

# À la bibliothèque de l'université de Vigo, l'évaluation se conjugue au présent continu

## GERARDO MARRAUD

Université de Vigo (Espagne)  
dirbuv@uvigo.es

Gerardo Marraud est le directeur de la bibliothèque de l'université de Vigo. Il a dirigé auparavant la bibliothèque du ministère du Travail. Il est l'auteur des articles «Gestión de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Vigo», (Boletín de la ANABAD, 56, 1, 2006) et «Universidades novas, bibliotecas novas» (Revista Galega do Ensino, 51, 2007).

Au milieu des années 1990, les universités espagnoles ont lancé une politique d'introduction de la culture de la qualité. Pour parvenir à évaluer la qualité, deux stratégies étaient possibles : assurance qualité ou amélioration de la qualité<sup>1</sup>. Les discours et les textes officiels laissent penser que l'Espagne a choisi la deuxième formulation, l'amélioration de la qualité, plus souple que l'assurance qualité et plus respectueuse du principe d'autonomie universitaire, favorisant ainsi l'acceptation de cette démarche qualité par les secteurs académiques<sup>2</sup>.

Les bibliothèques universitaires se sont aussi engagées dans ce mouvement, au point d'être à l'avant-garde de la démarche qualité dans de nombreuses universités. De même, les bibliothèques participent de la complexité grandissante du management des universités. Cette complexité exige une plus grande professionnalisation et entraîne l'adoption de méthodologies telles que le management de la qualité. Avec le temps, cet intérêt pour la gestion de la qualité a permis d'obtenir sa reconnaissance et, de fait, une place dans les politiques de l'enseignement

supérieur. Cette démarche n'est pas vaine puisque, désormais, la professionnalisation des bibliothèques universitaires est liée à la bonne performance en matière de management<sup>3</sup>.

Dans ce cadre, les bibliothèques universitaires reçoivent le mandat de gérer avec qualité et de gérer la qualité. Cependant, l'accomplissement de ce mandat n'est pas toujours accepté volontiers par tous les *stakeholders* (personnes impliquées dans l'organisation), souvent à cause de la méconnaissance des concepts de la qualité<sup>4</sup>. Cela requiert une pédagogie dans l'esprit de la pensée du philosophe Ortega y Gasset : «*Le moins que l'on puisse faire en faveur de quelque chose, c'est de le comprendre.*» À partir de cette idée, cet article propose quelques clés pour tenter de déchiffrer le rôle du management de la qualité dans les bibliothèques universitaires, sur la base de l'expérience de celle de l'université de Vigo (en Galice) qui, en 2006, a certifié son système de management grâce à la norme ISO 9001.

1. Ouriana Filippakou et Ted Tapper, «Quality assurance and quality enhancement in higher education: contested territories», *Higher Education Quarterly*, vol. 62, 1/2 (2008), p. 84-100.

2. Brian Poole, «Quality, semantics and the two cultures», *Quality Assurance in Education*, vol. 18, 1 (2010), p. 6-18.

3. Attila Pausits et Ada Pellert, «The winds of change: higher education management programmes in Europe», *Higher Education in Europe*, vol. 34, 1 (2009), p. 39-49.

4. Éric Sutter, «La démarche qualité en bibliothèques: questions-réponses», *BBF*, 1997, n° 1, p. 20-23.

## Passé : l'évaluation institutionnelle

Le début de la démarche qualité dans les bibliothèques universitaires espagnoles s'inscrit dans le Plan national d'évaluation de la qualité des universités (PNECU, 1996) qui vise à promouvoir une évaluation institutionnelle de la qualité des universités. En 2001, il fut remplacé par le Plan de qualité des universités (PCU), qui avait pour premiers objectifs de poursuivre l'évaluation institutionnelle et d'encourager la mise en place de systèmes de qualité intégrale, pour une amélioration constante des universités. Évaluation institutionnelle, systèmes de qualité et amélioration continue étaient ainsi liées.

### Renforcer sa légitimité

L'université de Vigo a été créée en 1990, par séparation d'avec l'historique université de Saint-Jacques-de-Compostelle bâtie à la fin du xv<sup>e</sup> siècle. La jeune université a vu dans les appels d'évaluation institutionnelle une occasion de renforcer sa légitimité et d'accroître sa visibilité dans le système universitaire espagnol. Ainsi, après avoir participé au PNECU en évaluant quelques diplômes, en 2001, l'université a présenté un projet global d'évaluation, qui présentait la bibliothèque comme l'un des premiers services à analyser.

La bibliothèque de l'université de Vigo est constituée par onze bibliothèques qui, sous une direction unique, fournissent des services aux trois campus de l'université (Vigo, Ourense et Pontevedra) par des bibliothèques centrales sur chaque campus et des bibliothèques de proximité situées dans quelques facultés et écoles universitaires. Dans une philosophie d'unité de gestion, la bibliothèque a mené la démarche d'évaluation entre février 2003 (date de constitution du comité d'évaluation composé d'enseignants-chercheurs, étudiants et bibliothécaires) et septembre 2004 (publication du rapport final).

En résumé, le processus d'évaluation consistait en un diagnostic interne des points forts et des points faibles, la visite d'un comité externe et la rédaction d'un plan pour améliorer la qualité du service. La clé en était le guide d'évaluation pour lequel le conseil des universités avait adopté le *Guide d'évaluation des services bibliothécaires* de l'Agence pour la qualité du système universitaire de la Catalogne, réalisé suivant le modèle britannique d'évaluation de bibliothèques.

### Un plan d'amélioration

Le rapport final, rédigé par le comité d'évaluation sur la base du rapport d'auto-évaluation et des recommandations du comité externe,

proposait un plan d'amélioration avec trois orientations fondamentales :

- amélioration des trois éléments du système de création du service (personnes, processus, équipements) ;
- amélioration de l'écoute-client ;
- innovations dans les services.

Dans ce cadre, nombre de propositions concrètes introduisaient *de facto* plusieurs principes et pratiques du management de la qualité, bien que d'une façon non systématique et non normalisée. Ainsi, le souci de l'amélioration commençait à se déplacer vers le management de la qualité, dessinant deux agendas convergents : l'agenda institutionnel, promu par l'université, dont l'objectif était surtout l'obtention d'un certificat qualité, et un agenda propre à la direction de la bibliothèque qui voyait dans la démarche qualité l'occasion de bâtir « *un ensemble solide de pratiques de management interdépendantes et des philosophies offrant des avantages sur et au-delà des idées ou de l'inspiration des personnes individuelles*<sup>5</sup> ».

Les options pour développer le plan étaient, soit de le réaliser « au pied de la lettre » afin d'obtenir le certificat qualité des bibliothèques lancé en 2003 par l'Aneca<sup>6</sup>, soit de le subsumer dans

5. Jeffrey Pfeffer et Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense*, Boston, Harvard Business School Press, 2006.

6. Agence nationale d'évaluation de la qualité et l'accréditation établie en 2002, [www.aneca.es](http://www.aneca.es)

la conception, la mise en œuvre et la certification d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001. Parmi les raisons ayant conduit à choisir la deuxième option, on peut relever une circonstance particulière : à l'époque, seule une bibliothèque universitaire espagnole avait certifié son système de management selon ladite norme, en l'occurrence la bibliothèque de l'université autonome de Barcelone en 2000. Par contraste, en 2003, sept bibliothèques avaient déjà obtenu le certificat Aneca, et l'on prévoyait plus de certifications encore lors des nouveaux appels<sup>7</sup>. En quête de différenciation, l'université de Vigo a choisi de certifier son système de management qualité d'après la norme ISO 9001, davantage reconnue au niveau international que le certificat Aneca.

La bibliothèque obtint le certificat ISO en novembre 2006, même si, au fil des mois, elle fut surpassée par les bibliothèques des universités Jaume I de Castellón (2004), des Îles Baléares<sup>8</sup> (2005) et d'Almería<sup>9</sup> (2006). En bref, on peut considérer que la politique visant l'introduction de la philosophie de l'amélioration continue à la bibliothèque de l'université de Vigo par la voie de l'évaluation institutionnelle a abouti au management de la qualité sous la norme ISO 9001, qui établissait une évaluation plus rigoureuse et plus structurée.

## Présent : le management de la qualité

Depuis l'année 2006, on constate un changement de tendance dans l'approche de l'évaluation par les bibliothèques universitaires espagnoles.

7. Au total, 25 bibliothèques sont certifiées par le programme d'Aneca (2003, 2005 et 2006).

8. Ainsi que par les bibliothèques des universités privées de Deusto et Alfonso X el Sabio.

9. Cette bibliothèque a été certifiée dans le cadre de la certification conjointe du système de management des services de l'université. La même année, la bibliothèque de l'université privée Francisco de Vitoria remportait sa certification. Après Vigo, ont obtenu aussi cette certification les bibliothèques des universités de Saragosse (2006) et Grenade (2007).

## Normes ISO 9000 et modèle EFQM : une affaire de principes

Parmi les principaux référentiels du management de la qualité, on trouve la famille des normes ISO 9000 (ISO 9000, 9001 et 9004) et le modèle d'excellence EFQM. À l'origine, les normes ISO 9000 avaient une approche d'assurance qualité, mais lors de la révision en 2000, elles se sont rapprochées du « management par la qualité totale », et donc du modèle EFQM.

L'EFQM (European Foundation for Quality Management) a été fondée en 1988 par quatorze entreprises européennes, avec l'appui de la Commission européenne, avec l'objectif de promouvoir l'excellence au management et d'offrir une méthodologie pour évaluer l'amélioration de la qualité. Pour cela, elle a développé son modèle d'excellence.

ISO 9000 et EFQM sont bâtis sur un socle de principes de management dont quelques-uns sont communs. D'après la norme ISO 9000, qui décrit les principes des systèmes de management de la qualité, il y a huit principes à respecter : orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision et relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Le modèle

EFQM repose lui aussi sur huit principes (les « concepts fondamentaux de l'excellence ») qui sont, depuis sa remise à jour avec la version 2010 : réaliser des résultats équilibrés ; ajouter de la valeur pour les clients ; diriger avec vision, inspiration et intégrité ; gérer par les processus ; réussir grâce à son personnel ; encourager la créativité et l'innovation ; créer des partenariats et assumer sa responsabilité pour un futur durable.

Plus ambitieux et holistique qu'ISO 9001, le modèle EFQM est un référentiel non normatif de qualité totale alors que la norme ISO 9001 fournit un ensemble d'exigences pour les systèmes de management de la qualité. De ce fait, ISO 9001 permet d'obtenir des certificats de conformité par rapport à ses exigences, tandis que l'EFQM propose deux niveaux de reconnaissance : les diplômes et les prix. En tout cas, d'après les experts, ISO 9001 et EFQM ne sont pas des rivaux, mais des démarches complémentaires.

### Pour en savoir plus :

- [www.iso.org/iso/fr/iso\\_catalogue/management\\_standards.htm](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards.htm)
- [www.efqm.org/en](http://www.efqm.org/en)

G.M.

Elles commencent, en effet, à chercher la reconnaissance publique de la qualité, ce qui justifie le passage de l'évaluation pour l'amélioration à l'évaluation pour la certification<sup>10</sup>.

Dès lors, puisqu'il n'est pas possible de constater l'amélioration sans mesures fiables, on peut s'appuyer sur les modèles de management de la qualité qui offrent des orientations pour effectuer de telles mesures. Sur ce point, on distingue deux grands types : les audits (ISO 9001) et l'auto-évaluation (EFQM, European Foundation for Quality Management, et les modèles d'excellence)<sup>11</sup>. Dans cette disjon-

tion, il semble que les bibliothèques universitaires qui souhaitaient progresser dans le domaine de la qualité ont choisi, dans un premier temps, l'approche des audits d'ISO 9001. En effet, jusqu'à 2007, on ne trouve aucune bibliothèque conduisant des évaluations EFQM. L'approche de l'évaluation sur la base d'audit et la recherche de reconnaissance publique ont donc fourni un cadre d'interprétation de la mise en œuvre d'ISO 9001 dans les bibliothèques universitaires entre 2004 et 2007.

## Une « cartographie » des services de la bibliothèque

En 2005, la bibliothèque de l'université de Vigo désigna une équipe de sept bibliothécaires qui, assistée par une consultante externe, s'est consacrée entre février et septembre de cette année-là à réinterpréter les activités et services de la bibliothèque comme

10. Purificación Moscoso, Carmen Martínez del Valle, « Análisis comparado de los procesos de evaluación de bibliotecas universitarias españolas », *Documentación de las Ciencias de la Información*, 32 (2009), p. 155-178.

11. Stanislas Karapetrovic et Walter Wilborn, « Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility », *Managerial Auditing Journal*, 16, 6 (2001), p. 366-377.

des processus et à les cartographier sur une « carte de processus ». À partir de cette carte, elle a élaboré toute la documentation du système : politique qualité, manuel qualité, procédures, instructions de travail, formats.

La mise en œuvre de ce système a comporté trois volets principaux :

- *L'intranet* : afin de disposer d'une plateforme de communication interne, on a développé un service intranet pour stocker, publier et diffuser la documentation du système de management, ainsi que pour supporter d'autres outils nécessaires à la gestion de la qualité, tels que les suggestions faites par le personnel auprès de la direction, le traitement des non-conformités, les plaintes et suggestions des usagers...

- *La formation* : en octobre-novembre 2005, s'est déroulée une formation obligatoire d'initiation au management de la qualité et de connaissance du nouveau système de gestion. Elle a favorisé le *feedback* du personnel et encouragé les suggestions d'amélioration, modification ou correction de la documentation. Après une révision de celle-ci à la lumière des suggestions reçues, au mois de février 2006, le système de management de la qualité de la bibliothèque a été officiellement lancé.

- *L'audit interne initial*, outre qu'il conférerait une plus grande vérité à la démarche, a créé un environnement incitant le personnel à aligner sa façon d'agir et de travailler sur ce qui avait été établi et documenté dans le système de management.

Après la mise en œuvre, s'est déroulé l'audit externe (novembre 2006) dont le résultat a été la certification du système. Depuis lors, entre 2007 et 2009, eurent lieu des audits internes périodiques et des audits externes de surveillance, lesquels, outre d'assurer que le système est toujours valable, ont fait apparaître des opportunités d'amélioration. En 2009, à l'échéance du certificat, un audit de renouvellement a été mené avec succès.

### Quelle valeur apporte la certification ?

Il y a lieu de se demander si la certification apporte réellement de la valeur. À cet égard, un article récent sur

le secteur hôtelier espagnol<sup>12</sup> conclut que la norme ISO 9001 peut avoir des répercussions positives, puisqu'elle peut entraîner le développement de facteurs clés (aires fonctionnelles et organisation des tâches indispensables pour le succès) qui, à leur tour, améliorent la compétitivité et les résultats. Si nous transposons cette idée aux bibliothèques, et même si le concept de compétitivité est dans ce domaine difficile à cerner, il est possible de dégager les avantages de la certification dans l'amélioration de la gestion et, en général, du fonctionnement de la bibliothèque. Si, comme proposé par Ovretveit<sup>13</sup>, la qualité du service public résulte à la fois de la satisfaction des usagers qui ont besoin du service, du respect de la légalité et de la recherche de l'efficacité, on peut considérer que ces systèmes de management sont de nature à favoriser ces trois objectifs.

Au regard de ces considérations, on peut assurer que la mise en œuvre de la norme ISO 9001 a permis d'affiner la gestion de la bibliothèque universitaire de Vigo. Dans la pratique, le management de la qualité s'est révélé un processus d'apprentissage et d'affinement progressif des systèmes, outils et facteurs clés (tels que le *feedback* des usagers, les indicateurs de performance, la participation du personnel ou l'évaluation des fournisseurs) permettant d'améliorer l'activité de gestion. À cet égard, l'évaluation intégrale de la qualité des services publics offre deux perspectives : celle de la satisfaction des usagers, bien sûr, mais aussi celle de l'organisation, de telle sorte qu'il faut analyser l'organisation dans son ensemble, tant les processus de gestion que les résultats<sup>14</sup>.

12. J.J. Tari *et al.*, « Is it worthwhile to be a quality certified hotel? Evidence from Spain », *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26, 9 (2009), p. 850-864.

13. John Ovretveit, « Public service quality improvement », in : Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr. et Christopher Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford UP, 2005.

14. AEEVAL, *Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos*, 2009, p. 7.

### L'évaluation EFQM : futur simple ou continu ?

En 2006, tandis que la bibliothèque de l'université de Vigo mettait en place son système de management, l'Aneca lançait un programme d'évaluation des services sur la base du référentiel EFQM, remplaçant le programme d'évaluation et de certification de bibliothèques. Dans le cadre de ce nouveau programme, le but de l'évaluation n'était plus le plan d'amélioration, mais la maturité du système de management par rapport aux critères EFQM<sup>15</sup>.

Si l'excellence est le nouveau standard d'évaluation, il faut s'interroger sur ce qu'est une bibliothèque excellente. D'après Herget et Hierl, l'excellence consiste à optimiser d'une façon interdépendante les divers facteurs du bon fonctionnement d'une bibliothèque (satisfaction des usagers, développement du personnel, bonne gestion économique, pertinence des collections, technologie à jour, etc.) en couvrant, voire en dépassant de manière durable les attentes des divers groupes de *stakeholders*<sup>16</sup>.

À l'instar de la grammaire anglaise, où le futur simple exprime des prédictions et le futur continu ce qui va être en train de se produire à un certain moment de l'avenir, à propos de l'EFQM en bibliothèque, on pourrait douter s'il s'agit d'une prédiction (et alors susceptible de devenir effective ou pas) ou si (avec une probabilité accrue de se réaliser) elle vise à se maintenir dans le temps. De la même façon, après quelques années de management de la qualité, on peut se demander si mettre en œuvre et certifier un système de management ISO 9001 valait la peine, compte tenu de la direction prise par l'évaluation avec EFQM. D'après Van der Wiele, Williams et Dale, les modèles d'excellence et les normes de la famille ISO 9000 encouragent la qualité totale selon différents degrés de maturité, mais leur

15. Purificación Moscoso et Carmen Martínez del Valle, *op. cit.*, p. 169.

16. Josef Herget et Sonja Hierl, « Excellence in libraries : a systematic and integrated approach », *New Library World*, 108, 11-12 (2007), p. 526-544.

portée constitue une des principales différences, puisque les modèles d'excellence sont des méthodes de mesure qui ne donnent pas d'instruction pour mettre en place la qualité totale. Selon eux, pour utiliser efficacement EFQM, les organisations doivent avoir une certaine expérience en management de la qualité, puisque ce que l'on n'a pas mis en œuvre ne peut pas être évalué<sup>17</sup>.

Ainsi, mettre en œuvre la certification ISO 9001 n'est pas un coût d'opportunité, mais un investissement en management qui, le cas échéant, favorise le passage à l'excellence. Comme mentionné ci-dessus, la qualité dans le secteur public n'est pas seulement une affaire de satisfaction de l'utilisateur, mais aussi de respect de la légalité et de recherche de l'efficacité. Si la norme ISO 9001 permet d'améliorer la performance des deux premières prémisses, ce n'est pas le cas pour l'efficacité, puisque, dans le management proposé par cette norme, l'important est d'assurer des ressources suffisantes. De ce point de vue, outre d'améliorer les deux autres composantes de la qualité publique, l'EFQM comporte aussi la troisième prémisses incontournable : l'efficacité.

## L'excellence au présent continu

Faisant partie intégrante des universités, les bibliothèques font l'objet d'évaluations dans le but de les responsabiliser. Depuis longtemps, tout au moins en Europe, la qualité est devenue la pierre angulaire de l'évaluation des universités et de leurs bibliothèques.

En vue de parvenir à sensibiliser les secteurs académiques à la qualité, les Plans espagnols de qualité des universités (1996-2003) ont adopté la stratégie de l'évaluation pour l'amélioration des diplômes, des établissements et des services universitaires. Cependant, cette stratégie n'était pas

entièrement compatible avec les services qui, comme les bibliothèques, ont une teneur élevée en management, comme l'atteste l'échec du certificat qualité des services bibliothécaires lancée par l'Aneca en 2003. De ce point de vue, l'évaluation axée sur l'approche par audit est peut-être mieux adaptée aux bibliothèques et au reste des services universitaires. Dans ce cadre, un groupe de bibliothèques universitaires espagnoles, dont celle de l'université de Vigo, a établi et certifié des systèmes de management de la qualité sous la norme ISO 9001, à l'exemple de l'université autonome de Barcelone en 2000.

En 2006, l'Aneca a lancé un programme d'évaluation des services universitaires sur la base du référentiel EFQM, proposant un niveau avancé de management de la qualité. Toutefois, par sa complexité et sa portée, l'excellence reste plutôt inappropriée si l'on ne dispose pas d'une expérience préa-

lable en matière de qualité totale telle que l'offrent, notamment, les systèmes de management ISO 9001<sup>18</sup>. Évaluation institutionnelle, management de la qualité et excellence s'inscrivent ainsi dans un continuum où l'on passe de l'évaluation pour l'amélioration au management de la qualité ; lequel, à son tour, en octroyant une maturité dans la gestion, rend possible le passage à l'excellence et à l'obtention des diplômes EFQM ratifiant cet excellent management de la qualité totale. En conséquence, l'excellence, plutôt que d'appartenir au futur, fait partie du présent continu des bibliothèques. ●

Avril 2010

17. A. Van der Wiele, A.R.T. Williams et B.G. Dale, « ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path », *Business Process Management Journal*, 6, 5 (2000), p. 417-427.

18. Katerina D. Gotzamani, « The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations », *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 8 (2005), p. 645-657.