

La démarche qualité comme méthode d'évaluation d'une unité documentaire

The Quality Approach as a Method of Evaluating a Documentary Unit

Abdoun Abdelkrim¹

Date de soumission 14/ 11/ 2021

Date d'acceptation : 12/ 06/ 2022

Abstract

The assessment of documentary units is based essentially on standards, but also on many formulas and methods. However, this way of doing does not allow the assessment function to be truly integrated into the documentary chain. Quality management, whether or not oriented by a certification objective, offers the approach and formalism necessary to this integration. Management by process and its breakdown into procedures constitute the regular work of the manager, offering him the necessary model for an optimal management, where the assessment becomes an integral part of the documentary management, in particular by the definition of performance objectives and indicators, regularly assessed in the context of continuous improvement, which, along with process-based management, forms the basis of quality management.

Keywords

Quality Management; Documentary Management; Assessment; Process; Standardization; ISO 9000.

Résumé

L'évaluation des unités documentaires s'appuie pour l'essentiel sur les normes, mais aussi sur de nombreuses formules et méthodes dont l'application ponctuelle ne permet pas une véritable intégration de cette fonction dans la chaîne documentaire. La gestion qualité, qu'elle soit ou non orientée par un objectif de certification, offre la démarche et le formalisme nécessaires pour cette intégration. La gestion par processus et leur décomposition en procédures constitutives du travail régulier du gestionnaire, offrent à celui-ci le modèle nécessaire pour une gestion optimale où l'évaluation est partie intégrante notamment par la définition d'objectifs de performance et d'indicateurs régulièrement appréciés dans le cadre de l'amélioration continue qui constitue avec la gestion par processus le fondement d'une gestion qualité.

Mots clés

Gestion qualité; Gestion documentaire; Evaluation; Processus; Normalisation; ISO 9000.

Introduction

¹* Auteur correspondant : Abdoun Abdelkrim, abdelkrim.abdoun@gmail.com

L'évaluation des unités documentaires est considérée comme un des maillons, peut être le maillon faible, de la chaîne documentaire. La littérature est abondante sur ce sujet et permet de distinguer deux niveaux essentiels : un niveau global ou macro-évaluation et un niveau, voire des niveaux spécifiques, ou micro-évaluation.

La macro-évaluation donne une vue générale de la qualité des prestations et permet de conclure si l'unité évaluée est conforme aux attentes, ou si elle doit faire l'objet d'une mise à niveau.

La macro-évaluation ne va pas dans les détails, elle permet néanmoins d'avoir une image qui positionne la structure en rapport à un référentiel de performance souvent implicite, autrement dit, ne correspondant pas à une norme précise, mais plutôt à des attentes en termes de satisfaction des usagers et des responsables pourvoyeurs des ressources.

La macro-évaluation est souvent encadrée par l'analyse des besoins des utilisateurs, soit l'écoute client (AFNOR, 1999)¹, qu'une unité documentaire est appelée à réaliser de manière périodique pour détecter les éléments de gestion les plus perfectibles et tracer des plans d'action pour l'amélioration de ses prestations. Elle peut être réalisée par d'autres moyens d'analyse qui, dans certains cas, sont combinés à l'écoute client pour des résultats optimaux.

Dans ce sens, il peut être fait appel à l'analyse des réclamations des usagers, souvent contenus dans le fameux registre des suggestions, qui pourra être reformulé dans la perspective de cette analyse dans une structure plus formaliste qui se prêterait à un traitement informatique.

Enfin, une macro-évaluation peut tout autant s'appuyer sur les statistiques, telles que la fréquence des prêts et des consultations ou encore la rotation des documents par unité et/ou par thème.

La micro-évaluation, quant à elle, consiste à étudier les performances des prestations de manière précise et détaillée. De nombreuses formules ont été proposées notamment par la norme ISO 11620 (ISO, 2014)², qui regroupe une série d'indicateurs permettant une description précise des fonctions et des prestations.

Les professionnels trouveront donc dans ces différents outils et méthodes, le moyen d'évaluer leur structure et d'en permettre l'amélioration. Il faut cependant observer que cette façon de faire, reconnue et tout à fait cohérente, présente certaines insuffisances. Elles relèvent pour une bonne part de leur aspect générique qui ne tient pas compte des spécificités de l'unité évaluée. Autrement dit, ces indicateurs ne sont pas intégrés de fait dans les objectifs de l'unité d'information qui d'ailleurs sont rarement définis dans la grande part des entités que nous avons observées.

Il faut dire également que la performance d'un service n'est pas forcément témoin ou gage de sa qualité, laquelle reste tributaire d'une démarche globale dont le modèle est contenu dans le référentiel de gestion de la qualité dans sa version prestations de services (ISO, 2015)³. De ce fait, une évaluation efficace doit être systématisée et permettre une observation continue ou tout au moins régulière de la performance sans avoir à déclencher une action, voire un projet pour ce faire.

^{1*} Auteur correspondant : Abdoun Abdelkrim, abdelkrim.abdoun@gmail.com

Enfin, l'unité documentaire est prestataire de service. Elle est donc tenue de prendre compte des caractéristiques d'un service ; celui-ci peut difficilement faire l'objet d'un contrôle qualité avant sa mise à disposition, tant il se consomme et se fabrique en même temps. La qualité doit donc absolument être anticipée.

Notre propos est donc de proposer non pas une gestion qualité qui relèverait d'un autre cadre, mais de suggérer une démarche qui, en s'inspirant du référentiel qualité, permettra, en plus des bénéfices liés à ce type de gestion, de disposer d'un système d'évaluation précis et performant. En ce sens qu'il ne s'agit pas de traiter des techniques et des méthodes d'évaluation, mais bien de relever qu'au-delà de ces techniques qui gardent tout leur intérêt, il est important d'ouvrir de nouvelles pistes de travail qui s'inspireraient des méthodes et démarches ayant fait leurs preuves dans le monde du management et qui viendraient enrichir le référentiel des techniques et des méthodes de gestion de la documentation.

1. Sur le concept qualité

La qualité qui est une aspiration probablement innée chez l'Homme, a mis du temps pour se structurer et devenir un outil, voire une méthodologie de travail aujourd'hui reconnue et très souvent exigée.

1.1. Quelques rappels historiques

Si la notion de qualité est aussi ancienne que le travail, son apparition en tant que concept remonte à la fin du 19^{ème} siècle. Cette époque représentait le point culminant de l'ère industrielle où de nouveaux modes de production s'imposaient. Le « contrôle qualité » s'effectuait en fin de process, avant que le produit ne passât à la distribution. A ce niveau donc, le concept était exprimé en termes de **contrôle qualité**. Les produits étaient contrôlés en fin de chaîne de fabrication. Après vérification, les pièces conformes étaient acceptées, alors que les pièces non conformes étaient rejetées.

Le développement d'une fonction qualité avec des méthodes spécifiques a eu lieu à partir de 1943 aux Etats Unis, principalement dans l'industrie de l'armement. Cette façon de faire correspond déjà à la définition moderne de la qualité qui est considérée comme « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire des utilisateurs » (AFNOR, 1987)⁴.

Mais concrètement, rien dans le processus de gestion ne permettait de réaliser un produit conforme à des attentes préalablement déterminées. Ce fut vers les années 1950, qu'on commença à parler d'assurance qualité dont l'application s'effectua d'abord sur les industries de l'aéronautique et du nucléaire, tous deux nécessitant un haut niveau de sécurité, et donc de qualité.

En 1961, A.V. Feigenbaum (Feigenbaum, 1961)⁵ proposa le concept de Total Quality Control, qui allait aboutir une vingtaine d'années plus tard à la notion de qualité totale, ou Total Quality Management (TQM). Cette période correspond aussi bien à la mise en œuvre de la norme ISO 9000 avec la création en 1979, au sein de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), d'un comité technique en charge d'élaborer des normes dans le domaine du management et de l'assurance qualité.

^{1*} Auteur correspondant : Abdoun Abdelkrim, abdelkrim.abdoun@gmail.com

La première série des normes ISO 9000 fut révélée en 1987. La plus globale étant la 9001 qui traite de l'ensemble de l'activité de l'organisation et de la conception aux prestations associées. C'est ce document qui servira de ligne conductrice à notre démarche d'associer la gestion qualité à l'évaluation des unités documentaires.

1.2. Les exigences qualité

Quelque trois cents exigences sont édictées par la norme ISO 9001. Elles réfèrent à cinq principes de gestion indispensables dans une approche qualité.

L'orientation client : Cette orientation est encore plus pertinente lorsqu'il s'agit d'un service où la prestation est souvent personnalisée induisant une exigence de qualité totale. Les entreprises sont tenues, à ce titre, de réaliser une écoute client de manière périodique visant à comprendre les besoins présents et futurs. Le but étant de satisfaire les exigences des utilisateurs et s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

L'approche processus : Il s'agit de concevoir l'activité comme un ensemble de processus interdépendants. La qualité d'un processus est déterminée par la qualité des intrants (inputs) et par la rigueur des traitements qui induisent des outputs (produits et/ou services) répondant à des exigences qualité définies par des indicateurs de performance.

L'approche système: Complémentaire ou induite par l'approche processus, la perception de l'organisme comme un système de processus corrélés implique une gestion par objectifs, seule garante de l'efficacité et de l'efficience de l'organisme.

L'amélioration continue : l'amélioration continue est l'objectif permanent de l'organisme. Le postulat étant qu'un système est forcément évolutif. Il est donc fondamental que cette évolution suive une tendance vers l'amélioration; autrement, le système tendra vers l'entropie et la désintégration.

L'approche factuelle pour la prise de décision : Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse des données. Cela oblige l'entité à disposer de données fiables et régulières. Il faut donc documenter et tracer toute l'activité. Autrement dit, les documents générés par cette activité doivent être formalisés, classés et exploités.

Sur un autre plan, le principe de documentation induit la formalisation de l'activité par des procédures écrites et validées. Leur évaluation permettra de corriger les erreurs et de détecter les blocages et les points d'amélioration.

Dans ce qui suit, nous allons montrer dans quelle mesure les exigences de la gestion de la qualité pourront être utilisés par l'unité documentaire avec en référence leur usage comme outil d'évaluation.

2. Application à l'unité documentaire

L'intérêt des documentalistes pour la gestion qualité n'est pas nouveau. En 1992, Sutter estimait déjà « qu'en matière de service, la qualité est totale, ou elle n'est pas ». (E. Sutter, 1992)⁶. Mais dans la grande part des cas, l'unité documentaire est un sous système d'un ensemble global, généralement une entreprise, qui possède ses propres objectifs. Dans ces conditions, lorsque l'Entreprise applique la gestion par objectifs, ceux-ci sont déclinés à la structure documentaire qui participe dans les limites de ses missions à la performance de l'Entreprise.

Il est d'autres cas, plus fréquents, où faisant partie d'une Entreprise, l'entité documentaire n'a pas d'objectifs déterminés par la structure d'appartenance. Auquel cas, le recours à une gestion par processus peut tout de même être envisagée, mais il s'agira simplement pour le documentaliste, de rationaliser son travail et d'en faciliter la mise en œuvre.

Le troisième cas est celui des structures documentaires « autonomes », type bibliothèques nationales ou centres spécialisés. Ces entités sont des entreprises et les processus documentaires se trouvent être les processus métiers, qui dictent les objectifs aux structures de soutien.⁷

Dans les trois situations, la structure documentaire pourra utiliser les éléments de la gestion qualité comme base de son évaluation, même si elle dispose de plus de liberté lorsqu'elle est autonome, car ses objectifs de performance sont définis par son propre staff alors qu'ils lui sont déclinés lorsqu'elle est dépendante d'une Entreprise, qui définit ses propres objectifs.

Dans ce qui suit, nous nous intéresserons à deux de ces exigences qui, de fait, contiennent les trois autres : l'approche processus et l'approche système. L'orientation client est contenue dans la nature de l'activité de service, alors que l'amélioration continue est induite par l'analyse des données et la gestion par objectifs, élément essentiel de l'approche systémique.

2.1. L'approche processus

C'est le fondement de la gestion qualité. Cette approche implique que les fonctions d'une Entreprise sont perçues comme des processus, soit un ensemble d'activités corrélées et interactives qui transforment des éléments d'entrée (inputs) en élément de sortie (outputs). La première étape de toute démarche qualité sera donc de définir avec précision l'ensemble des ces processus. Ceux-ci sont classés en trois catégories (Fig.01).

Les processus management : Ils retranscrivent la stratégie et les objectifs de l'Entreprise et permettent de piloter la démarche qualité tout en assurant son amélioration continue. Ce sont par exemple les processus de planification des actions, de pilotage de l'amélioration ou de la définition et du suivi des objectifs.

Les processus réalisation : Ce sont ceux qui contribuent directement à la réalisation d'un produit ou d'un service depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Ils représentent le cœur de métier de l'organisme. Dans le cas de la structure documentaire, ce sont les activités liées à la collecte, au traitement et à la diffusion de l'information.

Les processus support : Ils contribuent au bon déroulement des autres processus en leur fournissant les ressources nécessaires, aussi bien matérielles qu'immatérielles. Ce sont en exemple, la gestion des moyens humains et matériels, ou encore, les finances et le budget.

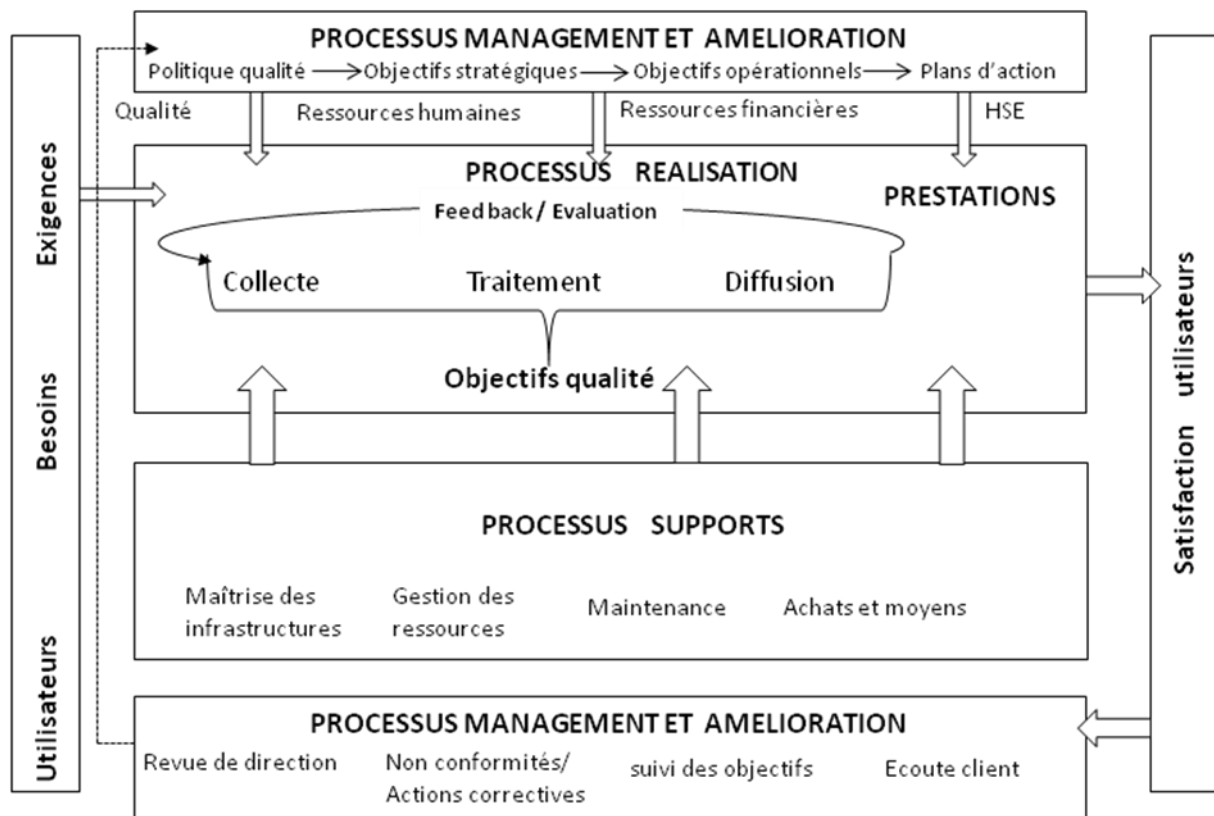


Figure n°01 : Configuration générale des processus, cas d'une unité documentaire

2.2. Les processus d'une unité documentaire

Nous nous intéresserons aux processus de réalisation, soit les métiers de la documentation. Ceux ci sont contenus dans ce que les documentalistes appellent « la chaîne documentarisée » (Fig.2), où l'évaluation contenue dans les feed-back est souvent considérée comme un quatrième maillon.

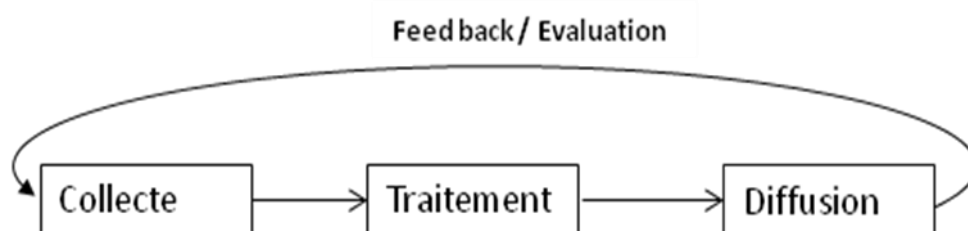


Figure n° 02 Chaîne documentaire

Pour comprendre l'intérêt de l'utilisation d'un processus comme outil d'évaluation, il faut rappeler que celui-ci est défini autour de quatre éléments indissociables ; des éléments d'entrée (inputs), des traitements subis par les inputs, des éléments de sortie (outputs) et des résultats induits par ces traitements, soit les produits et/ou services proposés par l'Entreprise. Il peut être ajouté un cinquième élément, celui qui nous intéresse de fait : l'évaluation des outputs et de la performance du processus qui permettra son amélioration.

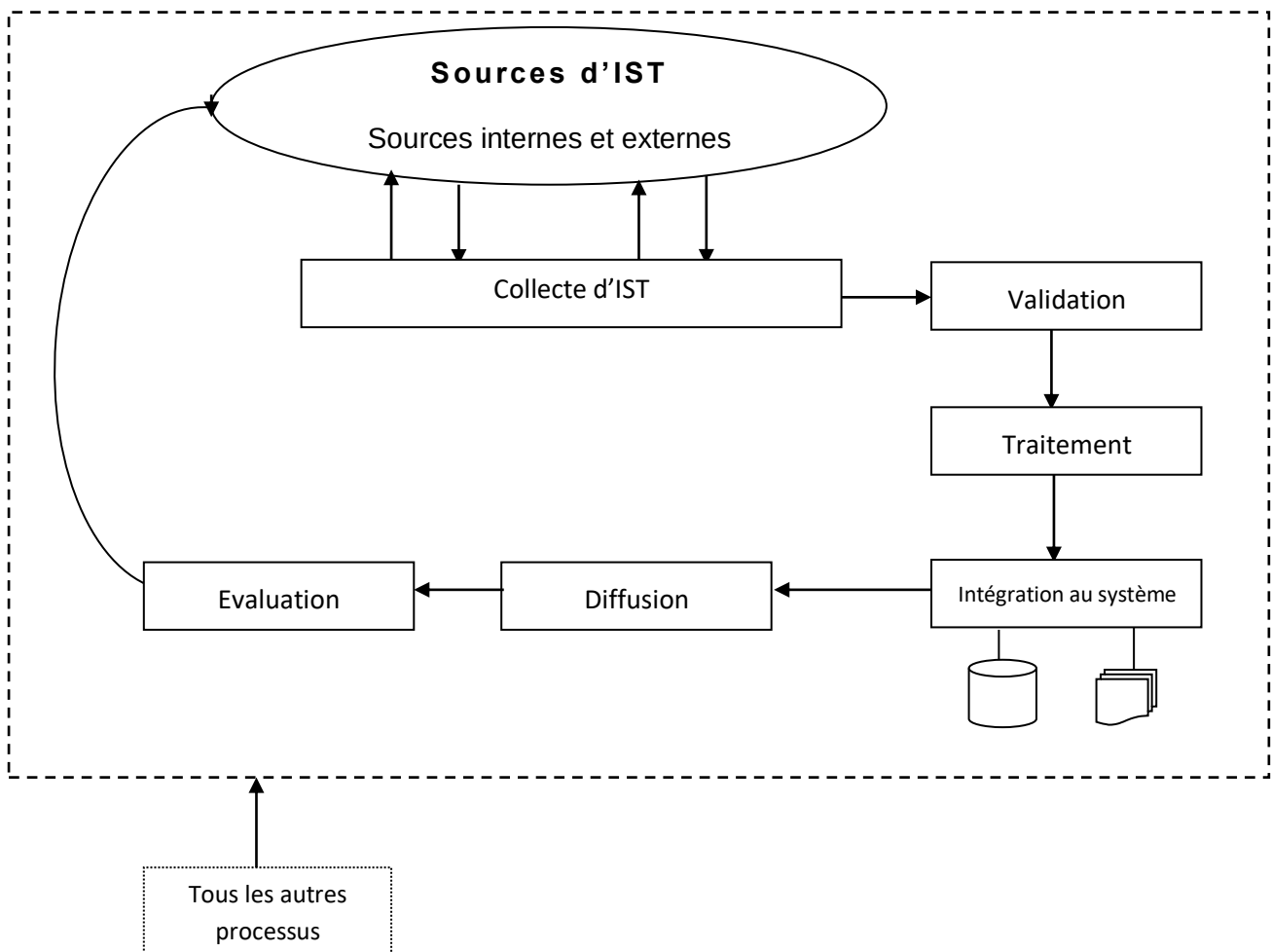


Figure n°03 Schéma simplifié d'un processus d'Information Scientifique et Technique (IST)

De cette façon, l'on se retrouve au cœur de la problématique de cette contribution suggérée par le recours aux principes de la gestion qualité pour proposer une démarche intégrée de l'évaluation d'une unité documentaire.

Ainsi, chaque maillon de la chaîne documentaire sera perçu comme un processus dont la formalisation, selon les exigences de la norme ISO 9001, permettra de fait, une évaluation continue associée à un processus d'amélioration continue, autre exigence de la gestion qualité.

3. La problématique de l'évaluation dans la gestion par processus et l'approche système

^{1*} Auteur correspondant : Abdoun Abdelkrim, abdelkrim.abdoun@gmail.com

Dans une approche qualité, il existe des éléments qui concourent à l'évaluation. Ce sont des exigences sans lesquelles la certification est refusée, ou retirée, le cas échéant. Nous les appellerons les fondements de l'évaluation. Ils comportent quatre éléments qui sont regroupés dans un processus de pilotage que la norme désigne par le principe de «l'amélioration continue ».

- Les objectifs
- Les indicateurs
- L'audit
- La revue de Direction

3.1. Les objectifs

La norme ISO 11620 suggère la nécessité de la définition d'objectifs sans toutefois préciser la démarche pour cette définition. Elle distingue, néanmoins, entre des objectifs généraux qui relèvent de la démarche stratégique au sens de la gestion qualité et des objectifs opérationnels qui représentent les résultats de performance attendus des plans d'action et du travail régulier de l'unité documentaire.

Le recours à la démarche qualité permet de concrétiser de manière simple et efficace cette exigence de la norme documentaire. Un système de gestion qualité propose en effet, un formalisme où les indicateurs de performance sont intégrés dans les processus et les procédures de gestion.

Dans ce formalisme, les processus se déclinent en procédures et instructions, lesquelles génèrent une documentation au sens archivistique dont sont définis les durées de conservation et l'endroit de classement.⁸

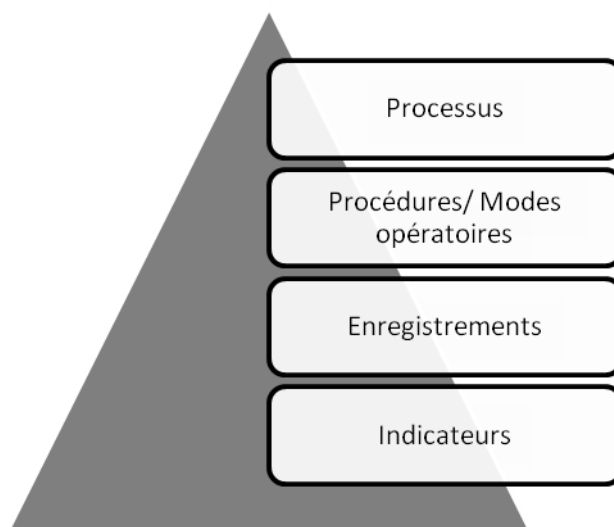


Figure n° 04 : Hiérarchie d'un système de gestion qualité

3.2. Les indicateurs

Un processus se déroule sous la responsabilité d'un pilote (pilote de processus). Il décrit le déroulement des opérations et doit comporter des indicateurs qui permettent son évaluation régulière et donc son amélioration. L'exemple ci après d'une procédure d'acquisitions dans un processus de collecte montre la place des indicateurs qui accompagnent la description de chaque opération.

Ceux-ci sont établis en fonction des objectifs généraux de l'unité documentaire, autrement dit, de sa stratégie globale et de ses objectifs de performance. Ils peuvent néanmoins s'inspirer de la norme disponible⁹ tout en se positionnant dans la démarche globale d'une approche qualité.

Qui	Fait Quoi ? (Activité)		
Tous	Proposer des documents à la commande par courrier ou en renseignant le registre de suggestions.		
Service Collecte	Consolide les demandes		
Responsable du Centre de Documentation	Une fois par année au moins, envoie un courrier demandant aux différentes structures d'exprimer leurs besoins en matière de monographies et de périodiques. NB 1 : les courriers sont en général accompagnés de catalogues d'éditeurs et/ou de listes de documents résultant de la recherche documentaire effectuée par les documentalistes.		
Structure Collecte	Consolide les listes.		
Responsable du Centre de Documentation Structure Collecte	Ecrémage Validation		
Structure Collecte	Acquisition des documents NB 2 : Cf. Instruction relative aux acquisitions		
Enregistrements			
Intitulé	Endroit de classement	Durée de conservation	Mode de classement
Liste des documents à acquérir Devis des fournisseurs PV de validation Factures,...			
Indicateurs de performance			
Délais d'acquisition entre validation et réception des documents < 2 mois Délais de mise à disposition après réception < 1 semaine Taux de rotation : supérieur de 30 % au taux moyen de rotation ¹⁰			

Tableau n° 01 : Tableau simplifié d'une Procédure d'acquisitions

Ainsi, ces indicateurs de performance (Tab.01), qui accompagnent l'ensemble des procédures et des processus décrits par le système qualité, seront les inputs qui serviront au travail de l'évaluation. Cela en plus de l'audit et des différents outils servant à la maintenance du système.

^{1*} Auteur correspondant : Abdoun Abdelkrim, abdelkrim.abdoun@gmail.com

3.3. L'Audit

La maintenance d'un système de gestion qualité est garantie, entre autres exigences, par la régularité de l'audit qui peut être interne ou externe, voire les deux dans le cas d'une certification.

Dans l'audit interne, qui dans le cas d'une structure documentaire est le plus simple à mettre en œuvre, il s'agit de former des agents à l'opération d'audit. Leur rôle est de contrôler de manière régulière le déroulement des processus et des procédures. Leur intervention génère un rapport d'audit qui contient pour l'essentiel :

- Les non conformités, soit le non respect du détail d'une opération telle que décrite par une procédure.
- Le niveau d'atteinte des objectifs de performance.

Les rapports d'audit doivent aboutir à un traitement des non conformités par le personnel ou les structure concernés. Il est également exigé de justifier les écarts entre l'exigence de performance et le résultat si celui-ci est en deçà de la performance attendue. Enfin, les rapports d'audit et les traitements qu'ils induisent seront les inputs, soit les documents de base à la revue de direction.¹¹

3.4. La revue de direction

Dans la gestion qualité, la revue de direction est une réunion planifiée obligatoire dans le cas d'une certification. Elle est en charge de faire le point sur le système de gestion. Dans le cas qui nous intéresse, elle peut être assimilée à une évaluation d'un système documentaire.

Cette procédure est essentielle à la maintenance du système. Elle se base essentiellement sur les rapports d'audit mais également sur les rapports d'activité des structures responsables des objectifs opérationnels et sur les résultats de l'écoute client.¹²

Le résultat de la revue de Direction est un document de synthèse qui décrit le déroulement et les résultats de chaque processus et procédure en fonction des indicateurs et des objectifs retenus. La revue de Direction doit permettre notamment l'explication des écarts et de préciser les points d'amélioration.

Conclusion

La gestion de la documentation s'est enrichie au fil du temps par l'apport de nombreuses disciplines, en elles mêmes ou à travers leurs représentants. Cet « entrisme » pour le moins bénéfique, voire nécessaire, est un des fondements de l'évolution de la discipline.

Le recours à la gestion qualité est une démarche relativement simple et naturelle puisqu'il s'agit en documentation comme dans toute entreprise, d'une démarche de gestion. Le fait est que cette approche, offre spécifiquement à la fonction de l'évaluation une « méthode clé en mains » où sont pris en charge tous les éléments de cette fonction.

Le point de départ étant la définition des processus, puis leur déploiement en activités formalisées par des procédures qui contiennent tous les éléments nécessaires et utiles au suivi et à l'évaluation. De ce point de vue, la démarche qualité, qu'elle soit ou non sous-tendue par

^{1*} Auteur correspondant : Abdoun Abdelkrim, abdelkrim.abdoun@gmail.com

un objectif de certification, est une des voies possibles pour l'amélioration des services de la documentation.

Bibliographie

- ¹ AFNOR, 1999. *Management de la qualité : enquête de satisfaction des clients* FD X 50-172. Paris.
- ² ISO, 2014. *Indicateurs de performance des bibliothèques ISO 11620*. Genève.
- ³ ISO, 2015. *Systèmes de management de la qualité ISO 9001*. Genève.
- ⁴ AFNOR, 1987. *Vocabulaire qualité NF X 50-120*. Paris
- ⁵ Feigenbaum, Armand Vallin.- *Total Quality Management*.- New York : McGraw-Hill, 1961
- ⁶ Sutter, Eric, 1992. *Services d'information et qualité*. Paris: ADBS, p. 85.
- ⁷ Citons que pour les bibliothèques nationales, il existe une norme spécifique pour l'évaluation ISO. Genève. ISO-21248, *Evaluation de qualité pour les bibliothèques nationales*. 2019.
- ⁸ Cela réfère à une autre application possible de la gestion qualité, puisque la définition formalisée de la durée de conservation des documents générés par l'activité permet de générer de manière implicite, le tableau de gestion des documents d'archives (TGDA).
- ⁹ Norme ISO 11620. Op cit.
- ¹⁰ Le taux moyen d'une collection est donné par le ratio : nombre de prêts dans la collection/nombre total des documents de la collection (Réf. ISO 11620)
- ¹¹ Dans la gestion qualité, la revue de direction est une réunion planifiée, obligatoire dans le cas d'une certification. Elle est en charge de faire le point sur le système de gestion. Dans le cas qui nous intéresse, elle peut être assimilée à une évaluation d'un système documentaire.
- ¹² Les documentalistes utilisent plutôt l'intitulé « Analyse des besoins ». Dans une gestion qualité, l'intitulé retenu est « l'écoute client ». Réf. Série ISO 9000, FD X 50-172.