

GESTION DE LA QUALITE ET APPLICATION DE LA NORME ISO 9000: SITUATION EN ESPAGNE

Elisa García-Morales
Consultant. *Inforárea* S.L.
Coordinateur du Group de travail sur la Qualité de SEDIC

Marcelle Capieau
Documentaliste du REE (Red Electrica Española)
Membre du Group de travail sur la Qualité SEDIC

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.

1. L' INTRODUCTION DE LA PHILOSOPHIE DE LA GESTION DE LA QUALITE DANS LES SERVICES DE DOCUMENTATION

Pour envisager les processus de gestion de la qualité, il faut une première étape qui implique un changement de mentalité concernant les modèles de travail traditionnels :

La philosophie de la qualité implique en premier lieu, l'autocritique qui permet de comprendre que tout peut être amélioré ; reconnaître les lacunes et les erreurs, ce qui est évidemment nécessaire, pour pouvoir adopter des mesures de prévention et des mesures de correction de celles-ci.

- La philosophie de la qualité signifie, une réorientation des services de l'organisation vers les besoins réels des utilisateurs, ce qui implique, adopter des actions d'analyse qui nous permettent, de mieux connaître, notre marché.

- La philosophie de la qualité implique que la direction (tant les responsables des services de documentation et ceux des bibliothèques comme les organismes et les entreprises qui en dépendent) identifie un nouveau modèle de travail de participation. Dans beaucoup de cas, ceci, va à l'encontre, des modèles hiérarchiques traditionnels de fonctionnement qui continuent à exister, dans beaucoup de nos institutions.
- La philosophie de la qualité exige une mentalité de gestion planifiée, systématique et continue. Dans nos centres et services de documentation, les actions d'amélioration se réalisent, dans la majorité des cas, d'une manière impulsive et sans liens, avec un manque de vision stratégique.

Le processus d'introduction de ces idées, au sein du secteur de l'information et du secteur de la documentation, s'est produit lentement et est visible dans :

- *Les publications* : Depuis 1992, quelques 60 articles, exposés et communications sur des sujets liés à la qualité ont été publiés.¹ Les analyses proposées sont presque toutes théoriques, assez peu sont consacrées à des comptes-rendus d'expériences pratiques.
- *La formation* : La plupart des Universités ont intégré, dans les programmes officiels des Diplômes de Bibliothéconomie et de Documentation, des cours sur la gestion de la qualité. D'autre part, des cursus de spécialisation figurent dans les programmes de formation continue proposés par les associations professionnelles, 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 titre et les sous-titres de toutes les journées et séminaires professionnels qui ont eu lieu en Espagne, dans les 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 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.

¹ Source ; BEDOC (Base de Données Espagnole de Bibliothéconomie et Documentation)
<http://www.inforarea.es>

- *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).

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. Le travail réalisé comprend divers thèmes concernant la qualité :

- analyse des besoins et des attentes des usagers,
- contrôle des processus,
- contrôle des coûts,
- utilisation concrète des outils de la qualité.
- application de la norme ISO 9000

Dans le but, de suivre l'évolution des expériences pratiques, de l'application de la gestion de la qualité, menées à terme, en Espagne, le groupe de la qualité de la SEDIC², a organisé en 1996, des journées intitulées : 'La gestión de calidad : de la teoría a la acción', pendant lesquelles ont été reproduites, les expériences réalisées en Espagne, dans le domaine de la gestion de la qualité.

2. DES EXPERIENCES 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 continue 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 ;
- début de programmes dirigés vers l'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 et réparties entre les deux grands groupes dans lesquels s'inscrivent les bibliothèques et services de documentation et d'information dans notre pays :

² SEDIC : Sociedad Española de Documentación e Información Científica. <http://www.sedic.es>

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 qui 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 par 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 en La Coruña...

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. Il existe actuellement, une entreprise qui en est en train de réaliser, l'audit de qualité pour obtenir la certification ISO 9000, en 1999.

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'on 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.

La certification des professionnels

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. La certification des professionnels a une étroite relation, avec la gestion de la qualité. L'organisme chargé d'évaluer les capacités des professionnels, doit obtenir à son tour, le certificat de l'organisme de certification, selon la norme EN 45103. Ce processus est très similaire, à celui de la Norme ISO 9000.

Durant l'exercice 1998, SEDIC a élaboré le « Manuel de la Qualité » et les "Procédures de Travail pour le Service de Certification de SEDIC ». Suite à la réalisation du processus d'implantation au mois de janvier, SEDIC sera soumise à une audit interne et pour le mois de février 1999, on attend une audit de ENAC³ et l'obtention de la certification.

3. LE CHEMIN VERS LA CERTIFICATION ET L'ÉDITION DE "LA GUIA" SUR L'APPLICATION DE LA NORME ISO 9000 AUX BIBLIOTHÈQUES ET SERVICES D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION »

Nous pouvons dire qu'en Espagne, on est passé d'une première phase de prise de conscience de l'importance de la gestion de la qualité, à une seconde étape de travail systématique, dans l'amélioration de la qualité. Cependant, nous sommes encore très loin, de voir l'implantation de véritables Systèmes d'Assurance de la Qualité, ce qui signifie en réalité, l'adoption des Normes ISO 9000.

Comme nous avons pu voir dans le paragraphe antérieur, les expériences réalisées dans le cadre de l'obtention d'une Certification de Qualité sont sporadiques, sauf pour les cas, où les Services de Documentation qui dépendent de grandes entreprises privées, ont décidé, l'implantation de Systèmes de Qualité, selon la norme ISO.

³ ENAC "Entidad Nacional de Acreditación" C'est l'organisme qui autorise les entités qui peuvent certifier des niveaux de compétences professionnelles.

Cette réalité est due à plusieurs facteurs :

Du point de vue économique, l'obtention de la certification est un processus coûteux. L'entreprise privée opte pour celle-ci, dans le but de l'implantation de systèmes d'assurance de la qualité, parce que de cette manière, il y a une répercussion claire (directe ou indirecte) sur ses bénéficiaires et sur sa position concurrentielle. Dans les bibliothèques et les services de documentation, il est difficile de voir clairement, la récupération des coûts. Il n'existe pas non plus, dans la majorité des cas, un facteur de concurrence qui incite, à améliorer la position face à d'autres services. Même, au sein des entreprises privées, les services de documentation sont un « centre de coût général », ce qui veut dire, qu'il n'est pas lié directement, au composant productif de l'activité. Cela signifie, que dans les propres programmes de certification, les services d'information sont peu tenus en compte, dans la majorité des cas.

D'autre part, le niveau d'exigence des utilisateurs, n'a pas été jusqu'à présent, le stimulant pour que les services de documentation et les services d'information et les bibliothèques, agissent d'une manière frappante, en matière de qualité. Cependant, il faut faire attention à ce facteur, vu que les habitudes et la culture, en matière d'information est en train de changer vertigineusement.

La mentalité de la classe directive des bibliothèques et centres de documentation – et celle de beaucoup d'autres organismes publiques dont ils dépendent – continue à être très faible, quant à l'implantation de nouveaux modèles de gestion.

Il n'y a pas en Espagne, une culture de travail à long terme et les activités de gestion de la qualité, ne peuvent être établies à court terme, vu qu'elles exigent du temps, pour son application (deux ans minimum pour des petits centres). Ce que l'on voit, c'est qu'un grand nombre d'expériences qui commencent, ratent ou s'atténuent, avec le cours du temps.

Enfin, les professionnels de l'information se retrouvent avec de grands problèmes de connaissances, pour aborder des projets d'implantation de systèmes de suivi de la qualité, dans leurs centres. Une grande majorité d'entre eux, ne peuvent obtenir l'aide ou l'appui d'experts externes. C'est pour cela, que le Groupe de Travail sur la Qualité de SEDIC a décidé de publier « una Guia » sur l'Application de la Norme ISO 9000 aux Bibliothèques et Services de Documentation et Services d'Information. « La guia » informe aussi, sur les divers cours pratiques de formation organisés par SEDIC, sur le même thème.

Le groupe de travail s'est rendu compte, que l'implantation d'un Système de Qualité exigeait l'adoption d'un standard déjà existant: la norme ISO 9000. Nous nous sommes trouvés face à un document difficile d'interpréter et d'appliquer, pour les professionnels de notre secteur. Ces difficultés provenaient du fait, non seulement, que beaucoup de concepts trouvaient leur origine dans le monde industriel, mais ces concepts, en plus n'étaient pas compris, par les bibliothécaires et documentalistes, vraiment peu familiarisés avec cette terminologie (terminologie compliquée de par elle-même) de la qualité. Un autre facteur justifiait ces difficultés: la propre adaptation aux points de la norme, exige une vision globale de notre activité, ce qui constitue un exercice, que nous faisons vraiment très peu, par habitude.

Dans le but, de rendre ces concepts plus clairs, nous avons établi comme objectif, l'élaboration d'un document interne de travail, qui pourrait nous servir de guide, pour entreprendre un projet de ces caractéristiques, au sein des parcelles d'activité, de chacun des professionnels, membres du groupe.

Ce document en question, voit la lumière, grâce à des subsides du Ministère de la Culture qui versent les fonds à la SEDIC. Le document ne prétend pas être un traité dans la matière, mais simplement, une orientation qui permet de faire savoir à nos collègues de la profession, le fruit de beaucoup d'heures de travail et d'effort de compréhension. Nous ne proposons pas de solutions magiques ni un modèle à copier. Le travail de réflexion sur le niveau de qualité et les caractéristiques de l'activité réalisée, par chaque bibliothèque et service de documentation et son adaptation aux points contenus, dans la norme ISO 9000, doivent être uniques et caractéristiques à chaque centre. D'autre part, l'application de la norme oblige à lire celle-ci, en aucun cas, ce document prétend remplacer la norme originale.

Nous espérons que ledit document soit utile comme élément de référence, pour les professionnels qui prennent le chemin de la Qualité pour:

- comprendre pourquoi l'obtention de la qualité est devenue importante dans le monde actuel et comprendre que la qualité concerne aussi, les bibliothèques et les services d'information.

- comprendre ce qu'est l'ensemble de normes qui s'intitulent normes ISO 9000 et comprendre à quoi, elles servent.

- savoir à quoi, se réfèrent les concepts et les éléments qui interviennent dans l'assurance de la qualité et comment on peut les "traduire", dans notre monde professionnel.

- comprendre ce qu'est la qualité et les démarches à faire pour l'implanter.

- disposer de quelques orientations pratiques, pour appliquer dans nos centres, un système d'assurance de la qualité et pouvoir adapter les exigences établies par la norme ISO 9000.

- connaître les démarches nécessaires à faire pour obtenir la certification de qualité.

- disposer d'un élément de référence, pour connaître les organismes concernés et pour consulter, la bibliographie spécialisée, concernant les bibliothèques et les services de documentation.

"La guida" fait une introduction générale aux concepts relatifs à la qualité, avec des exemples de sa possible application, aux bibliothèques et services de documentation. "la guida" traite l'aspect de l'adoption de la norme, que l'on va appliquer, la structure du système d'assurance de la qualité et le processus à suivre, pour l'obtention de la certification. Enfin, il décrit les points contenus dans la norme, chaque point, faisant l'objet, d'une explication sur sa possible application, aux bibliothèques et aux services de documentation et explique comment, ils seraient présents, dans les différents documents du système.

4. CONCLUSIONS

De la situation qui existe en Espagne, nous pouvons 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 concurrence 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 publique, 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 documentalistes et bibliothécaires, 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, 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 :

- Inculquer aux 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.
- 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.

- 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.
- 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.

A ce stade, nous nous posons la question de savoir dans quelle mesure, les bibliothèques et les services d'information et de documentation peuvent ou pourront faire abstraction de l'application de la norme ISO 9000.

La réponse varie et dépend du type et du secteur de l'organisation concernée :

En Europe, il y a un grand pourcentage de ce type d'organismes qui appartiennent au secteur public. Il est évident, que dans ce cas, il n'existe aucun impératif, pour adopter la norme ISO 9000 et pour obtenir une certification de qualité, vu que c'est la dynamique du marché qui pousse les entreprises et les organisations, à l'implantation des Systèmes de Gestion de Qualité. Mais, force est de constater, qu'il existe, un mouvement chaque fois plus orienté, vers l'amélioration de la qualité des services publics, liée à un niveau d'exigence plus élevé, de la part des citoyens. Si les bibliothèques et les services de documentation et d'information du secteur public, entrent dans la dynamique, d'aborder des plans d'amélioration de la qualité, il serait beaucoup plus cohérent, que ces organismes utilisent un modèle (la norme ISO 9000 ou le Prix EFQM), accepté universellement, malgré qu'un processus de certification ne soit pas pour ces organismes, le but final.

D'autre part, il y a des services de documentation et d'information qui ou bien dépendent d'entreprises privées ou bien qui fonctionnent comme des entreprises. Ces organismes ne vont pas pouvoir se livrer de la dynamique de l'application de la norme ISO 9000, du fait, que le processus de certification dans le secteur privé, est une grande boule de neige qui s'étend, à tous les niveaux de la chaîne « client-fournisseur ». Les professionnels vont se retrouver dans des situations très différentes, mais ce qui est à conseiller, est le travail en collaboration, avec des experts consultants, dans le domaine de la qualité. Il nous aideront à définir les standards de qualité, à comprendre, à établir et à écrire les procédés de travail, ainsi qu'à appliquer les différentes conditions requises par la Norme.

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. En tant que professionnels, nous devons être conscients, de ce que peut représenter l'implantation de systèmes d'assurance de la qualité, dans nos méthodes.