

LA DÉMARCHE QUALITÉ

DANS LES BIBLIOTHÈQUES DU ROYAUME-UNI

L'intérêt pour les concepts liés au management de la qualité est perceptible depuis quelques années au Royaume-Uni. Ici comme dans bien d'autres pays, cependant, les bibliothécaires considèrent avec suspicion des techniques qui peuvent au premier abord leur paraître technocratiques, coûteuses, et d'un bénéfice contestable tant pour eux-mêmes que pour les lecteurs. C'est la raison pour laquelle le service Recherche et Innovation de la British Library (British Library Research and Innovation Centre) et la commission Bibliothèques et documentation (Library and Information Centre), récemment instituée par le gouvernement, ont encouragé chercheurs et professionnels à étudier dans leurs applications pratiques les techniques du management de la qualité, afin de préciser sur quels aspects elles sont susceptibles de générer des bénéfices réels.

Cet article s'attache à mettre en relief quelques-uns des enjeux principaux dégagés au Royaume-Uni sur ces questions. Bien que l'espace imparti ne permette pas de traiter le sujet de

manière exhaustive, les points soulevés devraient cependant susciter l'intérêt d'un public français, ne serait-ce qu'à des fins de comparaison avec les pratiques ayant cours en France. Si l'occasion s'en présentait, il serait d'ailleurs passionnant de comparer les expériences d'un pays à l'autre.

Pour mieux situer le contexte, peut-être n'est-il pas inutile de préciser un peu le parcours de l'auteur et l'intérêt qu'il porte à ce domaine. Développée à partir des méthodes de gestion industrielle qui ont cours au Japon, la démarche qualité rencontra un large écho dans la pensée américaine avant de se propager rapidement au monde anglo-saxon dans son entier. Cela, bien sûr, n'alla pas sans critiques. Quoiqu'il en soit, dans les années 80, les bibliothécaires commencèrent à réfléchir aux possibles applications des techniques qui lui sont associées, en partant à la fois de la pratique en usage dans d'autres secteurs et d'études antérieures sur la mesure des performances des bibliothèques.

Parmi ces dernières, se trouvait un livre de l'auteur de cet article¹, qui a servi à poser les bases d'une recherche menée depuis lors, dont les résultats ont été publiés dans deux ouvrages

PETER BROPHY

**Library and learning
resource services
Centre for research in
library and information
management (CERLIM)
University of Central
Lancashire**

e-mail : p. brophy@uclan. ac. uk

* Cet article est la version remaniée d'une communication prononcée au colloque d'Umeå, en Suède, au mois de mars 1997.
Texte traduit de l'anglais par Oristelle BONIS.

1. Peter BROPHY, *Management Information and Decision Support Systems in Libraries*, Aldershot, Gower, 1986.

récents². Le second de ces ouvrages rend également compte du travail entrepris par les universités de Loughborough et de Sheffield. A la même époque, dans un souci d'efficacité, la bibliothèque de l'université du Central Lancashire (University of Central Lancashire Library) développa des actions relevant du management de la qualité, qui intégraient au premier chef un programme conçu pour atteindre la certification ISO 9002 ; il en sera question plus en détail ci-dessous.

L'audit des bibliothèques publiques

Les sévères restrictions budgétaires auxquelles les bibliothèques ont été confrontées depuis quelques années les ont poussées à apporter la preuve de leur efficacité et à explorer d'autres moyens de fournir des services de qualité.

La commission d'audit du gouvernement du Royaume-Uni est parvenu à un accord sur un ensemble de mesures de la performance des bibliothèques publiques qui inclut notamment : « le nombre de requêtes par habitant », « le nombre de visites par habitant », « le nombre d'heures d'ouverture hebdomadaires », « le montant dépensé par habitant ». Il s'agit là d'éléments traditionnellement utilisés pour évaluer le service proposé d'un point de vue quantitatif, et non qualitatif. La plupart des bibliothèques publiques commanditent des enquêtes sur leur public, et un certain nombre d'entre elles ont obtenu la *Charter Mark* décernée par le gouvernement, reconnaissance officielle de la réussite des efforts engagés pour améliorer la qualité des services. Pour obtenir cette *Charter Mark*, les bibliothèques, comme tous les établissements publics ainsi dis-

tingués, doivent faire la preuve qu'elles satisfont à neuf conditions. Elles doivent :

– avoir établi et atteint un référentiel de qualité de service explicitement défini et rendu public ;

**LES SÉVÈRES
RESTRICTIONS
BUDGÉTAIRES ONT
POUSSÉES LES
BIBLIOTHÈQUES À
APPORTER LA
PREUVE DE LEUR
EFFICACITÉ ET À
EXPLORER D'AUTRES
MOYENS DE
FOURNIR DES
SERVICES DE
QUALITÉ**

– fournir des informations claires sur leurs services et garantir aux usagers l'accès à tous leurs documents ;
– offrir une possibilité de choix à leurs usagers et les consulter sur d'éventuelles transformations des services ;
– pouvoir attester de la courtoisie de l'ensemble de leur personnel et de sa disponibilité vis-à-vis des usagers ;
– s'engager à remédier à tout défaut (et à tout motif de mécontentement des usagers) ;
– produire une valeur en contrepartie de l'argent public investi ;
– vérifier régulièrement la satisfaction des usagers ;
– améliorer chaque année leur fonctionnement de façon sensible et mesurable ;

– réaliser au moins une amélioration innovante de leurs services au cours de l'année précédente.

Les bibliothèques publiques ont de surcroît été mises en demeure de soustraire un certain nombre d'activités auprès de prestataires externes. En est résultée la nécessité pour ces établissements de réfléchir en profondeur à la mission qui leur incombe.

A cet égard, il n'est pas sans intérêt de signaler qu'un des derniers rapports publiés par le gouvernement conservateur sortant concerne l'évaluation des services des bibliothèques publiques³. Or ce document officiel est bien plus favorable au rôle des bibliothèques publiques que beaucoup de professionnels ne le craignaient.

L'efficacité des bibliothèques de recherche

Comme les bibliothèques publiques, les bibliothèques universitaires ont vu leurs budgets diminuer fortement ces dernières années.

Parallèlement, tout en conservant leurs services traditionnels, elles se sont informatisées afin d'offrir à leurs usagers un accès à Internet, au World Wide Web et à de nombreuses bases de données en réseau. Cette évolution fut en grande partie impulsée par le rapport Follett⁴, qui conduisit à l'adoption du programme e-Lib (Electronic Libraries Programme), financé par les Conseils de l'enseignement supérieur (Higher Education Funding Councils). Le rapport Follett entraîna également la rédaction de l'ouvrage *The Effective Academic Library*⁵, qui définit cinq éléments pour juger de l'efficacité d'une bibliothèque universitaire, à savoir :

– le niveau d'intégration des services de la bibliothèque au reste de l'uni-

2. Peter BROPHY, Kate COULLING, *Quality Management for Information and Library Managers*, Aldershot, Gower, 1996 ; « Quality Management in Libraries », *Quality Management and Benchmarking in the Information Sector : Results of Recent Research*, sous la dir. de J. BROCKMAN et de Kate COULLING, London, Bowker-Saur, 1997, p. 33-119.

3. UK Department of National Heritage, *Reading the Future : Public Libraries Review*, London, Department of National Heritage, mars 1997, (réf. DNHJ0179AR).

4. Joint Funding Councils Libraries Review Group (présid. par Sir Brian FOLLETT), *Joint Funding Councils Libraries Review Group Report*, HEFCE, 1993.

5. Joint Funding Councils' Ad-hoc Working Group on Performance Indicators for Libraries, *The Effective Academic Library : A Framework*

versité et leur soutien au travail qui y est effectué;

– la satisfaction des utilisateurs, soit la « *qualité des services de la bibliothèque jugée dans la perspective des étudiants, des enseignants et des chercheurs qui sont ses clients* »;

– l'efficacité, évaluée en fonction d'indicateurs tel que le nombre de documents fournis par usager;

– l'efficacité, ou le résultat d'un service rapporté aux ressources utilisées;

– l'économie, qui prend en compte le coût total du service par étudiant et un certain nombre d'autres indicateurs plus précis.

Le travail se poursuit sur ces bases. Et le Centre de recherche en bibliothéconomie et gestion documentaire (CERLIM-Centre for Research in Library & Information Management) a depuis quelque temps entrepris de préciser une série d'indicateurs similaires applicables aux bibliothèques électroniques⁶.

L'utilisation de la méthodologie SERVQUAL⁷ dans les bibliothèques spécialisées a fait l'objet d'une étude intéressante menée à la Queen's University de Belfast, en Irlande du Nord. Si, pour finir, l'équipe de chercheurs a décidé d'élaborer elle-même une autre méthodologie, SERVQUAL fut adopté avec succès par plusieurs bibliothèques du Royaume-Uni et d'ailleurs. Cette approche repose sur la mesure de l'écart entre les attentes des usagers eu égard à un service donné d'une part, et l'expérience ou perception qu'ils en ont en pratique d'autre part, en prenant en compte les facteurs suivants : fiabilité, confiance, qualité des éléments matériels, empathie, réceptivité.

Sans doute conviendrait-il d'ajouter à cette liste un sixième facteur, la pertinence, afin d'éviter que les usagers ne se déclarent satisfaits d'un produit bien présenté mais sans vraie consistance.

La qualité de l'information

Tous les bibliothécaires aimeraient savoir si l'information qu'ils fournissent présente le niveau de fiabilité requis.

Bien que son influence reste relativement modeste, le Centre pour la gestion documentaire de la qualité (Centre for Information Quality Management) s'efforce de les y aider en recensant les problèmes de qualité de contenu que peuvent poser les cédéroms et autres outils électro-

de documentation sûres. Quant à la mise au point d'« agents intelligents », elle en est à un stade plus expérimental. Le CERLIM travaille sur un projet de ce type, NewsAgent, qui devrait à terme offrir aux bibliothécaires et aux documentalistes un service d'informations filtrées.

Management de la qualité et fonctionnement des services

Le management de la qualité fait l'objet de plusieurs approches formelles testées à l'heure actuelle dans les bibliothèques du Royaume-Uni, entre autres l'ISO 9000 (International Standard for Quality Assurance); la bibliothèque universitaire et le Centre de documentation scientifique de l'université du Central Lancashire (University of Central Lancashire's Library and Learning Resource Services) comptent cependant parmi les rares services d'université parvenus à une pleine accréditation selon cette norme.

Le choix de cette approche obéit à des raisons diverses, entre autres et surtout à la conviction que le cadre ainsi défini procure une double garantie de cohérence et d'amélioration permanente des services. L'obligation faite aux organismes qualifiés de se soumettre régulièrement à un audit externe fut considérée comme une chance supplémentaire, la direction estimant qu'un regard extérieur sur la bibliothèque ne pouvait qu'être profitable. Ce fut effectivement le cas, même s'il fallut au préalable familiariser l'évaluateur avec les pratiques en usage dans les bibliothèques! Cela permet également d'inclure les besoins de formation dans le champ des critères d'accréditation, et par conséquent de vérifier à intervalles réguliers que l'élargissement des compétences professionnelles suit un plan clairement établi qui, en dernier ressort, bénéficie aux usagers.

Le passage à l'ISO 9002 (alors appelé BS5750 en Grande-Bretagne) fut assuré par une équipe de la bibliothèque assistée par un consultant extérieur très au fait de la norme ISO mais sans aucune expérience de fonction-

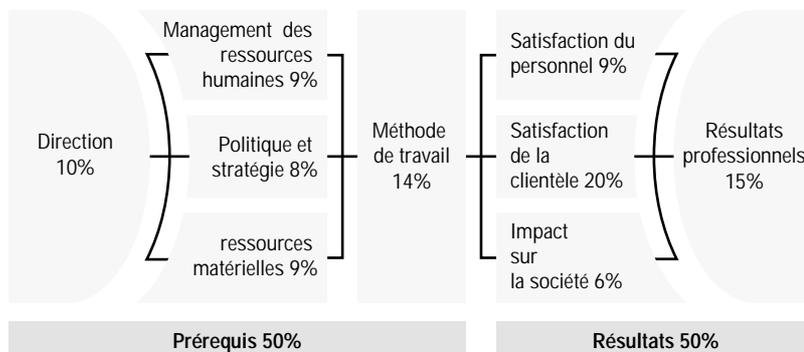
LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ FAIT L'OBJET DE PLUSIEURS APPROCHES FORMELLES TESTÉES À L'HEURE ACTUELLE DANS LES BIBLIOTHÈQUES DU ROYAUME-UNI

niques. Cette question de la qualité de l'information risque fort de passer au premier plan des préoccupations des bibliothécaires dans les années à venir, étant donné la place toujours plus importante des sources électroniques. Ainsi les documents accessibles par Internet ont-ils trop souvent une provenance incertaine : la manière dont les opinions individuelles s'y mêlent aux travaux bien documentés expose l'usager innocent à la mésinformation. Plusieurs voies sont explorées à l'heure actuelle pour résoudre ce problème. e-Lib intègre des passerelles thématiques, tel SOSIG (Social Science Information Gateway), qui assure des liens « de qualité garantie » auprès de ressources sélectionnées du Web. De nombreuses bibliothèques ont ouvert une page Web par discipline afin de guider leurs usagers vers les sources

nement des bibliothèques. L'équipe entreprit d'abord de déterminer quels étaient les postes concernés par l'exigence de qualité et l'adhésion à la norme, pour conclure que la qualité était de la responsabilité de chaque membre du personnel.

Ce résultat conduisit à nommer, non pas un « responsable » mais un « coordinateur qualité », qui suivit par la suite une formation spécialisée en management de la qualité. Le consultant put assurer au personnel qu'une bonne partie du travail indispensable

Fig. 1 : Critères d'obtention du Prix européen de la qualité



LE RECOURS À L'ISO 9002 S'EST INDÉNIABLEMENT AVÉRÉ POSITIF POUR LES USAGERS DE LA BIBLIOTHÈQUE

à l'octroi de la certification avait déjà été accompli à travers le *Manuel du personnel de la bibliothèque (Library Staff Manual)*. Il convenait cependant de reformuler de façon normalisée les procédures décrites dans ce manuel, de les tester à l'aune de la pratique (au moyen d'un audit interne) et de procéder régulièrement à une évaluation critique argumentée; de plus, dans certains domaines, les procédures étaient lacunaires.

Le recours à l'ISO 9002 s'est indéniablement avéré positif pour les usagers de la bibliothèque, ne serait-ce que parce qu'il imposait de définir avec précision les services qu'ils étaient en droit d'attendre, et qu'il contribuait à garantir la cohérence de ces prestations. Le fait que cette norme oblige par ailleurs à donner suite à toutes les réclamations et suggestions eut lui aussi des effets bénéfiques. Quant au personnel, il y a gagné une conception plus claire de son travail et des moyens pour le mener à bien.

D'autres bibliothèques du Royaume-Uni se sont intéressées à des appro-

ches différentes, par exemple au Prix européen de la qualité (European Quality Award) (cf. tableau 1), au plan des Investisseurs dans les ressources humaines (Investors in People Scheme) (où la voie de la qualité passe avant tout par la formation du personnel et la mise en valeur des compétences), ainsi bien sûr qu'au management de la qualité totale.

Le management de la qualité totale recouvre bien sûr des domaines très variés, et trop nombreux sont ceux qui prétendent l'avoir « implémenté ». Or il s'agit en réalité plus d'une « culture » à même de guider le fonctionnement global et le système de valeurs d'une entreprise ou d'une institution, dont les éléments devraient par conséquent être considérés comme des objectifs à long terme plutôt que comme des « toquades » à essayer pour les oublier aussitôt.

Le tableau 2 (page suivante) est emprunté à un projet de recherche du CERLIM s'efforçant de définir le management de la qualité totale dans les bibliothèques⁸.

Perspectives de recherche

Un bref examen suffit pour se rendre compte qu'il reste beaucoup à faire si l'on veut que les bibliothèques tirent

le meilleur parti de la démarche qualité.

A cet égard, le CERLIM participe activement à plusieurs projets menés dans une perspective de recherche et de développement, à savoir :

- une tentative visant à élaborer un modèle de management de la qualité dans les bibliothèques à partir du Prix européen de la qualité et d'une version simplifiée de la norme ISO 9000;
- la mise au point d'un logiciel devant permettre aux bibliothécaires de gérer la documentation relative à la démarche qualité et de visualiser graphiquement les indicateurs de performance;
- une étude sur le fonctionnement des bibliothèques tel que le perçoivent les différentes parties intéressées (utilisateurs, financiers, responsables de département, et même générations à venir);
- l'évaluation comparée des performances (*benchmarking*) entre différentes bibliothèques, ainsi qu'entre bibliothèques et autres organismes prestataires de services, afin de dégager quelles sont les meilleures pratiques du moment;
- l'examen des enjeux de la qualité qui concernent les bibliothèques électroniques.

Les défis futurs

Si la démarche qualité a beaucoup à offrir aux bibliothécaires, elle les oblige aussi à relever bien des défis. A n'en pas douter, la liste en dix

points qui conclut cet article aurait pu être considérablement plus longue.

1. Il est important d'avoir sur la qualité un point de vue global, d'admettre qu'elle a des répercussions sur l'ensemble de la bibliothèque et qu'aucun membre du personnel, aucun service ne peut en faire l'impasse.

2. Il faut passer de l'usage des indicateurs « matériels » de l'activité (comme le nombre de consultations par usager) à celui d'indicateurs « plus immatériels » (par exemple, l'« amabi-

lité du personnel »).

3. La qualité des bibliothèques électroniques doit également être explorée, surtout s'agissant des services auxquels l'usager peut directement accéder à l'aide de son ordinateur, sans intervention de la bibliothèque.

4. Un effort doit être fait vers une plus grande permanence : la continuité est la clef de la réussite des initiatives de qualité qui, trop souvent, s'apparentent à des lubies passagères.

5. Les bibliothèques doivent accompagner, et au besoin impulser, l'adop-

tion de la démarche qualité dans leurs organismes de tutelle.

6. L'exigence de qualité passe par une parfaite connaissance du comportement des usagers. Il faut s'attacher à comprendre en profondeur pourquoi les usagers fréquentent les bibliothèques, comment ils s'y prennent pour trouver l'information, etc.

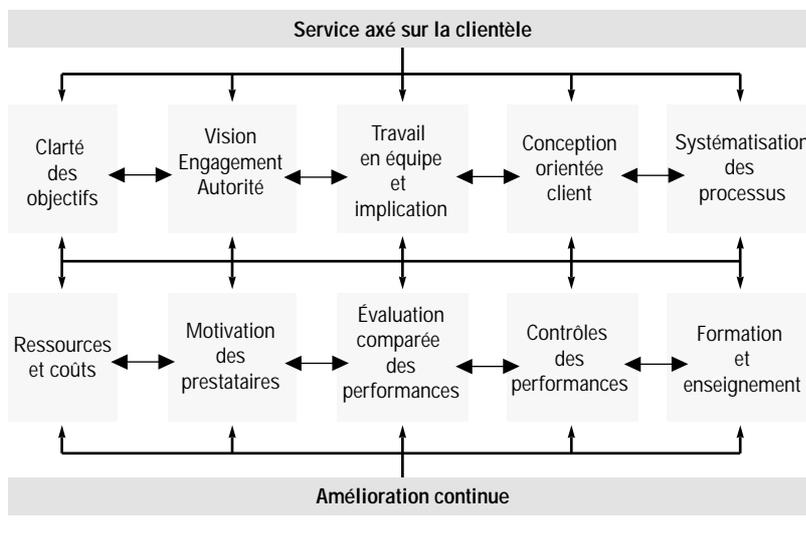
7. Il faut aussi s'intéresser aux critères d'excellence adoptés dans d'autres secteurs (grands magasins, aéroports, etc.), et s'inspirer des idées les plus efficaces en la matière.

8. Les recherches menées sur les services de bibliothèque restent trop souvent lettre morte. Il faut que la profession apprenne à s'appuyer beaucoup plus qu'elle ne le fait déjà sur les enseignements de la recherche.

9. Les bibliothécaires doivent reconnaître qu'ils gaspillent trop souvent des ressources (par exemple, en ne trouvant pas « du premier coup »). Le prix de la qualité (ou plus exactement de l'impuissance à l'atteindre) reste encore mal compris.

10. Chacun a beaucoup à apprendre des autres. Aussi convient-il d'encourager la coopération, et la recherche d'idées fructueuses, tant à l'intérieur des frontières que sur le plan international.

Fig. 2. Éléments à prendre en compte pour le management de la qualité totale



Octobre 1997