remporte un certain succès auprès des utilisateurs qui se sentent mieux considérés, comme un utilisateur « à part ». La valeur ajoutée du service apparaît alors plus forte.

---

20 Ibid. p 28

### 3.2. Mise en place

La normalisation est très présente dans le management de la qualité. Effectivement, il est encadré par la famille de normes internationales de l'Organisation internationale de normalisation (*International Organisation for Standardization*) ISO 9000 dont l'élaboration a été prévue pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces. Précisément, il s'agit de la norme ISO 9000 : *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires*, la norme ISO 9001 : *Système de management de la qualité – Exigences et la norme*, la norme ISO 9004 : *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances* ainsi que la norme ISO 19011 : *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité*.

Les normes ISO 9001 et ISO 9004 ont été élaborées pour être complémentaires mais peuvent être utilisées séparément. Nous nous intéresserons plus particulièrement à la norme ISO 9001.

La norme ISO 9000 : 2005 *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires* décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

La norme ISO 9004 : 2009 *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances* fournit les lignes directrices permettant à un organisme de réaliser des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, au moyen d'une approche de management par la qualité.

La norme ISO 19011 : 2011 *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité* donne des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental.

La norme ISO 9001 : 2008 *Systèmes de management de la qualité – Exigences* en est à sa quatrième version et elle spécifie, comme son titre l'indique, les exigences d'un système de management de la qualité lorsqu'une organisation souhaite démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences ou lorsqu'elle souhaite améliorer la satisfaction de l'utilisateur.

La norme a un donc un double emploi : c'est un moyen de reconnaissance et de certification ainsi qu'une référence sur laquelle s'appuyer pour l'organisation qui s'inscrit dans une démarche de progrès et d'amélioration continue. Les exigences de la norme ISO 9001 sont génériques, elles peuvent être appliquées par tous types d'organisation, publiques, privées, associatives, de toutes les tailles et de tous les métiers.

La certification ISO 9001 est une reconnaissance de la bonne application des exigences ISO 9001 par un organisme indépendant. C'est donc une certification de qualité pour l'organisation.

Les avantages de cette certification sont les suivants.

- Un atout commercial. Effectivement, la certification ISO 9001 est un gage de confiance pour les usagers, un moyen de se démarquer de ses concurrents et un accès facilité à des marchés internationaux. Les effets commerciaux d'une certification ISO 9001 peuvent être très vite ressentis.
- Une meilleure gestion et organisation ainsi qu'une productivité augmentée. Le personnel est motivé et compétent, les processus ont été redéfinis et améliorés si nécessaire, la démarche qualité suivie de la certification ISO 9001 a un impact sur la productivité à court terme.

Cependant, il faut noter aussi des limites comme la lourdeur de la démarche de certification. La certification ISO 9001 est longue, elle prend en moyenne dix-huit à vingt-quatre mois et nécessite un travail de préparation fastidieux notamment avec les audits précédents l'obtention du certificat. De plus, la certification a un coût non négligeable qui varie en fonction du nombre de salariés de l'organisation. Ainsi, c'est un frein pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les organisations à moyens limités.

De nombreux outils, techniques et méthodes existent pour le management de la qualité dans une organisation. Les qualitiens utilisent des diagrammes comme le digramme d'Ishikawa (ou de causes à effets) ou le diagramme de Pareto. Le diagramme d'Ishikawa permet de présenter de façon claire toutes les causes qui produisent ou peuvent produire un effet donné en les classant en cinq familles : main d'œuvre, matière, méthode, milieu et matériel.

Le diagramme de Pareto est un outil mettant en évidence la loi des « 80/20 », proportion de relation entre causes et effets fréquente dans les observations. Des méthodes sont utilisées comme le *brainstorming* qui consiste à rechercher collectivement des idées sur un sujet donné ; le QQQQCCP qui correspond aux questions : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Cela permet de cerner rapidement et efficacement un problème, une cause ou une situation ; les 5S, méthode importée du Japon qui permet d'optimiser l'organisation et l'efficacité d'un poste de travail ; les 8D pour permettre de résoudre les problèmes en équipe selon huit étapes ; l'analyse causale avec la méthodes de l'arbre à causes ou les cinq « pourquoi » ; la méthodologie de résolution de problème ; l'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité qui est une méthode d'analyse préventive pour prévenir et traiter les causes potentielles.

Dans le management de la qualité, l'évaluation est une action qui intervient à toutes les étapes de la démarche. Dès le lancement de la démarche avec l'analyse de l'existant et le diagnostic, il s'agit déjà d'évaluer le fonctionnement des processus et des activités mis en place jusque là. Puis à chaque nouvelle redéfinition, il est nécessaire d'évaluer chaque changement effectué afin de voir s'il correspond ou non au résultat attendu. Enfin, l'évaluation au bout de la démarche permet de contrôler l'atteinte ou non des objectifs fixés et la satisfaction client ainsi qu'analyser les écarts et assurer un suivi. Dans une démarche de certification, l'évaluation est encore plus poussée avec des audits fréquents.

Nous pouvons distinguer deux types d'indicateurs pour évaluer la démarche : les indicateurs de performance et les indicateurs de satisfaction. Il est indispensable de mettre en place des indicateurs pour mesurer les écarts entre la réalité et les objectifs. Eric Sutter<sup>21</sup> indique qu'ils concerneront « le processus et le produit (qualité interne), la satisfaction du client (qualité perçue), les attentes du client (image de la qualité) et les efforts entrepris (amélioration de la qualité, dynamique du progrès). Ces indicateurs seront représentés dans un tableau de bord Qualité. L'avantage de cette présentation est qu'elle permet une vision globale des indicateurs et ainsi une prise de décision plus évidente.

---

21 Ibid., p. 14-28

Les critères qu'énonce Eric Sutter pour des indicateurs de qualité sont la pertinence – les indicateurs doivent être fidèles, justes, stables, précis, sensibles ; le caractère opérationnel, c'est-à-dire facile à établir, facile à utiliser, vendable, acceptable et communicant ; le caractère consolidable, ils seront agréables, quantifiables et cumulables. Par ailleurs, en complément de ces indicateurs l'organisation pourra mettre en place des évaluations pour connaître la satisfaction des usagers à travers des enquêtes de satisfaction sous la forme de questionnaires ou d'entretiens.

Si l'évaluation et la mesure de la qualité sont si intégrées dans la démarche qualité, c'est qu'elles permettent de rendre compte de l'activité. Dans un environnement économique compétitif, il faut pouvoir justifier l'activité et maîtriser les ressources utiles à son fonctionnement. La démarche qualité est un investissement pour la performance future de l'organisation.

### **3.3. Enjeux pour le service d'information-documentation**

L'information dans le management de la qualité, nous l'avons abordé dans les principes fondamentaux, tient une place importante. Dans un système de management de la qualité, c'est une ressource valorisée qui a de multiples fonctions comme nous l'avons vu.

Mais l'information est aussi présente d'une autre manière dans le management de la qualité. Il s'agit de l'information issue de la démarche qualité regroupée sous le terme : documentation qualité. Ces informations sont le manuel qualité, les fiches procédures, les instructions qui décrivent les tâches, les spécifications et les enregistrements, les fiches d'identité processus, la cartographie des processus. La documentation qualité est au centre du système de management de la qualité et est un point décisif pour l'obtention de la certification ISO 9001. Cet aspect est peut être trop souvent négligé dans une démarche qualité ou considéré comme un frein dans la démarche qualité avec une impression de « paperasse » à gérer en plus.

Nous ne développerons pas la gestion de la documentation qualité qui est une autre problématique, nous allons plutôt nous focaliser sur le management de l'information dans une démarche qualité globale à l'organisation. Il faut donc distinguer la gestion des documents qualité et le management de la qualité au sein d'un service d'information-documentation qui est le sujet qui nous intéresse et qui ne concerne pas uniquement les documents qualité mais toute l'information et la documentation d'une organisation.

Dans le domaine de l'information-documentation, la qualité se traduit « en terme de contenu de l'information fournie, en terme de support, en terme de service associé à cette fourniture »<sup>22</sup>. Ces trois critères sont complémentaires, si l'un n'est pas respecté la qualité du service d'information-documentation n'est pas totale et l'utilisateur ne sera pas pleinement satisfait. Lors d'une prestation de service, si le client est mécontent il ne viendra pas forcément se plaindre mais il ne reviendra plus. Ainsi, le professionnel de l'information et de la documentation doit être vigilant à ce que le service qu'il fournit soit de qualité.

Le premier critère de qualité dans le domaine de l'information-documentation concerne le contenu de l'information fournie. Nous allons donc nous attacher à définir les critères de qualité d'une information. Les critères à considérer pour «qualifier » des données factuelles ou des informations selon Eric Sutter<sup>23</sup> sont la temporalité, la quantité, l'originalité/l'unicité, l'autorité/la crédibilité, la fiabilité, l'intégrité, la précision, l'objectivité, l'opérationnalité, le statut, l'applicabilité et l'environnement.

Pour compléter, nous pouvons reprendre les critères d'Humbert Lesca<sup>24</sup> qui distingue deux facettes de l'information : l'information-processus et l'information-produit. L'information-processus correspond à la succession d'actions par lesquelles on s'informe, le flux, l'information tandis que l'information-produit correspond au résultat du processus, ce sont les informations. Les critères diffèrent selon le type d'informations. Pour évaluer la qualité de l'information-produit, les critères sont l'utilité, la pertinence, la clarté, la compréhensibilité, la complétude, la cohérence et la présentation adaptée.

---

22 Ibid., p. 14-28-32

23 Ibid p. 28-29

24 LESCA, Humbert et al. op. cit.

Ce qu'il faut chercher à éviter c'est la surcharge d'informations, l'ambiguïté, le manque, l'incertitude et l'incohérence de celles-ci. Les critères de qualité pour l'information-processus sont la fiabilité, la crédibilité, l'accessibilité, la fidélité et l'interactivité. D'autres critères s'ajoutent comme l'exactitude, la précision et la fraîcheur de l'information. Le service d'information-documentation d'une organisation se doit de respecter ces critères afin de répondre aux besoins, de satisfaire les usagers, de leur donner confiance sur les résultats et de les inciter à revenir. Dans le contexte concurrentiel dans lequel se place le service d'information-documentation, comme l'explique Eric Sutter « un service de documentation interne à une entreprise est en concurrence avec les autres canaux d'information que les utilisateurs-clients peuvent utiliser. Ils ont le choix entre plusieurs « fournisseurs »<sup>25</sup>. Ainsi, le service d'information-documentation d'une organisation doit être en position de service de référence en matière d'accès à l'information.

Effectivement, la généralisation de l'usage d'Internet depuis une dizaine d'années a modifié le rapport des hommes à l'information. Face à cette mutation des usages, le professionnel de l'information et de la documentation doit renforcer ses compétences de médiation et de formation et donc ainsi diversifier ses prestations de service afin de montrer qu'Internet et le Web ne sont pas les uniques sources d'information existantes. Cependant, si l'accès à l'information est facilité et simplifié par tous les outils d'Internet : messagerie électronique, réseaux sociaux, flux rss, blogs, etc. la question posée est celle de la pertinence et de la fiabilité de cette information. Il est nécessaire de sensibiliser les personnes à la question de la qualité de l'information en démontrant que la gratuité de l'information ne garantit pas la fiabilité de l'information.

Plus que jamais, la question du repositionnement du service d'information-documentation au sein de l'organisation doit être abordée tout comme la valeur ajoutée qu'apporte le professionnel de l'information et de la documentation avec une orientation usager avant tout mais sans rester dans les activités routinières. « Se contenter de servir des utilisateurs ne définit pas un positionnement stratégique en soi, la documentation est là, d'abord et avant tout, pour remplir une mission, elle est mandatée pour agir dans une certaine direction pour le bénéfice de l'institution dont elle dépend »<sup>26</sup>.

---

25 Ibid., p. 14-28-32

26 Ibid., p.18-19

C'est dans ce contexte que le management de la qualité pour un service d'information a tout son sens. Le management de la qualité tient compte de la dimension économique. Les questions à se poser sont « quel est l'impact économique pour l'entreprise ou pour la cible de clientèle d'une amélioration sensible de la qualité de l'offre info-documentaire ? Les dépenses entraînées par la recherche et la fourniture de telle information sont-elles justifiées par rapport aux gains (ou l'absence de pertes) que cela va procurer immédiatement ou à terme à l'utilisateur, ou à l'organisme à la suite de l'exploitation de cette information ? Quelles conséquences aurait eu l'absence de fourniture d'une telle information ? »<sup>27</sup>

Déjà en 1988, Jean Michel et Eric Sutter soulevaient ces problématiques, encore actuelles dont la « prise de considération de l'aspect systémique du service à rendre : quelle information, pour qui, avec qui, à quel coût et dans quelles conditions ? »<sup>28</sup>.

Les moyens financiers accordés dans les services d'information-documentation étant plutôt à la baisse, les professionnels de l'information doivent mettre tout en œuvre pour montrer l'utilité et augmenter la productivité de leur unité de travail. Les résultats de l'étude « La fonction Information-Documentation (ID) dans les grandes entreprises françaises »<sup>29</sup> menée par Hirsten Riller en 2010 marquent une « tendance à la réduction des personnes et des budgets des CID [Centre d'Information-Documentation] ». Henri Stiller commente « l'ID est un domaine sur lequel les entreprises cherchent à faire des économies – surtout en période de crise – et la tendance est de produire toujours plus avec le même nombre de personnes ! ».

Le management de la qualité s'inscrit dans cette démarche. Les coûts entraînés par la non-qualité du service d'information-documentation sont du gâchis tandis que le coût d'une démarche qualité est un investissement sur le long terme.

---

27 Ibid., p. 28-29-34

28 MICHEL, Jean, SUTTER, Éric. op. cit.

29 STILLER, Henri et al. « Ruptures et mutations ». *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2011, vol. 48, p.36-48.

### 3.4. Les questions soulevées

Nous avons vu les principes du management de l'information et de la démarche qualité ainsi que les recommandations de la norme ISO 9001 pour le management de la qualité. Ces éléments définissent la manière idéale selon laquelle devraient être mises en place ces techniques de management. Sans les citer tous à nouveau, nous avons noté l'importance d'une démarche globale décidée au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, la nécessité de l'implication de tout le personnel ainsi que la prise en compte de la demande et des besoins des usagers pour les adapter à l'offre en ayant toujours à l'esprit l'impératif de la satisfaction de l'utilisateur.

Mais qu'en est-il réellement sur le terrain ? La globalité d'une démarche qualité, recommandée en théorie est-elle mise en œuvre ? Est-ce une initiative du professionnel de l'information et de la documentation ou de la direction de l'organisation ?

Au vu des nombreux critères à respecter pour mener à bien une démarche qualité, nous pouvons nous poser ces questions. Nous pouvons nous demander si ces points apparemment cruciaux pour la réussite d'une démarche qualité sont, en effet, indispensables et si sans eux la démarche est vouée à l'échec. Par ailleurs, est-ce que tous ces principes sont suivis par le personnel de l'organisation, en particulier par les initiateurs et les chargés du projet ? L'idéal reflété par la théorie correspond-t-il à celui de la pratique ? Certes, les principes et les éléments de théorie permettent de poser les bases sur lesquelles s'appuyer pour mettre en place les stratégies de management, mais ces bases sont-elles adaptées aux situations de démarche qualité dans les services d'information-documentation ? Nous pourrions étudier ces questions en nous intéressant de plus près aux expériences de certains professionnels de l'information et de la documentation en démarche qualité afin de pouvoir confronter les discours sur le management de l'information et sur le management de la qualité à la réalité du terrain.

Ces retours d'expériences nous permettront d'aborder les difficultés auxquelles sont confrontés les professionnels de l'information et de la documentation dans leur projet. Ces difficultés peuvent être liées, par exemple, à l'organisation du projet, au pilotage du projet, aux délais, aux relations humaines, à la résistance au changement, à l'implication de la hiérarchie, aux compétences ou aux moyens alloués au projet.

D'une part, il serait intéressant d'étudier la mise en œuvre de la démarche qualité dans les services d'information-documentation et plus précisément la façon dont elle est organisée. Nous pensons qu'une démarche qualité doit être formalisée, c'est-à-dire, qu'elle doit suivre les recommandations et les principes du management de la qualité, qu'elle intègre l'élaboration de documents qualité et qu'elle a recours à des outils du management de la qualité. Néanmoins, est-ce que toutes les démarches qualité sont formalisées ? Évidemment, le choix relève, entre autres, de la stratégie poursuivie par l'organisation, de la politique de la structure documentaire, des objectifs à atteindre et de la mobilisation du personnel.

D'autre part, comme nous l'avons vu précédemment, l'objectif du niveau de qualité peut varier d'une organisation à une autre. Ainsi, nous pouvons nous intéresser aux moyens mis en place en fonction de l'objectif à atteindre. La démarche qualité mise en place sera-t-elle en adéquation avec l'objectif visé ? Par exemple, si le service d'information-documentation vise l'amélioration de la qualité de ses services, comment va-t-il s'y prendre ? Appliquera-t-il les recommandations de la norme ou suivra-t-il des éléments définis au sein de son organisation ? Est-ce que la démarche sera la même que pour une organisation souhaitant obtenir la certification ISO 9001 ?

En parallèle de ces questions, nous pouvons nous demander comment la question de la qualité est-elle appréhendée dans les services d'information ? C'est-à-dire qu'est-ce que la qualité pour les professionnels de l'information-documentation et par quoi elle se définit ? Il serait intéressant de connaître quelle perception de la qualité ont les professionnels de l'information et de la documentation afin de voir quelles caractéristiques récurrentes lui sont attribuées.

Les méthodes de management demandent des capacités spécifiques. Nous pouvons alors nous questionner sur les compétences des personnes chargées du management de l'information et du management de la qualité. Si les dirigeants et managers d'une organisation sont censés maîtriser ces méthodes et savent les appliquer grâce à leur formation initiale ou par leur expérience d'encadrement, il n'est pas évident d'en dire autant pour les professionnels de l'information et de la documentation. Tout comme les notions de politique documentaire ou de gouvernance de l'information sont de plus en plus des problématiques centrales dans les métiers de l'information-documentation, les compétences en management de l'information ou management de la qualité pour les services d'information-documentation sont de plus en plus demandées dans ces métiers. Les formations que proposent l'Association des professionnels de la documentation et des bibliothèques (ADBS) ou l'organisme Serda, spécialisé dans les métiers de l'information, de la documentation et de la connaissance, illustrent bien le besoin pour les professionnels de l'information-documentation de se former à ces nouvelles aptitudes requises. Quelles compétences dispose alors le professionnel de l'information et de la documentation pour un projet de démarche qualité ? Se forme-t-il « sur le tas » ? Participe-t-il à des programmes de formation continue ? Et plus simplement se sent-il lui-même assez préparé et compétent pour mener à bien sa mission ou considère-t-il que les tâches de management doivent revenir aux cadres de l'organisation uniquement et non à lui ?

Ce sont des questionnements que nous sommes amenés à nous poser car les réponses peuvent nous renseigner sur le regard que portent les professionnels de l'information et de la documentation sur la démarche qualité au sein de leurs activités. Nous tenterons de répondre à ces questions lors de notre expérimentation.

## **PARTIE 2**

### **1. Une démarche globale**

#### **1.1. Une démarche stratégique de l'entreprise**

Nous nous intéresserons dans cette deuxième partie à l'aspect que nous considérons fondamental dans une démarche qualité, celui de la globalité de la démarche. Pour cela, nous prendrons en compte deux éléments : la volonté stratégique de l'entreprise et la mobilisation des ressources humaines. Dans un deuxième temps, nous nous confronterons à la pratique sur le terrain, grâce au recueil d'expériences de professionnels et nous tenterons de répondre aux problématiques soulevées dans la première partie.

À la notion de démarche globale, nous pouvons rapprocher la notion de « qualité totale » apparue dans les années 1980 et qui, pour la première fois, s'attarda sur l'implication de toutes les fonctions de l'organisation et plus uniquement sur un contrôle qualité des produits mais sur la qualité des processus et la conformité aux besoins. La qualité totale concerne « toutes les fonctions de l'organisation, toutes les activités, tous les collaborateurs, toutes les relations entre collaborateurs, toutes les améliorations de la qualité (problèmes existants et prévention), tout le cycle de vie du produit, toutes les relations avec les fournisseurs et partenaires »<sup>30</sup>. Nous sommes bien dans l'idée d'une démarche qualité globale.

La démarche qualité, quel que soit le niveau de qualité visé, part d'une volonté des dirigeants d'une organisation à progresser et à s'améliorer, comme Eric Sutter le précise « Engager une démarche qualité induit au minimum une démarche de progrès »<sup>31</sup>. Cela relève d'un choix stratégique et managérial puisque le management de la qualité est une composante managériale pour le développement de l'organisation.

---

30 Ibid., p. 14-28-32-35

31 Ibid. p. 28-29-34-36

Effectivement, s'engager dans une démarche qualité va entraîner des changements auxquels l'organisation devra s'adapter et va requérir du temps et des ressources qu'il faudra gérer. De plus, une démarche qualité se met en place sur plusieurs années en fonction de l'objectif à atteindre. La vision globale de la démarche est de prendre en compte tous ces facteurs et de l'appliquer à l'ensemble de l'organisation et non pas à un seul service. Nous pouvons reprendre les propos d'Eric Sutter :

la qualité d'un produit d'information ou d'une prestation dépend étroitement de la qualité de l'organisation au sein de l'unité de travail qui fabrique ce produit ou délivre la prestation [...], la maîtrise de la qualité au sein de cette unité de travail dépend en grande partie de la politique et du management de la qualité au niveau de l'organisme de tutelle.<sup>32</sup>

La démarche qualité est un choix stratégique car les dirigeants de l'organisation vont prendre des décisions concernant les objectifs, les moyens à disposition pour atteindre ces objectifs et la formalisation de la démarche. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'une démarche qualité, il peut s'agir d'une volonté de gagner plus d'argent, de produire moins cher, de trouver de nouveaux marchés, d'être plus compétitif, de mieux satisfaire la clientèle, de faire face aux changements liés à l'environnement de l'organisation, de démontrer l'utilité d'un service et sa productivité, de démontrer le retour sur investissement, d'acquérir des compétences en matière d'évaluation et de validation,... Ces facteurs vont déterminer la stratégie à mettre en place pour la démarche qualité de l'organisation.

La stratégie à suivre dans une démarche qualité diffère en fonction de chaque organisation mais la réflexion de départ est la même pour toutes. Eric Sutter développe la réflexion stratégique en quatre points<sup>33</sup> : définition de la mission de l'organisation, identification de la clientèle cible « celle qui dicte à l'organisme le niveau de service à atteindre par ses attentes et ses besoins », détermination des moyens techniques et humains « savoir-faire, compétences, nombre de professionnels, type d'outils », et la caractérisation du niveau de qualité. La définition de la mission de l'organisation vaut également pour la démarche qualité à l'échelle du service. Ce point est primordial au commencement de la démarche qualité puisqu'il va l'orienter et va permettre de se concentrer sur la ou les missions de l'organisation sans se disperser.

---

32 Ibid. p.28-32-34-36-40

33 Ibid.

L'identification de la clientèle cible est tout aussi importante puisque l'intérêt de la démarche qualité est de satisfaire les attentes de l'utilisateur. Cette satisfaction ne peut pas être atteinte si l'étape de ciblage des usagers n'a pas été rigoureusement effectuée. Par ciblage des usagers, nous entendons le fait de « définir qui sont les clients potentiels - prospects ou cibles - d'une entreprise, et quels produits proposés par celle-ci correspondent à ces individus »<sup>34</sup>. Cela nous permet d'introduire la notion de marketing intimement liée à la démarche qualité.

Effectivement, une démarche qualité efficace ne peut se faire sans stratégie marketing au sein de l'organisation. Comme l'indique Eric Sutter « Pour définir une politique qualité, il faut définir une stratégie de conquête de clientèle et une stratégie de fidélisation de clientèle conquise ». Ainsi, la réflexion de la stratégie marketing d'une organisation va permettre de se positionner par rapport à sa mission, son environnement, ses cibles et sa concurrence afin d'avoir en main tous les éléments pour se lancer dans une démarche qualité. De plus, à terme la qualité reconnue de l'organisation va elle-même être un produit marketing et un outil de communication.

La détermination des moyens techniques et humains sert à préparer le plan d'action de la démarche et à poser des éléments concrets, à mettre toujours en relief avec les missions, les objectifs et les usagers de l'organisation.

La caractérisation du niveau de qualité est aussi important puisqu'il va déterminer la démarche à mettre en place. Le niveau de qualité et la stratégie marketing déterminés vont pouvoir définir la stratégie de service de l'organisation. Cette dernière va se positionner en fonction de ces éléments afin de tenir la promesse qu'elle fait à l'utilisateur lorsqu'elle lui propose un service. Les stratégies de service se définissent en fonction de ce que l'utilisateur de la clientèle-cible est prêt à payer pour un service en fonction de ses besoins et de ses attentes, cela correspond à un niveau de valeur. Plusieurs stratégies de service sont possibles, soit une offre de produits pointus et un service élevé, soit un service personnalisé et un prix élevé, soit un service minimum et un prix faible.

---

34 ACXIOM. *L'Abécédaire du Marketing* [en ligne], 2013. Disponible à l'adresse : <http://www.acxiom.fr/ideas-and-innovation/glossary/ciblage-marketing/> (Consulté le 1 septembre 2013).

Pour le service de d'information-documentation, nous pensons qu'il est préférable qu'il se positionne sur une stratégie de service à haute valeur ajoutée avec une offre de services et de produits de qualité et personnalisée afin de contrer la concurrence des autres canaux d'information accessibles facilement et à des prix modérés voire gratuitement comme Internet. Il serait alors intéressant de vérifier si les services d'information-documentation impliqués dans une démarche qualité ont choisi cette stratégie de service.

Nous pouvons affiner ces différents axes avec les différentes étapes du cycle de la qualité comme les décrit Eric Sutter. Nous parlons bien de cycle de la qualité, puisqu'il s'agit d'être dans une amélioration continue, dans un « processus permanent ». Les différents éléments à prendre en compte dans ce cycle vertueux sont «la prise de connaissance des besoins et attentes des clients, les choix stratégiques sur la réponse à apporter aux besoins identifiés, la communication de l'offre, la présentation de l'offre telle que perçue par les clients, le référentiel technique de l'offre c'est-à-dire la qualité conçue, la réalisation du produit ou du service c'est-à-dire la qualité servie, la façon dont est perçue le produit ou le service par les clients c'est-à-dire la qualité constatée »<sup>35</sup>.

Selon une vision plus large concernant le type de démarche qualité mis en place, nous pouvons distinguer deux axes, soit il peut s'agir d'une démarche formalisée suivant rigoureusement les recommandations et les principes ou soit d'une démarche non formalisée qui s'adaptera à l'organisation et sera plus souple dans sa mise en place. Ce choix du type de démarche est un choix relevant de la politique de l'organisation et de son management. Tout comme certains dirigeants ne voient pas d'intérêt à la démarche qualité tandis que d'autres voient la démarche comme une priorité pour l'organisation. De la même manière, la préférence pour le type de démarche à suivre dépendra d'un choix stratégique. Par exemple, le choix d'aller vers la certification ISO 9001 pour une reconnaissance internationale de la qualité des pratiques et pour une aide à la notoriété, ou de tendre vers des pratiques d'excellence en suivant le modèle européen European Foundation for Quality Management, ou bien simplement la volonté de mieux prendre en compte les besoins des usagers et de les satisfaire, n'entraîne pas le même plan d'action et de réflexion.

---

35 Ibid., p. 28-29-34-36-40-41

Tout comme la démarche qualité et la stratégie vont de pair, il en va de même pour la démarche qualité et l'évaluation. La démarche qualité est un cercle continu d'amélioration. Nous pouvons penser à la célèbre méthode Plan-Do-Check-Act (PDCA) ou Roue de Deming qui consiste à planifier, préparer, analyser ce que l'on va faire (Plan) ; à développer, réaliser et mettre en œuvre (Do) ; à contrôler, vérifier, mesurer les améliorations et les évaluer (Check) et enfin à agir, ajuster, réagir et recommencer un autre cycle (Act) dans le but d'une amélioration continue. L'étape d'évaluation est donc primordiale.

Les éléments qui peuvent aider au diagnostic et à l'évaluation de l'activité par rapport aux objectifs sont les guides d'auto-évaluation des organismes de normalisation tels que nous pouvons en retrouver dans le fascicule de documentation de l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) le FD X50-174 « Évaluation de l'efficacité d'un système de qualité » ou l'annexe A de la norme ISO 9000 : 2000 « Lignes directrices pour l'auto-évaluation » ou encore la norme AFNOR X50-174 « Management de la qualité. Mesure de l'efficacité d'un système qualité ». Nous pouvons nous demander si une démarche qualité formalisée va suivre ces recommandations d'auto-évaluation ou au contraire si une démarche non formalisée réalisera ses propres moyens d'évaluation.

Pour résumer, nous pouvons reprendre les axes que développe Eric Sutter pour garantir la qualité. La maîtrise de la qualité passe par les actions du management de la qualité de l'organisation, elle est garantie à chaque stade du processus de travail et sur chaque composante qui influent la qualité des résultats comme les ressources humaines, les matières premières ou les outils ainsi que sur chaque composante de la satisfaction des clients. Nous retrouvons la vision globale de la démarche qualité à suivre.

Le service d'information-documentation sera, comme tous les autres services, concerné par le management de la qualité et intégré dans la politique de management de l'organisation. Le management de la qualité dans le service d'information-documentation peut intervenir de deux manières. Soit, le service d'information-documentation est impacté par le management de la qualité de l'organisation, soit le service d'information-documentation s'est engagé lui-même dans une démarche qualité.

Néanmoins dans les deux cas nous retrouvons l'aspect global de la démarche qualité, nous allons le développer en nous intéressant aux deux niveaux possibles de la démarche qualité dans les services d'information-documentation. La qualité dans le service d'information-documentation devra être assurée sur l'information elle-même, sur le produit d'information et sur le service associé.

- **Le management de la qualité de l'organisation dans le service d'information-documentation**

Dans la vision globale que nous essayons de favoriser dans la démarche qualité, le service d'information-documentation doit être concerné et intégré dans la démarche comme tous les autres services de l'organisation. Selon le niveau de qualité souhaité, le service d'information-documentation sera plus ou moins sollicité et pris en compte dans la démarche.

Dans une démarche qualité visant la certification ISO 9001, le service d'information-documentation a un rôle stratégique aussi bien dans la gestion de la documentation qualité que dans l'application des principes de la norme. Dans une démarche d'amélioration continue des produits et des services, l'implication du service d'information-documentation dépendra de la globalité de la démarche et des objectifs à atteindre.

- **Le management de la qualité du service d'information et de documentation**

Comme nous l'avons vu précédemment, le service d'information-documentation peut être appréhendé comme une petite entreprise à lui seul. C'est dans cette optique qu'il est possible de penser la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein d'un service d'information-documentation. Cependant, nous ne mettons pas pour autant de côté l'aspect global de la démarche qualité puisque même si la démarche est mise en place dans le service d'information-documentation, c'est une décision qui doit être prise par la direction de l'organisation et en collaboration avec les autres services. Pour plus d'efficacité, le service d'information-documentation peut avoir recours aux techniques de management, selon une approche économique. Introduire la qualité dans les produits et les services d'une organisation par le management de la qualité a montré de bons résultats.

En suivant le raisonnement que le service d'information-documentation est une entreprise à taille réduite, il est judicieux d'appliquer le management de la qualité. Cela permet de se centrer sur une offre claire et définie, de ne pas se disperser dans divers produits et services documentaires inutiles pour les usagers ciblés et ainsi de mieux les satisfaire en atteignant l'excellence dans cette offre proposée.

## **1.2. Une mobilisation de tout le personnel**

Pour introduire notre propos, nous pouvons reprendre la phrase d'Eric Sutter « La qualité, une affaire de ressources humaines ». Nous l'avons déjà énoncé, le management de la qualité doit faire partie du management intégré de l'organisation ; or, la gestion des ressources humaines est une composante majeure de la stratégie de management d'une organisation. Dans une vision de démarche qualité globale comme nous le préconisons, les ressources humaines d'une organisation sont indispensables à sa réussite. Nous entendons par ressources humaines les dirigeants et le personnel de l'organisation mais nous pouvons également inclure les fournisseurs, les partenaires, les sous-traitants ainsi que les usagers qui jouent un rôle non négligeable dans la démarche qualité. Nous développerons tout d'abord l'importance du soutien de la direction dans une démarche qualité, notamment dans les services d'information-documentation, en particulier, lorsqu'il s'agit d'une démarche qualité interne au service. Puis, nous nous intéresserons à la nécessité d'impliquer toutes les ressources humaines de l'organisation dans la démarche.

- **Soutien de la direction de l'organisation**

Dans une vision globale de la démarche qualité, il nous semble indispensable de rappeler l'importance du soutien de la direction de l'organisation dans cette démarche. Nous avons vu qu'il est recommandé que la démarche qualité soit une initiative des dirigeants. Nous pouvons ajouter qu'ils doivent être un moteur tout au long de la démarche et un appui sur lequel le personnel peut compter pour la mise en œuvre de la démarche qualité.

Le soutien de la direction peut s'illustrer de plusieurs façons tout au long de la démarche. Il peut, par exemple, être démontré par le dynamisme qu'apporte le dirigeant au projet. Effectivement, une direction qui prend à cœur le projet impulsera une meilleure énergie qu'une direction pour qui la démarche n'est pas une priorité. Cela est aussi illustré par les moyens que la direction met à disposition pour garantir le succès de la démarche, à savoir les ressources techniques, les ressources matérielles et financières, les ressources humaines et les ressources informationnelles. Sur ces deux derniers points, nous pouvons montrer un autre aspect du soutien des dirigeants par la reconnaissance qu'ils apportent au personnel de l'organisation. Cela peut se traduire par des formations en management de la qualité, par des collaborations avec des professionnels de la qualité pour intervenir et conseiller dans la démarche de l'organisation, par une récompense financière... Ces aspects marquent l'importance du facteur humain du projet et permettent une motivation du personnel avec ainsi une meilleure compréhension et implication du projet. Nous pourrions vérifier si ces marques de soutien ont effectivement lieu dans un projet de démarche qualité et si le soutien de la direction joue un rôle aussi important dans la réussite de la démarche qualité lors de l'expérimentation.

Pour une démarche qualité du service d'information-documentation, en plus des éléments pré-cités, nous nous intéressons à la représentation de la direction sur ce service. Est-ce qu'elle considère l'information comme une denrée stratégique ? Est-ce que le service est perçu comme utile ? Est-il valorisé ? Ces données nous donnent des indications sur le soutien que peuvent apporter les dirigeants pour l'amélioration de la qualité dans le service d'information-documentation.

- **Implication de tous**

Toute l'organisation doit se sentir concernée par la démarche qualité entreprise. Pour cela, il faut que chacun ait compris l'intérêt de la démarche et son rôle à jouer dans la réussite de celle-ci. Effectivement, tout le personnel a une responsabilité dans le projet. Le personnel peut entraîner un dynamisme dans le projet lorsqu'il est convaincu de son intérêt.

Au contraire, une équipe qui n'a pas compris le but de la démarche et qui ne voit que les bouleversements apportés par cette nouvelle manière de fonctionner va être résistant au changement et minimisera les chances de réussite et augmentera le risque de difficultés. Ainsi, nous pouvons noter l'importance de la motivation pour le personnel avec à la clé une reconnaissance pour chacun de son travail, de son implication et de son activité. Avec cette « politique de motivation » doit être associée une politique de communication. La communication est, en effet, un élément de synergie entre les membres d'une organisation, avec un point requis, la même information pour tout le personnel. Chacun doit recevoir la même quantité d'information et le même contenu pour ne pas se sentir exclu. Bien entendu, ce point pourra être adapté en fonction de la place de chaque personne dans la démarche qualité.

Nous pouvons d'ailleurs imaginer les différents types d'implication du service d'information-documentation dans la démarche qualité de l'organisation : les personnes très impliquées dans la démarche avec la responsabilité du management qualité dans les activités et les processus, avec la réalisation de document qualité (fiche qualité, fiche procédures,...) et la participation aux groupes de travail qualité de l'organisation seront les « acteurs » ; les personnes participant de façon plus occasionnelle à des moments-clés de la démarche qualité, par exemple lors de l'évaluation des produits et services, lors de l'analyse des besoins ou de l'évaluation de la satisfaction seront les « collaborateurs » ; les personnes intervenant de façon plus ponctuelle avec la participation aux réunions qualité voire aux groupes de travail qualité seront les « accompagnateurs » ; enfin les personnes peu concernées, avec une implication lointaine ou inexistante seront les « spectateurs ».

Nous pouvons nous demander si la personne ou l'équipe chargée de la démarche qualité dans une organisation dépend de la démarche choisie, par exemple est-ce qu'une démarche formalisée aura un ou une responsable qualité attribué(e) et est-ce que dans une démarche non formalisée, c'est le personnel qui sera formé en interne à la démarche ?

L'environnement de travail influe également sur la démarche qualité : un lieu où le service est bien perçu, où les compétences du personnel sont valorisées, où des offres de formation sont proposées, où la communication est fluide va créer un contexte favorable à la réussite d'une démarche qualité. Mais est-ce que ces facteurs sont réellement présents sur le terrain ?

Nous avons insisté sur l'implication du personnel de l'équipe mais nous pouvons aussi citer les fournisseurs et partenaires. Effectivement, si le but recherché est de garantir la qualité des produits et des services, il est essentiel de s'engager avec des fournisseurs et des partenaires assurant également une prestation de qualité pour être ainsi dans une chaîne de qualité complète. Au bout de cette chaîne, nous retrouvons les usagers du service. Ces usagers seront impliqués lors de l'évaluation des produits et des services proposés afin de progresser, d'être dans une démarche d'amélioration continue et d'atteindre le but initial de la démarche qualité qui est de répondre et de satisfaire les attentes et les besoins des usagers. Cette évaluation pourra prendre la forme de questionnaires de satisfaction, d'entretiens, de formulaires de contact ou d'autres indicateurs quantitatifs.

Pour résumer, la démarche qualité est une démarche globale qui comprend deux aspects fondamentaux, la stratégie de l'organisation et la mobilisation des ressources humaines de l'organisation. La démarche qualité globale a pour but de viser la « qualité totale » au sein de l'organisation en prenant en compte les missions, les activités, les processus et les acteurs de l'organisation. La question qui se pose alors est, est-ce qu'au sein du service d'information-documentation, la globalité de la démarche est-elle respectée ?

## **2. Expérimentation**

### **2.1. Méthodologie**

Nous avons, dans une première partie, posé les éléments théoriques du management de l'information et de la démarche qualité. Puis, d'après ces éléments théoriques, nous avons identifié ce qui, selon nous, paraissait indispensable à la réussite d'une démarche qualité, à savoir une démarche globale avec une stratégie de l'organisation définie et une implication de toutes les ressources humaines. Il est donc temps de regarder sur le terrain quelles sont les pratiques réellement mises en œuvre afin de pouvoir répondre à nos hypothèses de départ.

Ces hypothèses présument que la démarche qualité d'un service d'information-documentation nécessite une démarche globale à l'organisation émanant d'une initiative de la direction et intégrant toutes les activités et tout le personnel de l'entreprise et que cette démarche est formalisée à travers des documents rédigés et qu'une stratégie globale est mise en place dans l'organisation.

Pour notre expérimentation, nous avons réalisé des entretiens avec des professionnels de l'information et de la documentation. Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien (*annexe 1*) comprenant six parties : « Informations générales » sur la personne interrogée, sur l'organisation dans laquelle elle travaille, sur le service d'information et de documentation, sur le management de l'information ; « Projet de démarche qualité » ; « Développement du projet » ; « Résultats » ; « Perspectives » et « Notion de qualité », et reprenant les différents éléments de notre questionnaire. Nous nous sommes entretenus par téléphone avec cinq personnes issus de plusieurs types d'organisation. Le tableau ci-dessous présente les cinq personnes interrogées<sup>36</sup>.

<b>Personnes</b>	<b>Fonction</b>	<b>Organisation</b>
Personne A	Gestionnaire qualité	Entreprise privé SETEC ITS Société d'ingénierie des systèmes de transport intelligents
Personne B	Chargée de veille et projective	Organisation publique Agence Régionale du Développement et de l'Innovation en Rhône-Alpes
Personne C	Chargé documentaires d'études	Organisation publique Ministère de l'économie et des finances Centre de Documentation Économie-Finances (CEDEF)

<sup>36</sup> Voir en annexe 2 pour plus d'informations.

<b>Personnes</b>	<b>Fonction</b>	<b>Organisation</b>
Personne D	Chargée de projets veille et d'ingénierie de l'information	Organisation publique Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) Toulouse
Personne E	Responsable de l'information économique	Organisation publique Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) du Gers

*Tableau 1: Présentation de l'échantillon de l'expérimentation*

Nous exposerons nos résultats par rapprochement thématique en fonction des questions soulevées.

## **2.2. Résultats**

Parmi nos cinq entretiens, tous les services d'information-documentation étudiés rentrent dans la catégorie des services d'information-documentation impliqués dans la démarche qualité de leur organisation. Nous n'avons malheureusement pas pu trouver des professionnels de l'information et de la documentation témoins d'une démarche qualité au sein d'un service d'information-documentation.

- **Initiative du projet**

Il est recommandé que le projet de démarche qualité soit une initiative des dirigeants de l'organisation. Cette recommandation est d'autant plus valable lorsque la démarche qualité touche toutes les fonctions de l'organisation. Qu'en est-t-il alors en pratique ? Les réponses obtenues à cette question sont unanimes, il s'agit pour tous d'une initiative décidée au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation. Pour la personne A, il s'agit de la direction de l'entreprise ; pour la personne B, c'est également la direction de l'agence qui a pris cette décision ; pour la personne C du Cedef, c'est une initiative prise au plus niveau à l'échelle du Ministère et plutôt une directive arrivée naturellement qu'une décision imposée ; pour la personne D, c'est le Président du Centre à l'origine de cette démarche, enfin pour la personne E, ce sont les élus de l'Assemblée de la CCI.

Nous pouvons donc affirmer que ce principe est respecté. Le fait que ce soit les dirigeants de l'organisation à l'initiative de la démarche qualité concorde avec l'idée d'une démarche stratégique de l'organisation.

- **Objectifs et stratégie**

Nous avons noté que la démarche qualité peut prendre différentes formes en fonction des objectifs de l'organisation. Effectivement, certaines d'entre elles recherchent « simplement » à améliorer la qualité de leur prestation tandis que d'autres une certification. D'après ces objectifs, l'organisation adapte sa stratégie pour la démarche qualité à mettre en œuvre. En pratique, est-ce que la démarche qualité est définie en fonction des objectifs ? Est-ce que la démarche qualité s'inscrit réellement dans une stratégie de l'organisation ?

Dans l'entreprise de la personne A, l'objectif final était la certification ISO 9001 mais le but était surtout de partager des méthodes communes dans toutes les sociétés (au siège social et dans les autres agences en France). Effectivement, l'organisation emploie du personnel avec une moyenne d'âge jeune et intègre une dizaine de stagiaires chaque année qui sortent de l'école et qui sont formés dans l'entreprise, l'objectif est alors d'apporter des méthodes communes à ces personnes afin qu'elles puissent travailler dans toutes les sociétés en France sans être dépaysées. Dans cette optique, la certification ISO 9001, était plutôt vu comme une récompense des efforts engagés pour la réussite de l'objectif propre à l'entreprise. Le projet de démarche qualité a démarré en 2009. La stratégie suivie a été alors de rédiger des documents des processus correspondant aux huit activités de la société à savoir la réalisation des projets (cœur de métier), le commercial et le développement, les ressources humaines, la qualité, la logistique, la maîtrise technique et la gestion des connaissances avec également un processus en plus qui manage le tout, le management de la qualité. Pour chaque processus, en fonction des besoins, des documents ont été rédigés, par exemple des fiches de procédure avec mise en application obligatoire, des aides-mémoires, des modèles de documents pour aider les personnes. Ces documents sont disponibles sur l'intranet.

La stratégie mise en place par l'entreprise a très peu pris en compte les clients alors que la norme ISO 9001 est sensée être un outil de satisfaction de la clientèle. Selon la personne A, les clients ont toujours été satisfaits, la direction ne s'est donc pas plus préoccupée de la satisfaction des clients et il n'y avait pas d'enjeu à ce niveau. Mais cela, a néanmoins été un moyen de communication en interne. De la même façon, le souci de l'entreprise n'était pas d'améliorer la qualité, puisque la qualité du travail fonctionnait bien mais plutôt de la maintenir. Au même titre que l'objectif de standardiser les pratiques du personnel, la démarche qualité devait servir en interne à garantir la qualité avec une augmentation de l'effectif de 15 % sur cinq ans, c'est-à-dire qu'il fallait trouver une méthode qui puisse convenir avec un effectif de cinquante personnes mais aussi à plus d'une centaine.

Nous remarquons que la démarche qualité de la société est très fortement emprunt d'une stratégie d'entreprise. Effectivement, la certification ISO comme moyen de communication et de motivation du personnel à la démarche qualité, à défaut d'être centrée sur la satisfaction des clients, ainsi que la volonté de garantir une qualité déjà présente dans une perspective à long terme, et non d'être dans une démarche d'amélioration de la qualité, sont des éléments qui démontrent l'intégration d'une démarche qualité réfléchie dans la stratégie et le management de la société mais qui sont en décalage avec les principes de la norme.

À l'ARDI Rhône-Alpes, l'objectif était également la certification ISO 9001. En 2010, les priorités de la démarche étaient pour les activités de veille et d'ingénierie de projet.

Pour le Cedef, la démarche qualité a été mise en place en 2004. La démarche qualité « est un enjeu central pour le centre. Elle reflète la volonté du Cedef de participer à l'effort de performance, de rationalisation et d'efficience des administrations économiques et financières. [...] Le Cedef a fait partie du groupe pilote pour l'application de la Charte Marianne initiée par la DGME [Direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique] ». <sup>37</sup> L'objectif était d'améliorer la qualité vis-à-vis des usagers en mettant en conformité les activités du centre avec la Charte Marianne et de mettre à plat l'ensemble des pratiques et les valoriser, mais sans que la labellisation Marianne soit une fin en soi.

---

37 ADBS. *Visite du Cedef – 15 juin et 28 septembre 2009* [en ligne]. Paris : ADBS, 2009. Disponible à l'adresse : [www.adbs.fr/visite-du-cedef-15-juin-et-28-septembre-2009-72542.htm?RH=JUR\\_Visit](http://www.adbs.fr/visite-du-cedef-15-juin-et-28-septembre-2009-72542.htm?RH=JUR_Visit) (Consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2013).

La Charte Marianne est une démarche qualité du service public dont les objectifs sont de faciliter l'accès des usagers dans les services, d'accueillir de manière attentive et courtoise, de répondre de manière compréhensive et dans un délai annoncé, de traiter systématiquement la réclamation, et de recueillir les propositions des usagers pour améliorer la qualité du service public. « Les engagements de service sont liés aux processus d'accueil et d'écoute, à la prestation fournie (la gestion de la demande et des réponses), aux moyens mis à disposition »<sup>38</sup>. Cette démarche s'est faite à l'échelle de l'organisation, dans une démarche globale. Le Cedef a donc été, comme tous les autres services et prestations, touché par cette volonté d'améliorer l'ensemble des relations avec les usagers. La stratégie du Cedef était donc d'adapter les procédures avec la pratique à l'aide d'un guide d'organisation. Leurs pratiques correspondaient déjà bien au référentiel Marianne, la démarche ne nécessitait donc pas une réorganisation complète.

À l'INRA de Toulouse, le premier objectif était de discuter et d'échanger sur les activités transversales avec une volonté de mutualiser la documentation et les activités. La démarche qualité a débuté en 1994 avec la mise en place de groupe de réflexion et l'arrivée de nouvelles personnes. La certification ISO 9001 est devenue nécessaire pour les unités centrales et les activités sensibles de l'INRA.

Pour la CCI du Gers, la démarche qualité a démarré en 2003 avec un objectif de satisfaction de ses clients. Pour cela, elle a multiplié les engagements en matière de qualité à savoir une certification ISO 9001, une conformité au modèle EFQM et à la Charte Marianne. Pour ce cas, nous nous intéresserons davantage au modèle EFQM qui n'est pas représenté dans les autres organisations. Le modèle EFQM définit la stratégie de l'organisation, stratégie déployée dans les processus en fonction des objectifs prioritaires et des publics. Il aide l'organisation à se centrer sur des points spécifiques et à ne pas s'éparpiller. Sur le fond, il permet un alignement stratégique de toutes les activités avec une visibilité sur le futur. À la CCI, il n'y a pas d'objectif de chiffre d'affaires, ce sont des objectifs de résultats à atteindre. Lors de séminaires, les élus définissent des axes et pour chacun de ces axes des objectifs. Ces axes sont fixés par rapport à un diagnostic / un prospectif réalisé.

---

38 Ibid. p 53

Ce sont des choix stratégiques qui permettent de canaliser les actions. Chaque objectif est issu d'un projet qui a une cible visée avec ce qui est mis en œuvre.

Nous voyons dès lors que chaque organisation ne fonctionne pas de la même façon en démarche qualité, chacune adapte sa stratégie à ses objectifs.

- **Moyens consacrés au projet**

Nous pensons que pour une démarche qualité garantie, il est indispensable de mettre à disposition tous les moyens nécessaires à sa réussite. Cela peut être des moyens matériels, techniques, financiers, humains et de motivation pour le personnel. Quels sont les moyens concrètement déployés sur le terrain dans une démarche qualité ?

Parmi les réponses que nous avons obtenues des personnes interrogées, nous n'avons pas relevé de mise à disposition de ressources spécifiques. La personne A, gestionnaire qualité n'a pas eu de budget pour son projet. Elle a travaillé avec le logiciel de traitement de texte et l'intranet. Pour la personne B, son activité de veille à l'ARDI, n'a bénéficié d'aucun moyen supplémentaire. Elle n'a pas non plus suivi de formation, puisque la chargée de veille avait uniquement un rôle d'accompagnement du responsable qualité. Contrairement aux personnes A et C qui ont pu bénéficier de formations. La personne A a suivi une formation AFNOR « Chef de projet de la qualité » en 2011. Cette formation est arrivée deux ans après le début de démarche qualité dans la société. La personne A a ressenti un besoin de formation pour son manque de connaissance de la qualité mais pas pour le côté chef de projet de la qualité. Elle a d'ailleurs trouvé cette formation tardive enrichissante car elle s'était posé des questions sur un cas concret avant. La personne C a assisté à des ateliers sur la démarche qualité avec des retours d'expériences, mis en place avec la réforme de l'État par la DGME. Par ailleurs, les personnes B et D ont pu avoir le soutien de stagiaires. La personne B a eu l'aide de deux stagiaires pour le suivi de conformité des processus et la personne D a encadré une stagiaire pour la conception et le développement d'une application utile pour la gestion des documents qualité afin d'avoir une procédure moins lourde.

Les moyens mis à disposition sont pour le moins limités dans les projets de démarche qualité que nous avons étudié. Est-ce que cela a eu un impact sur la réussite de la démarche ? Nous l'analyserons lors de l'étude des résultats.

- **Organisation / Mise en place**

Après nous être intéressé aux objectifs, à la stratégie et aux moyens de l'organisation pour la démarche qualité, nous allons observer la mise en place de la démarche. Est-ce qu'ils ont suivi une démarche formalisée avec l'étape de diagnostic, d'analyse de l'existant, de la mise en place de la démarche par rapport à ce diagnostic, aux objectifs et missions et à la stratégie de l'organisation, ainsi que l'étape d'évaluation et de réajustement à l'image du cycle vertueux PDCA ?

L'organisation de la démarche dans la société de la personne A s'est déroulée en quatre étapes : la première étape consistait à trouver un cabinet de consultant avec lequel la société allait travailler ; la deuxième étape était de définir le périmètre de ce qu'elle voulait faire, de ce que le système allait prendre compte par rapport au métier de la société : l'ingénierie ou seulement la réalisation des projets ou bien toutes les activités de l'entreprise (ressources humaines, management de la société, communication) ; pour la troisième étape il s'agissait d'identifier les responsables de processus ; enfin pour la quatrième étape il a fallu faire un calendrier avec les objectifs et notamment l'objectif de certification en 2010. Aucun diagnostic n'a été réalisé, puisque selon la personne A, la société partait de rien en matière de qualité. Pour l'organisation de la démarche, la société a utilisé la méthode des groupes de travail et a une fois essayé d'organiser une rencontre entre responsables qualité d'autres sociétés du groupe mais cela n'a pas fonctionné car il y avait une crainte de mutualisation, mais aussi parce que le métier de base n'était pas le même. Elle a également mis en place une équipe d'auditeurs pour que le personnel puisse poser des questions à des référents. Le but de cette équipe était d'animer le système, de le faire vivre. Dans le cadre de la démarche qualité, une équipe de huit personnes a été formée aux techniques d'audit et à la norme. Les audits, au nombre de cinq par an, étaient un moyen qu'avait le personnel pour poser des questions, pour faire remonter les bonnes pratiques et ce qui ne fonctionnait pas.

Les retours d'expérience du personnel ont également fait partie de la démarche qualité de l'entreprise. Ils prenaient la forme d'entretiens qui duraient une heure, préparés en amont par la personne avec ses équipes afin de faire remonter ce qui s'était bien passé ou non. Ces retours d'expérience ont donné des résultats satisfaisants. Les outils de management de la qualité comme le diagramme d'Ishikawa n'ont pas été utilisés. C'est justement un choix de la direction d'avoir fait appel à une personne extérieure au management de la qualité pour ne pas tomber dans un formalisme non convenu pour l'entreprise avec l'utilisation de ce type d'outils. Concernant l'évaluation des activités, la personne A a un avis tranché sur les indicateurs, qui selon elle, font peur et qui ne sont pas des outils efficaces pour le management du système qualité. Elle a donc prêté attention à la remontée des avis du personnel et a favorisé le dialogue. En outre, l'équipe d'auditeurs et les collaborateurs vont deux fois par an au restaurant pour aborder ces questions tandis que le chef du consultant qualité interroge les collaborateurs une fois par an.

La démarche qualité de l'ARDI Rhône-Alpes au sein de l'activité de veille s'est déroulée en quatre étapes : la photographie de l'existant, analyse de l'existant à partir des pratiques quotidiennes des veilleurs (au nombre de cinq à l'ARDI Rhône-Alpes) ; la mise en conformité de la cartographie avec la normalisation ISO 9001 ; l'audit à blanc de certification ; l'amélioration continue. La responsable qualité s'occupait de la démarche qualité en faisant une cartographie des métiers et des modes opératoires pour chaque activité. Au sein de l'activité de veille, il s'agissait de rédiger les processus (par exemple, le processus pour diffuser une lettre de veille) avec toutes les étapes décrites pour chacune des activités des veilleurs : qui est le responsable ? Qui participe ? Qui est informé ? Des cercles métiers entre veilleurs ont été mis en place pour échanger sur leurs pratiques. Dans le cadre de ces cercles, les veilleurs étaient libres de dire ce qu'ils pensaient.

Concernant la démarche qualité au Cedef, c'est une démarche non formelle qui a été mise en place selon la personne C. L'organisation s'est faite durant les réunions de service en se basant sur le guide d'organisation qui regroupe l'ensemble des pratiques en parallèle des procédures. Ils n'ont pas non plus utilisé d'outils de gestion de la qualité, car ils n'en avaient pas besoin.

Ils n'ont pas communiqué sur leur labellisation Marianne, mis à part sur le site Internet car selon la personne C, le Cedef a suffisamment de légitimité. Le label n'est donc pas un outil de publicité pour le Cedef. L'étape d'évaluation est très importante au Cedef. L'évaluation de la satisfaction des usagers se fait grâce à une enquête de satisfaction sur les engagements de la Charte Marianne, qui se déroule sur toute l'année. Les retours de ces enquêtes ont amené le Cedef à revoir la question de l'élargissement des horaires d'ouverture tandis que les délais de réponse recommandés dans la Charte Marianne étaient déjà ceux proposés par le Cedef avant la mise en conformité. Les résultats de l'enquête sont ensuite communiqués. Certaines exigences remontées par l'enquête ne peuvent être satisfaites mais permettent d'avoir une réflexion sur des éléments auxquels le Cedef peut correspondre. Il y a également une auto-évaluation avant chaque audit qui se fait en douceur et en interne. Les audits sont réalisés tous les mois et sont lourds mais l'équipe est maintenant rodée et l'auto-évaluation est une interrogation qui permet de rester à jour. Cette auto-évaluation se fait sous la forme de suivi en réunion de service toutes les semaines. De plus, tous les trois à quatre mois, la première partie de la réunion de service est consacrée à la démarche qualité avec la reprise de tous les engagements du référentiel Marianne et la mise en regard de ceux qui sont déjà mis en place et les obligations de moyens.

Par ailleurs, le Cedef tient également un tableau de bord mensuel, communiqué à tous les agents mensuellement, avec les statistiques de l'activité comme le nombre de demandes, les délais, les thématiques, le niveau de satisfaction à partir de l'enquête. Nous pouvons noter le paradoxe entre le ressenti d'une démarche non formelle et l'évidente formalisation de la démarche. Les étapes de la démarche qualité sont respectées : analyse de l'existant avec la mise en conformité, la mise en place d'actions concrètes pour la qualité de la prestation, l'évaluation, l'ajustement et ainsi l'amélioration continue. De plus, l'appui sur un référentiel normalisé ajoute encore un élément à la démarche qualité formalisée.

La démarche qualité de l'INRA dans la fonction de veille et d'ingénierie documentaire s'est mis en place avec des groupes de travail où étaient présents des documentalistes et où les sujets abordés étaient l'identification des documents et les difficultés d'une démarche commune. Dans l'unité où exerçait la personne D, la démarche était mutualisée avec une volonté d'automatisation.

La fonction documentation était surtout chargée de la documentation qualité. Il s'agissait d'une gestion qui paraissait lourde mais importante. La personne D a donc participé à la démarche qualité à travers son métier. Elle participe au groupe qualité de son unité où elle est la seule à être du domaine de la documentation ; les autres membres viennent de la recherche, ce sont des ingénieurs et des techniciens.

À la CCI du Gers, la démarche qualité s'est formalisée à travers le modèle EFQM. L'intérêt du modèle EFQM est qu'il est à cheval entre la stratégie de l'organisation et le processus marketing, et permet ainsi de définir la valeur de la prestation et du client. Les prestations de la CCI étant gratuites, il n'est pas toujours évident de savoir quelle en est leur valeur. C'est un moyen d'amélioration et d'écoute des clients. Pour définir les processus, la CCI se positionne alors dans une démarche de marketing et de prestation au client. Par ailleurs, elle réalise et se base sur des fiches produits (des fiches types) qui décrivent les prestations et qui permettent de s'adresser aux clients de la même manière. L'évaluation de la satisfaction des clients est faite selon plusieurs méthodes : formulaire sur le site Internet de la CCI et dans les lettres d'informations afin que le client puisse réagir ; chaque prestation individuelle est évaluée à l'aide d'un questionnaire de satisfaction et une enquête en ligne est présente en continu. Ces évaluations fonctionnent bien, le plus difficile étant d'obtenir de nombreuses réponses.

Le modèle EFQM demande d'écouter les clients, de s'interroger et d'évaluer les prestations, ces dernières sont quoi qu'il arrive toujours évaluées. Tous les deux ans (au début du mandat des élus et à mi-mandat), un entretien libre en face à face est réalisé avec des clients. Ces entretiens sont réalisés par une agence, ils sont donc plus ponctuels car coûteux. Les clubs d'entreprise sont également un moyen de réaliser des entretiens de manière collective sur les besoins des clients. Dans le modèle EFQM, c'est une obligation d'avoir des indicateurs réunis dans un tableau de bord. Ce sont des indicateurs annuels mais certains sont présentés le premier du mois pour obtenir des résultats en fonction des projets en cours réalisés sur le long terme afin d'éviter les erreurs de parcours. Chaque processus a des indicateurs. Le modèle EFQM est intégré dans toutes les activités de la CCI et dans toutes les prestations.

Dans le service d'information économique, les indicateurs concernent le site Internet de la CCI avec par exemple le taux de visite ou le taux de lecture. Il faut cependant savoir équilibrer en permanence entre trop d'indicateurs qu'il n'est plus possible d'analyser et en avoir tout de même pour se faire une idée de la performance des prestations. En matière d'information économique, les CCI travaillent en réseau mais ne sont pas encore mutualisées. Un exemple d'objectif dans la démarche globale de la CCI dans les services d'information économique est qu'il existe une lettre d'informations régionale mensuelle sur l'activité du tourisme mais il n'existe pas de lettre mensuelle au niveau départemental, l'objectif était donc d'en créer une à ce niveau. Les indicateurs de performance pour ce produit d'information sont le taux de lecture et le nombre d'abonnés. Un autre exemple est la mutualisation des bases de données régionales de la CCI de la région Midi-Pyrénées, car un produit d'information mutualisé entraîne une baisse des coûts, un gain de temps et une mise à jour en continu.

Tout comme les stratégies des organisations sont différentes, la mise en œuvre l'est également. Certains professionnels de l'information et de la documentation sont plus impliqués dans la démarche qualité de l'organisation de façon globale et moins dans la mise en place d'éléments concrets pour améliorer la qualité des produits et services du service d'information-documentation. Pour d'autres, nous voyons bien l'impact de la démarche qualité à travers les procédures, les documents qualité tels que la rédaction de processus, la mise en conformité ou l'évaluation des services.

- **Ressources humaines**

Précédemment, nous avons insisté sur l'importance des ressources humaines dans la démarche qualité et plus précisément de l'implication de tout le personnel de l'organisation. Nous pouvons nous demander alors si ce critère est respecté dans les projets de démarche qualité étudiés. Nous avons également élaboré une catégorisation de profils participant à la démarche qualité selon leur niveau d'implication. Nous allons donc associer un profil à chaque personne interrogée en fonction de son implication dans la démarche qualité de son organisation.

Dans le projet de démarche qualité de la société SETEC ITS, les personnes chargées de la qualité étaient la gestionnaire qualité et le consultant, professionnel de la qualité externe à la société. Nous savons déjà que la personne A, gestionnaire qualité n'avait pas de compétences spécifiques en gestion de la qualité et que c'était sa première expérience en management de la qualité. Dans la société, aucune personne n'avait de compétences en management de la qualité. Ainsi, le consultant a été d'une grande aide. C'est uniquement la chef de projet qualité, c'est-à-dire la gestionnaire qualité qui rédigeait les documents. Le rôle du consultant était de voir si les activités étaient conformes à la norme. Puis, c'est la gestionnaire qui s'en est occupé et a ensuite formé l'équipe d'auditeurs. Ils n'ont pas monté de groupes de projet, mais ils ont compris plus tard l'importance d'impliquer les collaborateurs au projet. La personne A a travaillé à temps plein sur ce projet la première année, le temps que l'activité se mette en place, puis elle a travaillé sur d'autres projets en parallèle comme la création d'une base de données de références commerciales ou sur d'autres projets ponctuels de ce type qui touchaient à l'organisationnel de la société. Nous pouvons clairement identifier chez la personne A un profil d'« acteur » dans la démarche qualité. C'est elle, en effet, qui est le chef de ce projet et qui l'a mené du début à la fin. La prise en compte du personnel s'est faite tardivement et a été reconnue comme importante pour mener à bien le projet de démarche qualité.

À l'ARDI Rhône-Alpes, une responsable de la qualité gère le projet de démarche qualité. C'est elle qui rédige les processus avec l'approbation du directeur général. Un prestataire externe a été mandaté pour accompagner le projet avec une expertise en démarche qualité. Actuellement, c'est le responsable du système d'information de l'ARDI Rhône-Alpes qui s'en charge. Dans la démarche qualité, tout le monde a été sollicité. Il y avait un pilote, une équipe projet spécifique à chaque activité et tout le personnel validait les activités. La personne B a un parcours en documentation et en veille et n'a pas de compétences en gestion de la qualité. Il s'agissait du premier projet de démarche qualité auquel elle assistait. La responsable de la qualité était la seule à avoir des connaissances spécifiques en gestion de la qualité au sein de l'ARDI Rhône-Alpes. La personne B, chargée de veille, n'était pas trop mobilisée sur le projet, car elle ne faisait pas partie d'une équipe projet mais elle accompagnait seulement.

Au final, elle estime que le projet de démarche qualité a dû lui prendre 2 % de son temps de travail annuel, environ une journée par mois en fonction de l'implication. Nous remarquons que dans cette démarche qualité, tout le personnel et toutes les fonctions ont été impliqués même si cela n'est qu'une petite participation. Un esprit de rassemblement autour d'un même projet pour l'amélioration de la qualité des activités a pu être ainsi développé. D'après les éléments pré-cités, nous pouvons définir le profil de la personne B comme « accompagnateur ».

Pour le projet de démarche qualité au sein du Cedef, les dix agents du centre ont participé à la démarche. C'est un travail d'équipe qui a mobilisé tout le personnel lors des réunions de service. La personne C, chargé d'études documentaires, ne travaillait pas à temps plein sur le projet mais était présent lors des réunions de services supplémentaires. Ici aussi, le critère de mobilisation des ressources humaines est respecté. De plus, les réunions de service permettent de mobiliser tout le personnel de façon « officielle » et de diffuser une seule information identique à tous. La personne C a un profil de « collaborateur » puisqu'il participait activement aux réunions de service, lieu où se déroulaient les étapes du projet de démarche qualité.

Au sein de l'INRA Toulouse, une grande dynamique autour du projet de démarche qualité était présente. Le personnel au sein de l'unité dans laquelle la personne D évolue, était impliqué et motivé pour « faire des choses ». Au début de la démarche qualité de l'INRA Toulouse, aucun responsable qualité n'avait été embauché. C'est un management collégial composé de cinq ou six personnes qui animait la qualité. La personne D, chargée de projets de veille et d'ingénierie de l'information, faisait partie de ce management collégial. Aujourd'hui, une responsable de la qualité est présente au sein de l'INRA Toulouse et la démarche est de plus en plus formalisée. La personne D, a le profil d' « acteur » puisqu'elle a fait partie du comité restreint à l'origine de la démarche qualité et qu'elle avait eu de la direction la proposition de poste de responsable de la qualité, signe qu'elle s'est véritablement impliquée dans la démarche qualité.

À la CCI Gers, tout le personnel de l'organisation est intégré dans le modèle EFQM et tous doivent y participer. D'ailleurs, une des bases est que tout le monde participe au moins une fois dans l'année à des projets transversaux. La démarche qualité du modèle EFQM est intégrée par le personnel qui a été déjà été impliqué dans la certification ISO 9001. Selon la personne E, le modèle EFQM est moins formel et plus souple mais permet tout de même d'évoluer. La personne E, responsable de l'information économique est « accompagnateur » dans le projet de démarche qualité au sein de la CCI Gers. Elle participe comme toutes les fonctions de l'organisation à la démarche sans pour autant être impliquée de façon plus approfondie. En outre, la volonté d'intégrer toute l'équipe dans la démarche est indéniable et le critère d'implication de tout le personnel dans le projet est hautement respecté.

- **Difficultés**

Nous allons nous intéresser aux difficultés rencontrées durant le projet de démarche qualité. Auparavant, nous pouvons imaginé le type de difficultés qu'il est possible de rencontrer lors de la démarche. Les difficultés peuvent être d'ordre organisationnel ou au niveau des relations humaines, des délais, de la résistance au changement, du pilotage du projet ou bien par rapport aux compétences, aux moyens, à l'implication de la hiérarchie, au manque de sens ou de compréhension du projet.

Dans le projet de démarche qualité de la personne A, aucune difficulté majeure n'a été rencontrée. Mis à part le fait d'avoir impliqué tardivement les collaborateurs dans le projet, aucune erreur n'est venue bloquer le projet. De la même façon, il n'y a jamais eu de soucis pour l'attribution de la norme à l'organisation. La certification a toujours été attribuée sans difficulté. Hormis, la première fois où les auditeurs ISO ont demandé de gérer les projets internes de la société, comme la gestion de la connaissance, de la même façon qu'ils géraient les projets pour les clients. Ce fut la seule remarque. La direction était donc très satisfaite.

À l'ARDI Rhône-Alpes, aucun obstacle n'a été rencontré dans l'activité de veille, hormis peut-être les délais serrés. De plus, le fait qu'un référent en matière de qualité soit présent permettait de poser les bonnes questions en cas de besoin et ainsi de réduire les erreurs. Néanmoins, formaliser les processus n'a pas toujours été évident, comme il n'est pas évident non plus de les faire appliquer car chacun a ses pratiques. Pour cela, il a fallu faire des ajustements internes et tenir compte de la disponibilité des directeurs. Dans ce cas également, les difficultés rencontrées sont minimales, elles sont plutôt liées aux relations humaines et à l'organisation mais n'ont pas été bloquantes.

Dans le cas du Cedef, la démarche qualité s'est passée en souplesse, de réunions en réunions. En interne, la charte s'est imposée par elle-même et ce fut une évolution naturelle. Le Cedef ne s'est heurté à aucune difficulté pour se tenir constamment à jour, ni par rapport aux relations humaines puisque l'équipe est soudée et est sans cesse dans une démarche d'amélioration et de progrès. Encore un autre retour d'expérience, où aucune difficulté majeure n'a été perçue dans la démarche qualité.

À l'INRA Toulouse, une des difficultés que la personne D a rencontrées a été de convaincre les unités de recherche de l'intérêt de la qualité. Pour cela, elle a eu recours à un mode opérationnel en liant une méthode et un article de recherche en s'appuyant sur des volontaires, mais cela prenait du temps. Une autre difficulté à laquelle s'est heurté la personne D est le manque de soutien de la direction. Effectivement, si le président de l'époque, à l'origine de la démarche, était très impliqué dans la démarche qualité, son successeur est lui « allergique » à la qualité et il faut composer avec cet élément. Au départ, tout le monde n'était pas convaincu de la démarche qualité mais au final, cela est rentré dans les mœurs. Il reste, cependant, quelques résistants mais dans l'ensemble tout est mis en place. La personne D s'est confrontée à des obstacles lors du projet mais puisque c'est une activité supplémentaire à sa fonction, elle travaille uniquement avec les personnes demandeuses et de façon moins approfondie depuis le changement de direction. Dans le cas de la démarche qualité de l'INRA Toulouse, la personne D doit clairement faire face à des difficultés liées aux ressources humaines et à la résistance au changement, qui sont des obstacles non négligeables.

En résumé, le bilan est plutôt positif puisque les retours montrent peu de confrontation à des difficultés. Pour la plupart, leur projet n'a rencontré aucune difficulté, cela s'est déroulé sans entrave et de façon naturelle. Néanmoins, les difficultés rencontrées sont au niveau des relations humaines et de la résistance au changement qui sont des facteurs d'échec pour un projet nécessitant l'implication de tout le personnel dans l'esprit d'une démarche globale.

- **Résultats**

Quels résultats ont été observés à la fin du projet de démarche qualité dans les cas étudiés ? Ont-ils été positifs ou négatifs ? Est-ce que les organisations ont atteint leurs objectifs initiaux ?

Pour le cas de l'entreprise SETEC ITS, les objectifs ont été remplis. Les jeunes intégrant l'entreprise peuvent travailler n'importe où et faire des remplacements comme cela était souhaité à l'origine de la démarche. De plus, d'autres résultats positifs ont été remarqués comme des rôles mieux définis, une meilleure traçabilité de l'information, une appartenance à l'entreprise renforcée avec les objectifs communs à atteindre et une responsabilisation de chacun pour y arriver. Si des éléments seraient à revoir, ce serait d'avoir plus de connaissances sur l'utilisation des indicateurs pour les collaborateurs, car c'est une carte à jouer au niveau commercial, et d'intégrer plus fortement les collaborateurs dans les groupes de travail dès le départ.

Quant à l'ARDI Rhône-Alpes, l'objectif initial de l'organisation de certification ISO 9001 n'a pas été atteint. Au sein de l'activité de veille, certaines étapes ne correspondaient pas réellement, des ajustements ont donc été nécessaires dans l'étape d'amélioration continue. Il n'y a pas d'évaluation, car cela a été un peu abandonné en même temps que le processus de certification mais un suivi de conformité a tout de même eu lieu, réalisé par des stagiaires. Cependant, la personne B note plusieurs points positifs comme les échanges avec les collaborateurs très bénéfiques car ils permettent de voir « où ils en sont » et la mutualisation des pratiques avec les autres veilleurs et non plus uniquement la pratique seule dans son coin. Cela permet de s'améliorer soi-même.

Le bilan de la personne C concernant la démarche qualité au sein du Cedef est positif. Elle voit la démarche qualité comme un pilotage intéressant qui ne nécessite pas un bouleversement des pratiques et qui permet de toujours garder un œil sur les pratiques et sur la manière de progresser. Le Cedef a obtenu la labellisation Marianne, suite à sa mise en conformité avec le référentiel, en décembre 2007, renouvelé en 2010 et en prévision de renouvellement en 2013. Les objectifs sont donc remplis. Un audit de contrôle AFNOR a lieu tous les dix-mois afin d'assurer la garantie de la qualité sur le long terme.

À la CCI du Gers, le modèle EFQM a fait ses preuves. L'organisation qui a démarré avec un niveau de 130 points a atteint aujourd'hui 630 points. Il est donc de plus en plus difficile de progresser. Malgré tout, le modèle EFQM est une démarche d'excellence, sans être dans l'artificiel, qui fonctionne avec des actions concrètes en organisant les ressources et en faisant des choix. La CCI Gers s'est engagée dans la certification ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations avec un niveau de départ de 475 points.

### **2.3. Conclusion**

Au regard des différents entretiens et des questions que nous avons soulevées, quelles sont les conclusions que nous pouvons retirer ?

Notre étude porte sur la mise en place de la qualité dans les services d'information et de documentation. Parmi notre échantillon, nous pouvons distinguer les professionnels de l'information et de la documentation participant à la démarche qualité de l'organisation et les professionnels de l'information et de la documentation dont les activités sont touchées par la démarche de l'organisation. Pour répondre à nos problématiques évoquées dans les parties précédentes, nous nous intéresserons uniquement à la deuxième catégorie de professionnels. Nous développerons dans une troisième partie les parallèles entre le management de l'information et le management de la qualité en nous appuyant sur les cas observés.

Une des premières observations que nous pouvons faire est qu'aucun des services d'information-documentation de notre échantillon n'a mis en place une démarche qualité à son échelle. Nous avons imaginé le service d'information-documentation comme une petite organisation à laquelle nous pouvions appliquer les techniques de management de la qualité. Nous pouvons tenter d'expliquer cela par la forte dépendance du service d'information-documentation à l'organisation générale de l'entreprise, par le manque de compétences, d'enthousiasme ou de temps pour ce type de pratiques de la part des professionnels de l'information et de la documentation, par l'inutilité de cette démarche pour les services d'information-documentation. Cela nous questionne sur la vision qu'ont les professionnels de l'information et de la documentation sur la qualité au sein de leurs activités. Les recommandations théoriques à propos d'une démarche qualité appliquée dans les services d'information-documentation pour une meilleure performance et efficacité existent depuis les années 1980 et sont toujours d'actualité, notamment avec la concurrence des nouveaux canaux d'information. Si ces méthodes ne se mettent pas en place, ou du moins, seulement en très petit nombre, est-ce vraiment la bonne solution ? Est-ce que le recours à ces méthodes de management dans les services d'information-documentation relève seulement du discours de bonnes pratiques sans les appliquer sur le terrain ? Notre étude nous a conforté dans ce sens, mais notre petit échantillon ne nous donne pas la possibilité d'affirmer cette tendance.

Puisque nous n'avons pas observé de démarche qualité appliquée au service d'information-documentation, nous allons analyser la façon dont la démarche qualité de l'organisation touche le service d'information-documentation parmi les cas de la personne B, C et E. Rappelons que la personne B est chargée de veille et de prospective à l'ARDI Rhône-Alpes, la personne C est chargé d'études documentaire au sein du Cedef et la personne E est responsable de l'information économique à la CCI Gers.

Les activités de veille de l'ARDI ont été touchées par la démarche qualité de l'organisation, initiée par la direction et qui visait toutes les activités de l'agence. Ainsi, pour ce cas nous pouvons affirmer que le principe de démarche globale est respecté avec à l'origine de la démarche qualité, les dirigeants de l'organisation et l'implication de toutes les fonctions.

Par ailleurs, nous pouvons noter que les activités de veille faisaient même partie des priorités dans la démarche qualité lorsque celle-ci a été démarrée. Cela nous révèle que l'information et les activités de veille sont reconnues par la direction comme importantes pour leurs activités, qu'elles ont une légitimité et ainsi qu'il est nécessaire de les gérer de manière stratégique. Nous l'avons vu dans la première partie, la valeur de l'information perçue par les dirigeants de l'organisation joue un rôle dans la manière dont celle-ci va être gérée. Ainsi, nous pouvons dire dans ce cas, que la valeur incontestée de l'information par le biais des activités de veille a entraîné une volonté d'améliorer la qualité de cette prestation interne et de sa prise en compte dans la démarche de façon prioritaire.

Concernant l'implication de la professionnelle de l'information et de la documentation dans la démarche qualité, nous avons identifié la personne B avec un profil « accompagnateur ».

Autre point qui nous intéressait, il s'agissait de la formalisation de la démarche qualité. L'objectif de l'ARDI était au départ la certification ISO 9001, la stratégie mise en place au départ a donc été une démarche qualité formalisée avec l'analyse de l'existant, la rédaction de documents pour chaque processus, la mise en conformité et l'amélioration continue. Néanmoins, avec la certification ISO 9001 non obtenue, l'évaluation des activités n'a pas été approfondie. Ce dernier point nous conforte dans l'idée que la stratégie est adaptée en fonction de l'objectif visé, car au départ, tous les moyens étaient mis en œuvre pour suivre les recommandations de la norme puis ce ne fut plus le cas lorsque la certification n'a pas abouti.

La démarche qualité du Cedef est celle qui se rapproche le plus d'une démarche qualité appliquée au service d'information-documentation, puisqu'il s'agit d'un service d'information-documentation qui s'est engagé dans une démarche qualité mais c'est avant tout une démarche initiée à l'échelle de l'organisation qui a intégré tous les services et donc le Cedef. Cela nous permet d'affirmer que le Cedef est bien dans une démarche globale selon les critères définis dans la partie précédente. La démarche qualité du Cedef consistait à la mise en conformité des activités du centre avec le référentiel Marianne qui s'appuie surtout sur la qualité des prestations et se base sur l'écoute des usagers.

Ainsi, la stratégie menée par le Cedef est adéquate par rapport à l'objectif à atteindre qui était d'améliorer la satisfaction des clients.

Nous pouvons dire que la démarche qualité, même si elle n'est pas formelle selon la personne C, est formalisée puisqu'elle s'appuie sur un référentiel normalisé et qu'elle se met en conformité avec celui-ci. En outre, des documents formalisés n'ont pas été rédigés puisqu'il s'agissait surtout d'actions concrètes. Cependant les enquêtes de satisfaction et les indicateurs peuvent tout de même rentrer dans la catégorie des documents formalisés.

La personne C a un profil de « collaborateur » puisqu'il participe activement aux réunions de service, réunions de travail durant lesquelles ils avancent sur la démarche qualité de façon collective. C'est donc un « collaborateur » assez proche du profil d'« acteur ».

À la CCI Gers, la démarche qualité de l'organisation a aussi impliqué l'information économique, même si cela a été limité. Dans ce cas également, ce fut dans le cadre d'une démarche globale avec le respect du critère d'implication de toutes les activités de l'organisation. La personne D a d'ailleurs insisté sur le fait que tout le personnel participait à la démarche qualité de l'organisation. Par ailleurs, la CCI Gers a eu recours à plusieurs méthodes de qualité afin de viser l'excellence dans son métier, ce qui montre bien une volonté stratégique de la part des élus de l'Assemblée de la CCI Gers.

Le profil de la personne D est « accompagnateur » car nous l'avons précisé, l'information économique était intégrée dans la démarche mais de façon restreinte. La personne D a participé à la démarche qualité par le biais de sa fonction de responsable de l'information économique.

Nous avons pu constater que les personnes B, C et E, qui ont intégré la démarche qualité dans leurs activités, ont respectivement un profil d' « accompagnateur », de « collaborateur » et d'« accompagnateur » tandis que les personnes A et D, qui ont participé à la démarche qualité de l'organisation, ont des profils « acteurs ».

Nous pouvons expliquer cela, car selon notre catégorisation, les acteurs sont les personnes très impliquées dans la démarche, chargées du management qualité dans les activités et les processus avec la réalisation de document qualité (fiche qualité, fiche procédures,...) et la participation aux groupes de travail qualité de l'organisation, or dans notre échantillon si les professionnels de l'information et de la documentation avaient leurs activités intégrées dans la démarche qualité et présentaient le profil « acteur », il s'agirait alors d'une démarche qualité à l'échelle du service d'information-documentation. Il est donc logique que dans notre étude, les professionnels de l'information et de la documentation dont les activités font partie de la démarche qualité de l'organisation ne sont que des « accompagnateurs » ou des « collaborateurs » tandis que les autres professionnels de l'information et de la documentation sont des « acteurs » puisqu'ils agissent au sein de la démarche qualité de l'organisation, en tant que personne, et non d'après leurs activités. Nous noterons également qu'aucune des personnes interrogées n'a le profil « spectateur », ce qui montre le niveau d'implication minimum du personnel et donc le choix d'une démarche globale.

Nous pouvons confirmer que les organisations intégrant la démarche qualité dans les services d'information-documentation sont bien dans une démarche globale réunissant les critères d'implication de toutes les activités et de tout le personnel et bénéficiant du soutien de la hiérarchie ainsi que la mise en place d'une stratégie d'organisation maîtrisée et définie. Par ailleurs, il s'agit pour tous d'une démarche qualité formalisée par des actions ou des documents standardisés ou normalisés.

À partir des entretiens, nous avons tenté de répondre aux questions que nous nous posions précédemment en nous basant sur les témoignages de professionnels de l'information et de la documentation. Ces échanges nous ont permis de découvrir d'autres aspects pouvant compléter notre étude sur le management de la qualité dans les services d'information-documentation ou mettre en perspective par rapport à notre questionnaire d'autres éléments, comme la gestion des connaissances. C'est ce que nous allons aborder dans une troisième partie consacrée au parallèle entre le management de l'information et le management de la qualité.

## **PARTIE 3**

### **1. Parallèle entre le management de la qualité et le management de l'information**

#### **1.1. Compétences des professionnels de l'information et de la documentation**

Les professionnels de l'information et de la documentation de notre échantillon ont des fonctions variées dans leur organisation. La personne A est gestionnaire de la qualité au sein de son entreprise mais a une formation de « Chef de projet ingénierie documentaire » à l'Institut National des Techniques de Documentation / Conservatoire National des Arts et Métiers (INTD/CNAM) et donc des compétences propres au professionnel de l'information et de la documentation. La personne C n'a pas de formation initiale en documentation et a suivi une formation à l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) à sa prise de poste.

Une de nos questions était est-ce que les professionnels de l'information et de la documentation se sentent suffisamment compétents dans la démarche qualité. Parmi les réponses que nous avons eues, aucun n'a ressenti un manque de compétences pour réaliser les tâches et missions confiées dans la démarche qualité. Au contraire, nous pouvons noter que deux personnes ont été remarquées grâce à leurs capacités à gérer un projet de démarche qualité. La personne A, gestionnaire de la qualité, était initialement présente en stage dans l'entreprise pour la mise en place d'une base de données documentaire et pour la gestion de l'intranet. Au final, elle a été embauchée dans l'entreprise en tant que gestionnaire qualité pour mettre en place le projet de management de la qualité dans l'entreprise. Si elle n'a pas éprouvé un manque de compétences lors de la mise en place du projet, elle a tout de même eu quelques doutes au moment de la proposition de la direction lorsque cette dernière lui a confié ce projet. D'ailleurs, c'est précisément pour cela que la direction a fait le choix d'une professionnelle externe au management de la qualité, pour ne pas tomber dans la lourdeur d'une démarche qualité inappropriée à la structure de

l'entreprise.

La personne D, fortement impliquée dans la démarche qualité de son organisation, a reçu une proposition de poste pour la fonction de responsable qualité, qu'elle a refusé puisque ce n'est pas son métier. Auparavant, elle n'avait été ni tentée, ni eu l'opportunité d'avoir des expériences précédentes dans la démarche qualité. La personne D estime que certaines compétences spécifiques aux professionnels de l'information et de la documentation sont précieuses pour le système d'identification qualité comme les compétences en indexation avec un référentiel et non pas en indexation libre, en gestion de logiciel qualité, en gestion de procédures. De plus, pour gérer la documentation qualité, elle s'appuyait sur son activité de veille. Ceci est un exemple pour montrer les liens entre les compétences de la gestion de l'information et de la gestion de la qualité. Sur un échantillon très réduit, nous notons déjà que deux personnes sur les cinq ont des compétences reconnues en management de la qualité.

## **1.2. Management de l'information et valeur de l'information**

Nous nous questionnions sur le parallèle entre le management de l'information et le management de la qualité en partant de l'idée que ces deux principes de management intégrés au management de l'organisation étaient liés et partageaient d'une même volonté d'efficacité. Notre idée de départ était que les organisations mettant en place un management de l'information considérait l'information comme une ressource de valeur. Parmi les cas observés, nous avons pu vérifier cette vision de l'information dans les organisations. La personne A confirme la volonté que tous les salariés de l'entreprise ont accès à la même information quel que soit leur lieu de travail. Ils ont donc mis en place un serveur partagé avec une arborescence pour les informations liées au travail interne tandis que les informations institutionnelles sont sur l'intranet. Les deux personnes concernées par la gestion de l'information sont la chargée d'information et la personne chargée du système de management de la qualité avec la gestion de l'intranet. Nous pouvons aussi ici repérer un lien entre la gestion de la qualité et la gestion de l'information. Néanmoins, elle ajoute que la prise de conscience de la valeur de l'information s'est faite peu à peu.

Effectivement, la première personne chargée de l'information au sein de l'entreprise est arrivée en 2004 et la prise de conscience s'est véritablement faite en 2013. À ce moment-là, il a été décidé de lancer un projet de gestion des connaissances en mettant à disposition les moyens nécessaires, en ayant recours à des personnes dont c'était le projet et en nommant un chef de projet. Ce projet ancien, prévu depuis longtemps, est à la base une volonté des utilisateurs et est venu en deuxième priorité par rapport au projet du système de la qualité. Ce dernier point nous indique qu'il serait également judicieux d'orienter le parallélisme entre la gestion de la qualité et la gestion des connaissances plus généralement. C'est que nous allons aborder dans la partie suivante.

## **2. Vers la gestion des connaissances ?**

Lors de nos entretiens, nous avons identifié un fait à deux reprises : il s'agit de l'évolution de poste de responsable qualité à celui de gestionnaire des connaissances. Effectivement, dans la société de la personne A, la fonction de responsable de la qualité a évolué en chargé(e) de projet de gestion des connaissances et dans l'organisation de la personne B, à l'ARDI Rhône-Alpes, la responsable qualité est aujourd'hui *knowledge manager*. Cela nous amène à penser qu'un lien peut s'établir entre les métiers de la qualité et les métiers de l'information-documentation avec la gestion des connaissances ? Comment cela se formalise-t-il ?

### **2.1. Définitions**

La gestion des connaissances ou le *knowledge management* en anglais « consiste à additionner les savoir-faire individuels, au sein d'une entreprise, et à les capitaliser en une somme de compétences collectives partagées »<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> FERCHAUD, Bernadette. « De la gestion de l'information à la gestion des connaissances ». *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2001, vol. 38, n°1, p.43.

Plus, précisément, c'est l'« ensemble (interdépendant) coordonné et intégré de méthodes, processus et outils visant à optimiser la transformation et la valorisation, par les utilisateurs au cours de leurs activités, d'informations, compétences, expertises et expériences, distribuées, organisées et capitalisées en connaissances et savoirs structurés dans des systèmes d'information, et mobilisables en temps réel. Ces dispositifs utilisent largement les technologies de l'information ».<sup>40</sup>

D'après ces définitions, nous relevons plusieurs points : tout d'abord, la notion de collectif, fondamentale dans la gestion des connaissances, qui prime sur l'individuel ; l'utilisation de méthodes, de processus et d'outils afin de gérer ce système de façon optimale et la volonté de capitaliser et valoriser les compétences et les savoir-faire. Nous retrouvons plusieurs similitudes avec la démarche qualité telles que la prise en compte de tous les individus de l'organisation, le recours à des méthodes, des processus et des outils et le but d'améliorer l'efficacité des activités de l'organisation.

## **2.2. Du côté de l'information-documentation**

La gestion des connaissances s'est développée lorsque la valeur de l'information a été reconnue dans les organisations à l'heure de l'économie de l'immatériel.

Bernadette Ferchaud annonce que la « démarche KM [*knowledge management*] doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise et impliquer de nombreux protagonistes attentifs à ces questions de gestion de l'information et des connaissances »<sup>41</sup>. Nous retrouvons la notion de démarche globale intégrée à la stratégie au même titre que la démarche qualité, qui prend en compte toutes les fonctions de l'organisation. Les professionnels de l'information et de la documentation auraient donc un fort intérêt à s'impliquer dans cette démarche qui font appel à leurs compétences. Effectivement, leurs compétences s'établissent à deux niveaux.

---

40 BOULOGNE Arlette. op. cit.

41 FERCHAUD, Bernadette. op. cit.

En premier lieu, en matière de gestion de projet, ils peuvent notamment « jouer un rôle d'expert fonctionnel dans la définition des projets de KM ; contribuer à assurer la pérennité des applications de KM ; intervenir dans la définition des contenus en fonction des objectifs d'utilisation ; imposer des nouvelles pratiques et introduire des nouveaux métiers (valeur ajoutée par le professionnel de l'information dans la gestion des projets, nouveaux champs d'activité comme celui de la documentation technique, publication sur les sites intranet et Internet, etc.) »<sup>42</sup>

En second lieu, par rapport à leurs compétences spécifiques en gestion de l'information et du document qui se rapprochent fortement des activités d'un projet de gestion des connaissances, telles que « la création de connaissances explicites (publier, étudier...) qui renvoie aux outils de *document management* incluant du *workflow*, et à ceux de gestion de bases documentaires ; la recherche, l'indexation, la navigation, qui utilisent les moteurs d'indexation et de recherche ; la technique du *push* [...] ; la collaboration, l'échange, qui se traduisent en techniques de travail collaboratif [...] ; la personnalisation, l'accès à des applications, la sécurité [...] »<sup>43</sup>. En outre, les « fonctions KM nécessitent de fait des compétences et des savoirs propres aux professionnels de l'information : analyse des besoins, recherche et traitement de l'information, diffusion et mise à disposition, valorisation, etc. »<sup>44</sup>. Ces éléments nous indiquent que les professionnels de l'information et de la documentation sont des atouts dans un projet de gestion de connaissances et que ces derniers ont leur rôle à jouer dans cette démarche en apportant leur savoir-faire. Le but étant que les professionnels de l'information et de la documentation deviennent de véritables « médiateurs de l'I-D-C [information-documentation-connaissances] » qui « intègrent les fonctions de conseil, de formation, de management [...] »<sup>45</sup>.

---

42 FERCHAUD, Bernadette. op. cit.

43 Ibid.

44 Ibid.

45 ADBS. « Systèmes d'information-documentation en réseau et performance de l'entreprise : Évolutions et perception du métier ». *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2001, vol. 38, n°2, p. 131.

### 2.3. Du côté de la qualité

Un exemple de projet de gestion de connaissances est présenté avec une démarche « dont l'objectif était de capitaliser des connaissances sur des problèmes techniques liés très précis afin d'améliorer la qualité des véhicules. [...] » Ceci illustre bien la démarche de gestion des connaissances au service de l'amélioration de la qualité des produits d'une organisation. Cette démarche « repose sur un support très simple, des fiches tapées sous Word qui formalisent des solutions déjà éprouvées et capitalisées suite à des corrections d'erreurs ou des *best practices* démontrées. Ces fiches, documents de savoir-faire, expliquent de qu'il faut ou ne faut pas faire en général à l'aide d'un dessin, signalent les conséquences qui découlent de l'inobservation des directives données, précisant à quel moment il faut décider de les appliquer au cours d'un projet, indiquent le contexte et les preuves de validité, et donnent le nom du rédacteur de la fiche et de la (ou des) personne(s) qui l'a (l'ont) validée et gérée. Ces documents sont accessibles sur l'intranet interne »<sup>46</sup>. Nous retrouvons les éléments de la démarche qualité comme la recherche de l'amélioration continue de la qualité, la détection des erreurs, les outils, méthodes et documents pour parvenir à la qualité et la diffusion de l'information par un canal à destination de tout le personnel.

Une autre illustration d'un projet de gestion des connaissances dans une entreprise où le but est de « mieux gérer les gisements de matière grise que représente chacun de ses employés » et qui se formalise par une « meilleure prise en compte des besoins des salariés tels les besoins de confiance dans l'entreprise, de reconnaissance, etc. Il faut donc à la fois gérer les connaissances explicites liées aux outils techniques que sont les modélisations, les systèmes experts ou encore les cercles de qualité, et les connaissances tacites comme les informations grises liées au savoir-faire acquis par les employés, ou encore la motivation de ces employés par une démarche participative au sein de l'entreprise. »<sup>47</sup>. Outre, les notions déjà évoquées de démarche participative avec l'implication et la motivation du personnel pour le succès de la démarche qualité, cet exemple nous montre que la gestion des connaissances peut, en effet, être aussi en lien avec la gestion de la qualité à travers les documents de qualité et les réflexions des groupes de travail de la démarche qualité.

---

46 FERCHAUD, Bernadette. op. cit.

47 ADBS. op. cit.

Dans la gestion des connaissances, la gestion des documents n'est pas la finalité, ce sont les compétences et les savoir-faire, donc les personnes qui sont valorisées. La gestion des connaissances met l'accès sur l'Homme et non sur le système.

En outre, nous avons étudié les référentiels métiers des trois fonctions qui nous intéressent ici afin de voir où se positionnait le métier de gestionnaire des connaissances, s'il était plutôt placé du côté de la gestion de l'information et du document ou plutôt du côté de la gestion de la qualité. Le résultat est partagé. Dans certains référentiels, le gestionnaire des connaissances, le *knowledge manager* est lié aux métiers de la gestion de l'information et du document et dans d'autres référentiels il fait partie des métiers de management d'entreprise dont fait également partie les fonctions en rapport avec la qualité. Cela est encore un indice supplémentaire pour montrer la transversalité de ces fonctions.

Plus précisément, nous avons observé les fiches ROME, c'est-à-dire les fiches métiers que réalise Pôle Emploi. Les familles de métiers des deux fiches concernées par notre étude sont « Conseil en organisation et management d'entreprise » (M1402)<sup>48</sup> et « Gestion de l'information et de la documentation » (K1601)<sup>49</sup>. Nous trouvons les métiers des professionnels de l'information et de la documentation naturellement dans la fiche K1601 et les métiers de la qualité dans la fiche M1402, le responsable en *knowledge management* est présent également dans la fiche M1402. Ainsi, dans ces fiches, c'est avant tout le côté gestionnaire du *knowledge manager* et sa dimension à l'échelle de l'organisation qui est pris en compte plutôt que le type d'objets gérés. Nous avons également regardé de plus près la fiche métier de « Documentaliste » du Portail des métiers de l'Internet<sup>50</sup> ainsi que les fiches métiers « Documentaliste »<sup>51</sup> et « *Knowledge Manager* »<sup>52</sup> de l'ADBS. Que pouvons-nous relever de ces fiches métiers ?

En premier lieu, nous notons que la fiche métier « Documentaliste » du Portail des métiers de l'Internet considère le *knowledge manager* comme un métier « cousin » à celui de documentaliste.

---

48 Consultable en ligne, à l'adresse : [http://www2.pole-emploi.fr/rome/pdf/FEM\\_M1402.pdf](http://www2.pole-emploi.fr/rome/pdf/FEM_M1402.pdf)

49 Consultable en ligne, à l'adresse : [http://www2.pole-emploi.fr/rome/pdf/FEM\\_K1601.pdf](http://www2.pole-emploi.fr/rome/pdf/FEM_K1601.pdf)

50 Consultable en ligne, à l'adresse : <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/documentaliste>

51 Consultable en ligne, à l'adresse : <http://www.adbs.fr/documentaliste--131359.htm?>

52 Consultable en ligne, à l'adresse : <http://www.adbs.fr/knowledge-manager-1744.htm>

Effectivement, dans le paragraphe concernant les domaines et périmètres d'intervention est indiqué « en fonction de ses compétences et de formations complémentaires éventuelles, il [le documentaliste] pourra évoluer vers les métiers suivants : gestionnaire de bases de données ; *knowledge manager* ; veilleur stratégique ; gestionnaire de documents audiovisuels, etc. ». Sur la cartographie de la fonction information-documentation réalisée par l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) (annexe 3), l'activité de *knowledge management* est aussi représentée. Ainsi, pour l'ADBS, la gestion des connaissances fait bien partie des compétences de la profession. De ce fait, nous la retrouvons également dans la fiche métier « Documentaliste » de l'ADBS, où le métier de *knowledge manager* est présent en terme de « mobilité professionnelle », où sont également présents les « métiers de la logistique et des moyens généraux », ce qui nous indique au final que les compétences des professionnels de l'information et de la documentation sont des compétences transversales. Dans cette fiche, nous nous sommes aussi intéressés à la partie concernant l'évolution du métier. Il est inscrit que « la modification des organisations fait que le documentaliste travaille en mode projet, au service d'utilisateurs, de plus en plus distants et dans un contexte international [...] ». Les éléments « mode projet » et « au service d'utilisateurs » nous font penser au management des organisations et à la démarche qualité, cela nous montre l'évolution du métier à laquelle les professionnels de l'information et de la documentation doivent s'adapter. Dans la fiche métier de « *Knowledge manager* » de l'ADBS, nous avons repéré le terme « cartographie » dans les activités spécifiques du *knowlegde manager* « recensement et cartographie des biens intellectuels de l'organisation », ce qui nous rappelle une étape de la démarche qualité présentée dans un des cas étudiés, celui de la personne B à l'ARDI. Il s'agissait de faire une cartographie des métiers et des modes opératoires de toutes les activités. Ainsi, nous identifions également un rapprochement au niveau du vocabulaire utilisé pour la démarche qualité et le projet de gestion des connaissances.

Ces points communs entre la gestion de la qualité et la gestion de l'information et du document nous amènent à penser que la gestion des connaissances se trouvent au croisement des deux techniques. Les professionnels de l'information et de la documentation ont une place privilégiée pour participer à ces projets qui font appel à leurs compétences.

L'enjeu pour les professionnels de l'information et de la documentation est « d'entrer en rapport avec le niveau stratégique de l'institution et s'y impliquer personnellement. [...] Il leur faut intervenir dans le projet lui-même, faire valoir une capacité chaque fois singulière à innover, à imaginer, au service de l'organisation »<sup>53</sup>.

---

53 ADBS. op. cit.

## CONCLUSION

La démarche qualité a incontestablement un intérêt pour un service d'information-documentation qui souhaite harmoniser ses pratiques, améliorer ses produits et services et satisfaire ses usagers. Cette démarche répond aux enjeux actuels auxquels sont confrontés les services d'information-documentation que sont entre autres la performance, la rentabilité et la compétitivité du service. Le contexte économique, dans le secteur privé ou dans le secteur public, oblige les professionnels de l'information et de la documentation à s'intéresser davantage aux coûts de leur activité, à leur positionnement dans l'organisation, à l'évolution de leur contexte : publics, moyens, environnement de travail,... afin de rester utile et efficace.

Derrière cette vision économique, il s'agit surtout de proposer des produits documentaires adaptés aux besoins et de rendre des services à valeur ajoutée répondant aux attentes des publics et de ne plus être dans une mauvaise logique qui est d'offrir des produits et services futiles mais bien de faire correspondre l'offre à la demande et de devenir ainsi indispensable en tant qu'intermédiaire entre l'information et les usagers.

Pourtant, nous avons vu que cette démarche n'en est pas pour autant évidente pour les professionnels de l'information et de la documentation sur le terrain. La démarche qualité dans les services d'information-documentation est, plus couramment, mise en œuvre à travers la démarche qualité de l'organisation et non pas à l'échelle du service. Ainsi, l'idée d'aborder le service d'information-documentation comme une organisation qui utilise les mêmes techniques de management n'est pas vérifiée. Nous avons plutôt vu à travers notre étude que le service d'information-documentation est intégré à l'organisation au même titre que les autres services dans une logique où toutes les activités sont impliquées dans les projets d'amélioration de la qualité de l'organisation, c'est un point positif qui montre que le service d'information-documentation n'est pas un service à part. Cela nous a permis de vérifier la dimension globale nécessaire à la démarche qualité, dimension respectée dans notre expérimentation avec une démarche stratégique et une implication de tout le personnel.

Un autre aspect vérifié est la formalisation de la démarche. Effectivement, malgré les stratégies différentes pour aborder la démarche qualité au sein des organisations interrogées, la formalisation de la démarche est un critère qui semble être respecté. Cette observation paraît plus évidente pour les organisations qui suivaient des modèles ou qui envisageaient une certification ou une labellisation, ces dernières représentent la majorité de notre échantillon. Néanmoins, l'ARDI, qui n'est plus dans une démarche de certification ISO 9001, a tout de même eu recours aux principes de formalisation de la démarche qualité comme nous l'avons entendu dans notre hypothèse, c'est-à-dire le respect des principes théoriques fondamentaux d'une démarche qualité, la rédaction de document qualité, l'utilisation d'outils ou de méthodes spécifiques, la conformité avec les recommandations des normes et le suivi des étapes principales de la démarche. Mais cet exemple nous montre aussi que la formalisation d'une démarche qualité ne garantit pas forcément la réussite de l'objectif fixé. De plus, il est intéressant de noter que malgré la formalisation de la démarche, les professionnels interrogés ne ressentent pas une mise en place formelle mais plutôt une instauration en souplesse de la démarche qualité.

Par ailleurs, nous avons constaté une analogie entre le management de la qualité et le management de l'information. Effectivement, outre le fait que ce soit deux techniques de management intégrées au management de l'organisation, elles font appel à certains mêmes principes et recommandations comme la transversalité de la démarche avec la prise en compte des différents services de l'organisation, l'origine de la décision issue de la direction, le caractère stratégique de la démarche, etc. et à certaines mêmes compétences requises. À ce propos, nous nous sommes rendus compte que les professionnels de l'information et de la documentation se sentaient plutôt compétents dans les activités du management de la qualité, même si cela est paradoxal du fait qu'il est peu présent dans les services d'information-documentation.

Ainsi, à partir des retours obtenus dans le cadre de l'expérimentation, l'idée retenue est que c'est peut-être vers la gestion des connaissances qu'il faut se tourner pour trouver un point de concordance où les professionnels de l'information et de la documentation ont un rôle à jouer à l'avenir plus que dans une démarche qualité, étant donné que le recours à la démarche qualité dans le service d'information-documentation est recommandé depuis des décennies par certains experts en information-documentation mais n'a visiblement que peu d'échos sur le terrain.

Quoi qu'il en soit, les professionnels de l'information et de la documentation ont un avenir s'ils se placent dans une recherche d'amélioration continue avec une volonté de satisfaire toujours mieux les usagers, une manifestation d'intérêt à participer aux projets de l'organisation en apportant leurs compétences spécifiques ainsi qu'une aspiration à évoluer, à ne pas rester figer sur des pratiques inflexibles dans un environnement en mouvement constant.

## BIBLIOGRAPHIE

ACXIOM. *L'Abécédaire du Marketing* [en ligne], 2013. Disponible à l'adresse : <http://www.acxiom.fr/ideas-and-innovation/glossary/ciblage-marketing/> (Consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2013).

ARTUR, Odile. « Normalisation en information et documentation » [en ligne], *Documentaliste-Sciences de l'Information* 1/2003 (Vol. 40), p. 46-49. [Consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2013]. URL : [www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2003-1-page-46.htm](http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2003-1-page-46.htm)

ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION ET DE LA DOCUMENTATION (ADBS). « Systèmes d'information-documentation en réseau et performance de l'entreprise : Évolutions et perception du métier ». *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2001, vol. 38, n°2, p. 131.

ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION ET DE LA DOCUMENTATION (ADBS). *Guide pratique pour l'évaluation de la qualité des activités documentaires*. Paris : ADBS éd., 1995. 20 p.

ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION ET DE LA DOCUMENTATION (ADBS). *La démarche qualité : application aux services électroniques d'information*. Paris : ADBS éd., 1992. 100 p.

ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION. *Gestion documentaire en qualité*. La Plaine-Saint-Denis : AFNOR éd., 2012. 520 p.

BOULOGNE Arlette (dir.). *Vocabulaire de la documentation*. Paris : ADBS éd., 2004. 338 p. Sciences de l'information.

CACALY, Serge (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*. Paris : Nathan : 1997. 634 p. Collection « réf. ».

CHAUMIER, Jacques, SUTTER, Éric. *Documentalistes, ajoutez de la valeur à vos services !* Paris : ADBS éd., 2007. 63 p. L'essentiel sur...

CONFLAND, Daniel. *Économie de l'information spécialisée : valeur, usages professionnels, marchés*. Paris : ADBS éd., 1997. 347p. Sciences de l'information.

DUFLOS, Annick. *La qualité en marche dans les services d'information : 1992-1994 : dossier documentaire*. Paris : ADBS éd., 1995.

DUFLOS, Annick. *Les critères d'évaluation des banques de données : la démarche qualité chez les professionnels de l'information électronique*. Paris : ADBS éd., 1995.

FERCHAUD, Bernadette. « De la gestion de l'information à la gestion des connaissances ». *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2001, vol. 38, n°1, p.44.

GUYOT, Brigitte. *Management de l'information dans les organisations : éléments de méthode*. [en ligne]. Paris : CNAM/INTD, 2011-2012. 69 p. [Consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2013].

Disponible à l'adresse : [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/66/52/57/PDF/2012MANAGEMENT\\_INFO\\_GUYOT.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/66/52/57/PDF/2012MANAGEMENT_INFO_GUYOT.pdf)

LESCA, Humbert et al. *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*. 2<sup>ème</sup> éd. Cormelles-le-Royal : Éd. EMS Management et société. 220 p. (Les essentiels de la gestion).

ISO. *Principes de management de la qualité* [en ligne]. Genève : ISO, 2012. Disponible à l'adresse : [http://www.iso.org/iso/fr/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf) (Consultation le 1 septembre 2013).

LEVY, Maurice, JOUYET, Jean-Pierre. *L'économie de l'immatériel : La croissance de demain* [en ligne]. Paris : Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2006. 184 p. (Consulté le 3 septembre 2013). Disponible à adresse : [http://www.iesf.fr/upload/pdf/economie\\_de\\_l\\_immateriel.pdf](http://www.iesf.fr/upload/pdf/economie_de_l_immateriel.pdf)

MICHEL, Jean. « De l'industrie de l'information à la net-économie : une affaire de « valeur » ». *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2011, vol.48, n°3, p. 28-29.

MICHEL, Jean. « De la nécessité d'un (re)positionnement des services info-documentaires. » *Documentaliste- Sciences de l'information*, février 2008, vol. 45, n° 1, p.44-46

MICHEL, Jean. « Le management stratégique de l'information-documentation au sein de l'entreprise : un enjeu et un défi pour un professionnalisme repensé ? ». *Archimag*, 2007, p 13-16.

MICHEL, Jean, SUTTER, Eric (collab.). *Pratique du management de l'information : Analyse de valeur et résolution des problèmes* [en ligne]. ADBS, 1992. 429 p. (Consulté le 29 août 2013). Disponible à l'adresse : <http://michel.jean.free.fr/edit/JM-PMI-AVID/0-JM-PMI-AVID-Sommaire.htm>

MICHEL, Jean , SUTTER, Éric. *Valeur et compétitivité de l'information documentaire : l'analyse de la valeur en documentation*. Paris : ADB, 1988.136 p.

PATEYRON, Emmanuel-Arnaud. *Le management stratégique de l'information : applications à l'entreprise*. Paris : Economica, 1994. 112 p.

STILLER, Henri et al. « Ruptures et mutations ». *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2011, vol. 48, p.36-48.

SUTTER, Éric, MARTIN, Philippe (collab.). *Intelligence économique et management de l'information les questions les plus fréquemment posées*. Paris : ADDBS, Tec&Doc, 2006. 153 p.

SUTTER, Eric. *L'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires*. Paris : ADDBS éd., 2006. 60 p. L'essentiel sur...

SUTTER, Éric. « Certification et labellisation : un problème de confiance. Bref panorama de la situation actuelle ». [en ligne] *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2005/4, vol. 42, p.284-290. (Consulté le 15 décembre 2012). Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2005-4-page-284.htm>.

SUTTER, Eric. *Le management de l'information : Présentation commentée du document de normalisation X 50-185*. Paris : ADDBS éd., 2005. 59 p. L'essentiel sur...

Entretien avec Eric Sutter. « Les acteurs du management de l'information ». *Documentaliste-Sciences de l'information*. Vol. 40, 2003, p. 288-295.

SUTTER, Eric. *Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité*. Paris : ADDBS éd., 2002. 327 p. Sciences de l'information.

SUTTER, Éric. *Les démarches marketing et qualité sont complémentaires*. *Documentaliste - Sciences de l'information*, mars-avril 1995, vol. 33, n°2, p. 82-85.

SUTTER, Eric. *Services d'information et qualité : comment satisfaire les utilisateurs*. Paris : ADDBS, 1992. 153 p. Sciences de l'information.

VOLANT, Christiane. *Le management de l'information dans l'entreprise : vers une vision systémique*. Paris : ADDBS, 2003. 106 p. Collection Sciences de l'information.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>Partie 1.....</b>	<b>10</b>
1. Le management de l'information.....	10
1.1. La gestion de l'information dans le management de la qualité.....	10
1.2. L'information dans l'organisation.....	11
2. Basculement des discours.....	18
3. Le management de la qualité.....	23
3.1. Principes et objectifs.....	23
3.2. Mise en place.....	30
3.3. Enjeux pour le service d'information-documentation.....	33
3.4. Les questions soulevées.....	37
<b>Partie 2 .....</b>	<b>40</b>
1. Une démarche globale.....	40
1.1. Une démarche stratégique de l'entreprise.....	40
1.2. Une mobilisation de tout le personnel.....	46
2. Expérimentation.....	49
2.1. Méthodologie.....	49
2.2. Résultats.....	51
2.3. Conclusion .....	66
<b>Partie 3.....</b>	<b>71</b>
1. Parallèle entre le management de la qualité et le management de l'information.....	71
1.1. Compétences des professionnels de l'information et de la documentation.....	71
1.2. Management de l'information et valeur de l'information .....	72
2. Vers la gestion des connaissances ?.....	73
2.1. Définitions.....	73
2.2. Du côté de l'information-documentation.....	74
2.3. Du côté de la qualité.....	76
<b>Conclusion.....</b>	<b>80</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>83</b>
<b>Tables des matières.....</b>	<b>87</b>

<b>Annexes.....</b>	<b>89</b>
Annexe 1 : Guide d'entretien.....	89
Annexe 2 : Informations complémentaires sur l'échantillon .....	92
Annexe 3 : Cartographie de la fonction info-documentaire de l'ADBS.....	94

## ANNEXES

### Annexe 1 : Guide d'entretien

#### ENTRETIEN

#### Démarche qualité dans les services d'information en entreprise

##### 1. Informations générales

\*Sur la personne :

- Prénom :
- Nom :
- Profession / Fonction :
- Formation :
- Parcours rapide :
- Nombre d'années d'expérience professionnelle :
- Date de prise de poste :

\*Sur l'entreprise :

- Nom :
- Activités, produits et services :
- Secteur et domaine d'activités :
- Nombre de salariés :
- Présentation générale (organisation de l'entreprise, métiers,...) :

\*Sur le service d'information et de documentation : pas de service d'information

- Missions et enjeux du service d'information :
- Effectif, statut, fonction et formation du personnel du service d'information :
- Inscription et collaboration à un réseau professionnel
- Origine du service
- Offre documentaire : quoi ? Combien ? Où ? Pourquoi ?
- Produits et services documentaires proposés / Médiation
- Spécificité, originalité d'une offre documentaire ou d'une démarche professionnelle (exclusivité ou innovation)
- Espace consacré : physique ? À distance ? Documentation physique ? En ligne ?

- Fonctionnement et organisation générale (interrogation des bases, accès à internet, consultation des documents...)
- Budget / Investissement : se maintient-il ? Est-il en hausse ou en baisse ?
- Publics : quels publics visés ? Quels usagers réels ? Quels besoins ? Profil et nombre d'usagers

\* Sur le management de l'information :

- Est-ce qu'un management de l'information est mis en place dans l'entreprise (management stratégique de l'information) ? Si oui, par quels moyens et comment cela se formalise-t-il ? Qui est concerné (en tant que organisateur, gestionnaire/contributeur) ?
- Est-ce que l'information est considérée comme une valeur pour l'entreprise ? Est-ce qu'il y a une volonté de gérer et d'exploiter les ressources immatérielles de l'entreprise : informations, archives, connaissances, savoir-faire... :

## **2. Projet de démarche qualité**

- Qui est à l'origine du projet ?
- Avez-vous fait un diagnostic/une analyse de l'existant/un état des lieux ? De quelle manière ?
- Quand il a débuté ? Quelles ont été les étapes ?
- Où ? À l'échelle de l'entreprise ? À l'échelle du service d'information et de documentation ? À quel niveau ?
- Quoi ? Qu'est-ce qui a été décidé de mettre en place ?
- Pourquoi ? Quels étaient les objectifs de départ à atteindre ? Quelles exigences ? Certification ISO, normes, volonté d'améliorer la qualité vis à vis des usagers...
- Comment ? Quels sont les moyens mis à disposition au départ : personnel mobilisé ? Ressources financières / budget ? Moyens matériels et techniques ? Formation ?
- Quelles sont les techniques et méthodes utilisées ? Exemple : mise en place de groupes de travail/cercles de qualité ? Utilisation d'un processus de normalisation ?
- Quels sont les outils utilisés et/ou mis en place (diagrammes d'Ishikawa, de Pareto, plan de qualité, charte de qualité...) ?

## **3. Développement du projet**

- Qui est concerné ? Quelle implication du personnel ? Quelle est la motivation du personnel vis à vis de ce projet ? Combien de personnes sont chargées du management de la qualité dans l'entreprise ? Toute l'entreprise participe-t-elle ?
- Avez-vous déjà eu une expérience dans le management de la qualité précédemment ?
- Quelle est la proportion des personnes ayant des connaissances spécifiques en management de la qualité dans votre projet ?
- Vous sentez-vous suffisamment compétent(e) pour ce type de projet ?
- Avez-vous suivi une formation spécifique sur le management de la qualité ? Si oui, laquelle ou lesquelles ?

- Comment vous êtes-vous renseigné sur le sujet ?
- Avez-vous utilisé de la documentation à ce sujet ? Si oui, laquelle ?
- Avez-vous consulté des sites Internet à ce sujet ? Si oui, lesquels ?
- Combien de temps ce projet vous prend-t-il (en heure/semaine) ? Quelle est la répartition de vos activités par rapport à celle-ci ? Quelle est votre fonction par rapport à cette activité ?
- Quels obstacles avez-vous rencontré ? À quelles difficultés avez-vous été confronté(e) ? Quelles solutions ont été apportées ?
- À quel niveau avez-vous pris en compte l'utilisateur ? Comment avez-vous identifié ses besoins ? Par quels procédés ?
- Avez-vous recours aux techniques du marketing dans votre démarche qualité ? Si oui, pourquoi et comment cela se traduit-il ? Si non, pourquoi ? Qui s'en occupe ? Utilisation des techniques et méthodes du marketing documentaire ?

#### **4. Résultats**

- Comment évaluez-vous les résultats par rapport à vos objectifs ?
- Quels indicateurs utilisez-vous pour évaluer les résultats de la démarche ? Utilisez-vous un tableau de bord d'indicateurs de performance/de qualité ?
- Quels bénéfices avez-vous pu observer ? Quels résultats positifs (qualité du fonctionnement du service, des produits, des services ; relations entre collègues, entre direction et personnel...)
- Au regard des résultats, quels sont les éléments pour lesquels vous aborderiez différemment les choses ? Comment ?
- Évaluez-vous la satisfaction des usagers ?

#### **5. Perspectives**

- Quels sont les objectifs à court, moyen et long termes de l'entreprise en matière de qualité et de gestion de l'information ? Du service d'information ?

#### **6. Notion de qualité**

- Comment définiriez-vous la qualité d'un service ?
- Selon vous, comment peut-on améliorer la qualité d'un service ?
- Pour vous, qu'est-ce que le management de la qualité ? Qu'est-ce qui le définit ?

## Annexe 2 : Informations complémentaires sur l'échantillon

Quelques informations complémentaires sur l'échantillon recueillies lors des entretiens.

<b>Personne</b>	<b>A</b>
Profession / Fonction	Gestionnaire qualité
Formation	INTD/CNAM : Chef de projet en ingénierie documentaire
Parcours rapide	Stage à SETEC ITS pour la mise en place d'une BDD documentaire et gestion de l'Intranet puis a été embauché en tant que gestionnaire qualité pour mettre en place le projet de management de la qualité dans l'entreprise
Date de prise de poste	2009 (jusqu'en 2013)

<b>Personne</b>	<b>B</b>
Profession / Fonction	Chargée de veille et prospective
Formation	Master Information-Communication. Licence Philosophie
Parcours rapide	Service d'information-documentation, documentaliste. ARDI : poste de veille et IE. Poste à l'ARDI trouvé grâce à son réseau professionnel.
Date de prise de poste	2004

<b>Personne</b>	<b>C</b>
Profession / Fonction	Chargé documentaire
Formation	Pas de formation initiale en documentation. Formation ADBS à la prise de poste.
Parcours rapide	
Date de prise de poste	2004

<b>Personne</b>	<b>D</b>
Profession / Fonction	Chargée de projets de veille et d'ingénierie de l'information
Formation	DUT Documentation et DESS Communautés virtuelles et Management de l'Intelligence Collective
Parcours rapide	<p>Documentaliste dans plusieurs organisations dans les domaines universitaires et de la recherche.</p> <p>1984-1996 : directrice de médiathèque municipale.</p> <p>1997-2005 : documentaliste au sein d'une unité de recherche de l'INRA de Tours.</p> <p>2004-2005 : responsable de la documentation du département Santé Animal, chargée de mission rattachée à la direction générale des Sciences (14 départements de recherche) organisation sur le terrain.</p> <p>2007 : triple casquette : chargée de veille à l'INRA de Toulouse et chargée de mission pour Agrinium INRA qui est un consortium qui regroupe l'INRA, le CIRAO et l'Ecole Supérieure d'Agronomie.</p>
Date de prise de poste	2007

<b>Personne</b>	<b>E</b>
Profession / Fonction	Chargée de l'information économique
Formation	
Parcours rapide	
Date de prise de poste	2001

## Annexe 3 : Cartographie de la fonction info-documentaire de l'ADBS

ADBS. Référentiel des métiers de la gestion de l'information, 2013.

Consultable en ligne, disponible à l'adresse :

[http://www.adbs.fr/html/observatoire/carte\\_metiers\\_ADBS.pdf#KLINK](http://www.adbs.fr/html/observatoire/carte_metiers_ADBS.pdf#KLINK)

