

APPLICATION DE LA GESTION DE LA QUALITE EN ESPAGNE : SITUATION ACTUELLE

Les premières références sur la gestion de la qualité appliquées aux services d'information et de documentation en Espagne datent de 1992. Depuis lors, plusieurs études théoriques sont parues dans des revues professionnelles sur ce thème et les premières expériences pratiques ont été réalisées.

Les professionnels des bibliothèques et centres de documentation en Espagne, comme leurs collègues dans d'autres pays, se sont trouvés confrontés à une situation de changement permanent supposant une adaptation continue. Ils constatent chaque jour qu'ils dirigent des structures plus complexes et que leurs problèmes s'apparentent de plus en plus à ceux de l'entreprise, ils deviennent perméables aux idées en provenance de ce secteur, et en conséquence commencent à s'intéresser au phénomène de la qualité. Il existe un intérêt majeur pour toutes ces techniques et méthodes dont l'application permet d'obtenir une meilleure efficacité du travail, techniques que généralement ils ne connaissaient pas jusqu'alors. En effet, la formation à la bibliothéconomie et à la documentation en Espagne présente traditionnellement de grandes lacunes dans tous ces aspects de gestion.

L'évolution en Espagne

Dans les trois dernières années cette évolution a pris différentes formes :

Les publications : Depuis 1992, quelques 40 articles, exposés et communications sur des sujets liés à la qualité ont été publiés. Ce chiffre peut paraître assez faible comparé à la production dans d'autres pays en Europe ; rapporté aux publications du secteur professionnel, il représente 2 % du contenu des publications¹. Les analyses proposées sont presque toutes théoriques, assez peu sont consacrées à des comptes-rendus d'expériences pratiques.

La formation : Quelques universités ont intégré, dans les programmes officiels des Diplômes de Bibliothéconomie et de documentation, la philosophie et les techniques de gestion de la qualité. D'autre part, des cursus de spécialisation figurent dans les programmes de formation continue proposés par les associations professionnelles comme SEDIC, AVEI, ANABAD GALICIA², ou par des organismes publics de l'Administration centrale et autonome qui ont en charge les réseaux de bibliothécaires.

Les congrès et réunions professionnelles. Le meilleur indicateur de l'actualité du mot « qualité » réside dans sa présence dans les titres et les sous-titres de toutes les journées et séminaires professionnels qui ont eu lieu en Espagne dans les deux dernières années. Cela ne signifie pas pour autant que le contenu de ces journées soit centré sur la qualité mais reflète l'inquiétude des professionnels pour

¹ source ; BEDOC (base de données espagnole de Bibliothéconomie et documentation)

² SEDIC : Sociedad Española de Documentación e Información Científica

[En Espagne, il y a en plus une association professionnelle dans chaque Communauté Autonome]

AVEI : Asociación Valenciana de Especialistas en Información de la comunidad autónoma de Valencia - ANABAD Galicia : Asociación Nacional de Bibliotecarios Archiveros y Documentalistas de Galicia

l'amélioration de leurs services et de leurs missions. Cette amélioration est plus à mettre en relation avec la volonté traditionnelle de faire mieux pour sa bibliothèque ; elle ne traduit pas nécessairement la pleine intégration de la nouvelle « philosophie » de la qualité qui conduit à systématiser les processus d'amélioration et à rechercher une véritable orientation de l'organisation vers le client.

Il semble que le premier événement qui ait eu un impact dans la diffusion de la philosophie de la gestion de la qualité dans notre secteur a été la réalisation en septembre 1994 d'une session parallèle sur TQM (Total Quality Management), c'est au cours de ces Journées nationales de la documentation que le responsable des Certification d'entreprises de AENOR informât sur les possibilités d'application de la norme ISO 9000.

Les groupes de travail : en mars 1994 s'est créé un groupe de travail sur la qualité dans l'association professionnelle la plus représentative en Espagne la SEDIC (Société espagnole de documentation et information scientifique).

A l'origine, il s'agissait d'un groupe d'étude ayant pour objectif de susciter l'application de la gestion de la qualité dans les bibliothèques et services de documentation espagnols.

Pendant l'année 1994-1995 le travail a consisté en l'analyse de divers thèmes en relation avec la qualité :

- analyse des besoins et des attentes des usagers,
- contrôle des processus,
- contrôle des coûts,
- utilisation concrète des outils de la qualité...

Durant l'année 1996 l'objectif fixé était de travailler dans plusieurs directions :

- construire quelques modèles de processus documentaires de base qui pourraient servir de référence aux professionnels au moment de l'analyse des processus de travail ;
- élaborer un exemple type de documentation pour l'implantation de la norme ISO 9000 - ce dossier sera publié fin 97 ;
- travailler sur le projet d'un système de standards ou d'indicateurs pour le contrôle de la qualité des fournisseurs d'information ;
- suivre l'évolution des expériences pratiques de l'application de la gestion de la qualité menées à terme en Espagne. C'est dans cette optique que le groupe de la qualité de la SEDIC a organisé en janvier 1996 des journées durant lesquelles ont été restituées les expériences réalisées en Espagne dans le domaine de la gestion de la qualité.

En 1997, la SEDIC a mis en place un processus pour la certification des bibliothécaires et documentalistes, orienté vers la garantie des niveaux de qualifications nécessaires pour l'exercice de la profession.

Expérience pratiques:

Depuis 1993 ont démarré une série d'expériences que nous pouvons situer à différents niveaux :

- application d'outils et de méthodes de gestion de la qualité pour obtenir de meilleurs rendements dans le fonctionnement des services des bibliothèques et centres de documentations ;
- évolution des règles de management par objectifs vers des programmes d'amélioration continues de la qualité ;
- application de programmes concrets de gestion de la qualité dans les bibliothèques et les centres de documentation intégrés dans des institutions engagées dans les Projets TQM ;
- implantation des normes ISO 9000 dans les services de documentation.

Les dimensions et les domaines d'application de ces initiatives sont très variées mais commencent à constituer un ensemble de cas qui présentent un grand intérêt pour les professionnels du secteur souhaitant aborder la gestion de la qualité.

Nous proposons ici un bref résumé de ces expériences réussies réparties entre les deux grands groupes dans lesquels s'inscrivent les bibliothèques et services de documentation et d'information dans notre pays.

Bibliothèques et services de documentation dans le secteur public :

C'est dans le domaine des bibliothèques universitaires qu'ont émergé les expériences les plus intéressantes pour l'implantation de systèmes de gestion de la qualité. Ces expériences ont toutes un point commun : l'application de la gestion de la qualité dans la bibliothèque s'inscrit dans un projet d'implantation d'un système de gestion de la qualité à toute l'Université. Généralement les bibliothèques sont intégrées dans des programmes pilotes pour pouvoir clairement délimiter leurs processus de travail et leurs relations de services avec les différents « clients » de l'université.

Plusieurs exemples de ce type peuvent être cités : l'Université Carlos III de Madrid, l'Université Polytechnique de Catalogne, l'Université Complutense de Madrid et l'Université Pompeu i Fabre de Barcelone. Dans ces cas, le personnel de la bibliothèque s'est entouré de consultants spécialisés dans le domaine de la gestion de la qualité.

Dans d'autres universités ce sont les bibliothécaires qui ont engagés seuls le développement des programmes de gestion de la qualité et qui ont appliqué la méthodologie aux différents services de la bibliothèque (Université de Cádiz) ou mis en oeuvre de nouveaux services (Université de Coruña)

Les bibliothèques publiques ont démarré plus tard la démarche qualité. Il y a quelques expériences concrètes existent, comme celle du réseau des bibliothèques publiques de Castilla La Mancha qui applique des procédures de normalisation pour l'amélioration de la qualité des bases de données bibliographiques. Ces bases de données sont développées pour leurs propres équipes de travail dans les bibliothèques organisées en groupes d'initiatives et d'amélioration. En 1997, le réseau des bibliothèques publiques de Catalogne ont commencé à travailler pour obtenir la certification ISO 9000.

Dans le secteur public on rencontre aussi des bibliothèques et services de documentation des réseaux d'hôpitaux qui traditionnellement ont constitué des groupes très dynamiques qui travaillent en contact avec des « clients » très exigeants quant à la prise en considération de leur besoins d'information. En général se sont de petits centres très préoccupés par l'introduction de l'amélioration de la qualité et dans lesquels ont été conduites des expériences très intéressantes : Bibliothèque de l'hôpital Juan Canalejo...

Bibliothèques et services de documentations du secteur privé

Quoique les expériences restent très isolées, les services de documentation dans les entreprises privées sont immergées dans la dynamique de la Certification à la norme ISO 9000 qui envahit le monde de l'entreprise. Dans quelques cas, les documentalistes ont participé activement, aux cotés des directions de la qualité, à l'élaboration des procédures qui affectent leurs services et à l'établissement des règles visant à assurer le contrôle de la documentation de la qualité pour l'ensemble de l'entreprise. Les responsables de la politique de gestion de la qualité des entreprises ont besoin d'une grande quantité d'informations, ainsi que de la systématisation et du contrôle de celles-ci. Cette conjonction d'intérêts entre ces responsable qualité et les responsables de la documentation et de l'information à l'intérieur des entreprises est - pensons-nous - une piste très productive pour l'évolution de nos services.

De plus, parmi les entreprises prestataires de services d'information et de documentation espagnoles, on observe les prémices d'un travail pour l'implantation de systèmes de qualité. Peu de producteurs de bases de données tant du secteur public que du secteur privé utilisent un système relevant effectivement de la gestion de la qualité. Quoique l'ont observe des signes positifs dans leur prise en compte des besoins et des attentes des usagers, il n'existe pas d'action systématique dans ce domaine.

Un travail à long terme

Cette situation espagnole amène à tirer une série de conclusions. Le passage de la théorie à l'action est beaucoup plus lent que ne le laisse supposer l'intérêt des professionnels pour la gestion de la qualité. Ceci est dû à différents facteurs :

- le manque en général de compétitivité réelle dans ce secteur qui continue à bénéficier, dans une large mesure, d'un « marché captif » ce qui ne favorise pas son intégration dans les mécanismes du marché ;
- le manque de conscience de la part des décideurs, et plus particulièrement dans le secteur public, de la nécessité de travailler avec des systèmes de gestion de la qualité, et leur manque de volonté réelle en la matière ;
- le sentiment du « tout ou rien » de plusieurs professionnels : s'ils n'entreprennent pas des plans de qualité totale, ils n'aboutiront à rien, puisque les initiatives isolées conduisent au fiasco ;
- le sentiment d'insécurité des bibliothécaires et des documentalistes au moment de s'embarquer dans l'utilisation de nouvelles techniques de gestion, sans les connaissances nécessaires, et sans la possibilité - le plus souvent - d'avoir recours à l'aide de consultants extérieurs.
- le doute sur les bénéfices réels qui peuvent être obtenus en échange de coûts qui eux sont plus évidents et qui dans la plupart des cas relèvent du « sacrifice personnel ».

Les expériences menées dans le secteur nous montrent qu'il y a de grandes différences entre domaines professionnels et qu'il existe diverses méthodes pour aborder la recherche de la qualité. Toutefois (et je crois que ceci est vrai aussi dans les entreprises privées) nous sommes à des années lumières de l'implantation de véritables systèmes de gestion de la qualité totale. Il reste encore beaucoup à faire pour accomplir toutes les étapes du processus, et notamment :

- De persuader les directeurs de bibliothèques et centres de documentation que la qualité est prioritaire pour l'adaptation et la survie de leurs services. Faire passer l'idée que la qualité ne relève pas d'un désir vague de « faire mieux » mais d'une nouvelle philosophie d'organisation qui permet de systématiser les efforts de toutes les personnes vers l'amélioration continue des prestations.
- De former les professionnels dans l'usage des outils de la qualité, leur apprendre à diriger et motiver les personnels à travailler en équipes efficaces, capables d'analyser leurs processus de travail, de proposer des initiatives d'amélioration et d'assumer leurs responsabilités.
- De susciter l'implantation de systèmes de gestion de la qualité, promouvoir les échanges d'expériences concrètes qui permettent aux professionnels d'avoir des modèles pour agir.
- De mesurer les coûts et les résultats des améliorations introduites, utiliser ces informations complexes pour démontrer de façon moins théorique l'intérêt de ces démarches et mieux appréhender les bénéfices réels que l'on peut obtenir de l'amélioration de la qualité.

La qualité est un travail à long terme qui ne prétend pas faire de miracles et qu'il est difficile d'atteindre sans connaître des phases de découragement. En tant que membres des groupes de travail dans les associations professionnelles nationales et internationales nous avons la tâche (pas toujours facile) d'entretenir le flambeau de la qualité.

Elisa GARCIA-MORALES
Consultant, Infor@rea
Professeur, Master Information et documentation, Universidad Carlos III, Madrid
Secrétaire de la SEDIC