

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES  
PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS**

**par  
Hélène Gravel**

**ANALYSE ET PROPOSITIONS D'ACTION POUR  
AMÉLIORER LA QUALITÉ DES SERVICES DES  
BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES QUÉBÉCOISES**

**Juin 1995**



### Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## **RÉSUMÉ**

Ce travail porte sur les modes d'évaluation de la qualité des services des bibliothèques universitaires. L'objectif de cette recherche est de développer des propositions d'actions pour améliorer le service à la clientèle de ces institutions. Tout d'abord, (chapitre I), nous avons situé la problématique des bibliothèques universitaires dans le contexte de la révolution informatique et des récentes réalités du financement universitaire, nous insistons sur la nécessité d'un nouveau modèle de gestion axé sur les services aux clients. Puis, nous identifions les caractéristiques et les éléments constitutifs des bibliothèques comme organisation de service, nous situons notre cadre conceptuel en identifiant cinq éléments stratégiques pour dynamiser les bibliothèques universitaires par le management axés sur le service aux clients. Au chapitre III, nous avons élaboré une méthode de collecte d'informations associées aux cinq éléments stratégiques identifiés, soit le marketing interne, l'état du climat organisationnel, la motivation des employés de contact, une culture d'entreprise adaptée et, finalement, une stratégie de communication. Une fois cela fait, nous avons analysé ce qui se fait sur le terrain en fonction de nos cinq éléments stratégiques retenus. Nos suggestions pour améliorer la qualité des services des bibliothèques universitaires tiennent compte des réalités budgétaires du monde universitaire.

Ces propositions d'actions portent principalement sur des interventions auprès des personnels de contact. Dans le but de leur rendre un aspect réaliste, elles originent des suggestions des gestionnaires de bibliothèques universitaires que nous avons interrogés.

## REMERCIEMENTS

La réalisation d'une telle recherche n'aurait pu se concrétiser sans l'aide de mon directeur de recherche, monsieur Denis Martel, qui, par sa disponibilité et sa supervision de tout instant, a su me guider judicieusement dans les multiples étapes de ce processus. De plus, je veux mentionner la contribution exceptionnelle du directeur de la Bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi, monsieur Gilles Caron, qui, tout en étant l'instigateur de ce projet, fut une perpétuelle source d'inspiration dans ma quête d'éléments pertinents à l'élaboration de ce mémoire. J'aimerais également souligner l'apport de monsieur Claude Lalonde qui a su me remettre sur le droit chemin lors de mes parcours les plus sinueux. Aussi, je ne peux passer sous silence la collaboration des directeurs et directrices des bibliothèques universitaires du Québec consultés pour cette étude, qui m'ont gracieusement ouvert les portes de leur institution et de leur savoir. Enfin, je voudrais faire part de ma gratitude à la CREPUQ, qui, par son encouragement, a grandement facilité la poursuite de cette démarche. À toutes ces personnes et institutions, je veux réitérer ma plus profonde gratitude et mes sincères remerciements.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé</b> .....	i
<b>Remerciements</b> .....	ii
<b>Table des matières</b> .....	iii
<b>Liste des tableaux et figures</b> .....	v
<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I</b> <b>Le problème de l'évaluation des services des bibliothèques universitaires</b> .....	4
1.1 <b>La révolution informatique et ses conséquences sur les services des bibliothèques universitaires</b> .....	5
1.2 <b>Les nouvelles réalités du financement des bibliothèques universitaires</b> .....	8
1.3 <b>Le passage de la bibliothéconomie au management des bibliothèques</b> .....	11
1.4 <b>La nécessité d'un nouveau modèle de gestion des bibliothèques universitaires</b> .....	12
1.5 <b>Les mesures de la qualité des services des bibliothèques universitaires</b> .....	15
1.6 <b>Questions soulevées par cette étude</b> .....	17
<b>Chapitre II</b> <b>Les éléments essentiels de l'évaluation de la qualité des services</b> .....	19
2.1 <b>Les caractéristiques et les éléments constitutifs d'une organisation de service</b> .....	20
2.2 <b>La qualité des services offerts : la perspective de la clientèle</b> .....	24
2.3 <b>Dynamiser les organisations par le management axé sur le service aux clients</b> .....	31
2.3.1 <b>Développer le marketing interne</b> .....	32
2.3.2 <b>Créer un climat favorable</b> .....	33

2.3.3	Gérer la motivation et les attitudes positives des employés de contact envers le service à la clientèle .....	34
2.3.4	L'importance d'avoir une culture d'entreprise axée sur le service à la clientèle .....	36
2.3.5	Développer les communications externes des bibliothèques universitaires .....	37
<b>Chapitre III</b>	<b>La mesure de la qualité des services dans les bibliothèques universitaires .....</b>	<b>40</b>
3.1	Le positionnement de la recherche .....	42
3.2	Grille d'entrevue axée sur le diagnostic des mesures existantes dans les bibliothèques universitaires .....	44
3.3	La procédure de collecte et d'analyse des données .....	47
<b>Chapitre IV</b>	<b>Analyse des résultats et propositions d'action .....</b>	<b>49</b>
4.1	Identification des outils et indicateurs de qualité.....	50
4.2	Le marketing interne .....	52
4.3	Le climat organisationnel .....	55
4.4	Gérer la motivation et les attitudes positives .....	57
4.5	La culture d'entreprise axée sur le service à la clientèle.....	61
4.6	Le marketing externe .....	64
<b>Conclusion générale et recommandations .....</b>		<b>72</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>79</b>
<b>Annexe 1:</b>	<b>Questionnaire d'évaluation de l'opinion des usagers de la bibliothèque de l'UQAM.....</b>	<b>82</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1	Évolution du modèle bibliothéconomique .....	14
Tableau 2	Les facteurs de non-qualité .....	27
Tableau 3	Les dix aspects de la qualité d'un service.....	30
Tableau 4	Les champs d'intervention de la dynamisation des bibliothèques universitaires .....	31
Tableau 5	Grille d'entrevue.....	43
Figure 1	Le processus de gestion d'une organisation.....	9
Figure 2	Le modèle de l'utilisation optimale des ressources .....	12
Figure 3	La chaîne des valeurs dans les entreprises de services.....	13
Figure 4	Les pôles idéologiques de la notion de service en information documentaire/bibliothéconomie .....	18
Figure 5	La représentation des éléments essentiels de la bibliothèque universitaire comme entreprise de services .....	22
Figure 6	La dynamique négative d'un service de mauvaise qualité.....	26

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La bibliothéconomie est passée d'une science axée sur la documentation-information dans laquelle les aspects techniques dominaient à une science où la documentation-information prend une place toujours plus importante mais à laquelle il faut ajouter le management des bibliothèques. Le management des bibliothèques étant la démarche que doit faire tout gestionnaire de bibliothèque pour maximiser ses ressources en fonction d'objectifs de plus en plus précis. Ainsi peut-on définir la bibliothéconomie moderne comme étant à la frontière de l'information et du management. Cette science à l'éventail d'action beaucoup plus large, a pour objet la gestion de l'information sous plusieurs formes et selon plusieurs processus d'accessibilité.

Nos lectures et nos visites dans les bibliothèques universitaires nous ont permis de constater que cette mutation est presque complétée quant à la disponibilité des nouveaux outils technologiques et de la formation technique du personnel. Nous pouvons même affirmer qu'une nouvelle vision de la gestion s'installe graduellement dans les bibliothèques universitaires. Cette dernière s'inscrit dans une mentalité orientée sur une approche informationnelle et selon une culture managériale axée sur l'utilisateur que nous appellerons client.

Dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en gestion, nous ne pouvons ignorer qu'une bibliothèque universitaire fait partie d'un ensemble plus vaste soit un système universitaire qui vit sa propre logique et ses propres contraintes. La rationalisation financière des

universités québécoises fait partie de celles-ci et est réelle. De plus, cette logique financière s'installe sur une longue durée. Ainsi, nous ne pouvons pas ignorer les nouvelles réalités du financement des bibliothèques universitaires. Les conséquences associées à ces phénomènes nous obligent à tenir compte de plus en plus de ce que nous appellerons tout au long de notre travail, le management des bibliothèques.

Certes, le passage d'une vision axée sur la bibliothéconomie à celle du management des bibliothèques nous oblige à des questionnements sur la gestion dite traditionnelle des bibliothèques; questionnements qui déboucheront sur une analyse qui perçoit une bibliothèque universitaire comme étant une organisation de service. Ceci implique l'avènement d'une nouvelle culture organisationnelle. Ainsi, nous estimons qu'il y a nécessité d'un nouveau modèle de gestion des bibliothèques universitaires axé sur les clientèles, ceci pour répondre aux réalités sociales d'aujourd'hui et, surtout, pour bonifier, à cet égard, le type de gestion taylorien commun à ce genre d'organisation.

Ainsi, le sujet de notre mémoire est l'évaluation de la qualité des services des bibliothèques universitaires. L'intérêt d'une telle étude est double. Tout d'abord, le questionnement actuel du financement des universités et plus particulièrement des services dans les universités (dont les services des bibliothèques universitaires) et le coût élevé des documents d'information, obligent les gestionnaires à être toujours plus près de leurs clientèles et même, éventuellement, à aller chercher leur soutien. Puis, d'après les propos de Srinath (1993), nous observons qu'il y a un intérêt marqué pour l'aspect management dans le monde de la bibliothéconomie. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce secteur d'activité a connu, comme l'indique Bergen (1988), une évolution très rapide de ses outils

technologiques depuis quelques années, ce qui a obligé les gestionnaires de ce secteur à se questionner sur des aspects humains de leurs organisations.

Les objectifs de ce travail sont de deux natures : tout d'abord théorique, soit de préciser certains concepts et de bâtir une grille d'analyse qui représente l'évaluation de la qualité des services dans les bibliothèques universitaires québécoises. Puis, des objectifs plus opérationnels telles des propositions d'actions pour améliorer la qualité des services de ce secteur.

En bref, le sujet de ce mémoire de recherche porte sur le management des bibliothèques, plus particulièrement sur l'application du management de la qualité des services aux bibliothèques universitaires québécoises. Nous nous pencherons sur les différents modes d'évaluation de la qualité des services des bibliothèques universitaires, ceci, pour développer des propositions d'action à l'intention des gestionnaires de bibliothèques.

Pour ce faire, nous suivrons le cheminement suivant; tout d'abord, nous positionnerons le problème de l'évaluation des services des bibliothèques universitaires (chapitre I). Ceci suscitera des questions de recherches. Puis, nous tracerons le cadre conceptuel de l'évaluation de la qualité des services des bibliothèques universitaires (chapitre II). Une fois élaboré notre modèle de recherche (chapitre III), nous irons le valider auprès des bibliothèques universitaires québécoises francophones, et une analyse des données recueillies nous permettra d'émettre des recommandations aux praticiens du management des bibliothèques (chapitre IV).

## **CHAPITRE I**

# **LE PROBLÈME DE L'ÉVALUATION DES SERVICES DES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES**

## **CHAPITRE I**

### **LE PROBLÈME DE L'ÉVALUATION DES SERVICES DES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES**

Ce chapitre a pour objectif de faire ressortir la situation problématique de l'évaluation des services des bibliothèques universitaires. La logique de notre démarche est la suivante. Nous observons que les bibliothèques universitaires sont passées d'un paradigme techniciste, soit la gestion documentaire, à un paradigme informationnel en raison, notamment, de l'évolution des outils technologiques. Actuellement elles évoluent dans un contexte de rationalisation budgétaire où il devient de plus en plus difficile, à l'instar d'autres services semblables, de justifier leur mission informationnelle qui elle-même peut être remise partiellement en question. Ayant recensé dans la littérature un grand nombre d'études basées sur des indicateurs d'ordre quantitatif, nous poserons précisément le problème de la très grande difficulté de mesurer l'aspect qualitatif des services des bibliothèques universitaires puisqu'il nous appert que le vide scientifique se situe à ce niveau. C'est pour cela que nous nous limitons à présenter une série de recommandations pour améliorer la qualité des services aux utilisateurs des bibliothèques. Finalement, nous formulerons notre problème sous forme d'une question.

#### **1.1 La révolution informatique et ses conséquences sur les services des bibliothèques universitaires**

Les réalités que l'on retrouve dans les bibliothèques universitaires ont bien changé depuis quelques années. Non pas que la configuration physique de ce type d'établissement

soit différente mais les produits que l'on offre aux utilisateurs sont plus nombreux, plus triviaux et d'accessibilité plus rapide.

Concrètement les utilisateurs des bibliothèques universitaires avaient accès dans les années '60 à un fichier central qui présentait les informations pertinentes pour choisir les volumes sous différentes typologies (titre, auteurs, etc.). La documentation présente dans la bibliothèque et un ensemble de revues spécialisées étaient également disponibles. Puis, au fil des années les outils informatiques appliqués à la gestion de banques de données adaptées ont permis d'avoir accès à un ensemble significatif de documents et ceci dans des délais extrêmement faibles ou raisonnables. En plus d'être interactives, ces interrogations permettent aux clients-usagers de préciser leurs besoins et d'aller chercher la richesse du processus interactif avec la personne-ressource.

Nous nous proposons d'aller plus loin et d'adopter une approche de gestion. Ainsi, nous inscrivons ce travail dans une vision managériale qui considère la bibliothèque universitaire comme étant une organisation de services. Nous nous questionnons sur les conséquences de l'avènement des nouvelles technologies de l'information sur le management des bibliothèques. D'après Bergen (1988) ces conséquences sont de trois ordres. Tout d'abord, la multiplication des produits offerts et, surtout, la façon de les offrir, change et changera la relation client-usager et prestataires de services (bibliothécaire, préposé, etc.). Les gestionnaires de bibliothèques encourageront à tenir compte des facteurs psychologiques et à offrir à leurs usagers les cours ou ressources nécessaires à l'apprentissage des concepts informatiques requis.

Une deuxième conséquence de l'avènement des nouvelles technologies, de l'information est l'évolution future de la configuration physique des bibliothèques. Par exemple, les usagers pourront gérer leurs besoins en documentation à distance.

Une troisième conséquence se situe au niveau des comportements et connaissances du personnel de contact, soit ceux qui sont en relation directe avec les clients. Celui-ci doit et devra s'adapter aux nouvelles réalités. Le rôle du gestionnaire est ici important afin de rassurer ses employés sur les craintes inhérentes à l'avènement de l'informatique. D'après Bergen (1988) ces craintes sont de cinq ordres, soit :

- la perte d'emploi;
- moins de chance d'avancement;
- manque d'intérêt;
- se sentir isolé;
- environnement désociabilisé.

Face à l'utilisation de l'informatique dans les bibliothèques la réponse des usagers est souvent enthousiaste mais les bénéfices réels sont difficiles à mesurer. Toutefois, une étude réalisée par le "Henley Management Center" citée par Bergen (1988), démontre que tant les usagers que les employés sont satisfaits des résultats obtenus en travaillant avec les systèmes informatiques en raison, d'une part, de la rapidité avec laquelle l'on a accès aux données et d'autre part, de l'élimination partielle d'activités plus routinières.

Le style de gestion a aussi été influencé par l'avènement de l'informatique dans les bibliothèques. Une étude menée par Dakshinamurti (1985) démontre que l'utilisation de cette technologie rend la prise de décision plus équitable puisque influencée par des données

spécifiques et concrètes. McLean (1982), quant à lui, a observé que les gestionnaires adoptent souvent un style autocratique. Ainsi la résistance aux nouvelles technologies rencontrée chez certains directeurs de bibliothèques serait due au fait que son implantation implique un processus de gestion plus participatif que celui qui existait auparavant. Il est à noter que cette étude date de 1982 et doit être interprétée avec réserve.

Les bénéfices apportés par l'utilisation des ordinateurs trouvent appui auprès de plusieurs usagers. La littérature sur le sujet nous apprend que certains gestionnaires estiment même que l'avènement des systèmes d'information a amélioré l'image de leur bibliothèque. Toutefois, encore aujourd'hui, il semble que certains bibliothécaires croient que cette forme d'accès à l'information diminue l'importance de leur travail. À ce sujet, Sandler (1985) indique que ces derniers auront un rôle clé à jouer dans l'approvisionnement des nouvelles données afin que leur service soit à la fine pointe des récents développements.

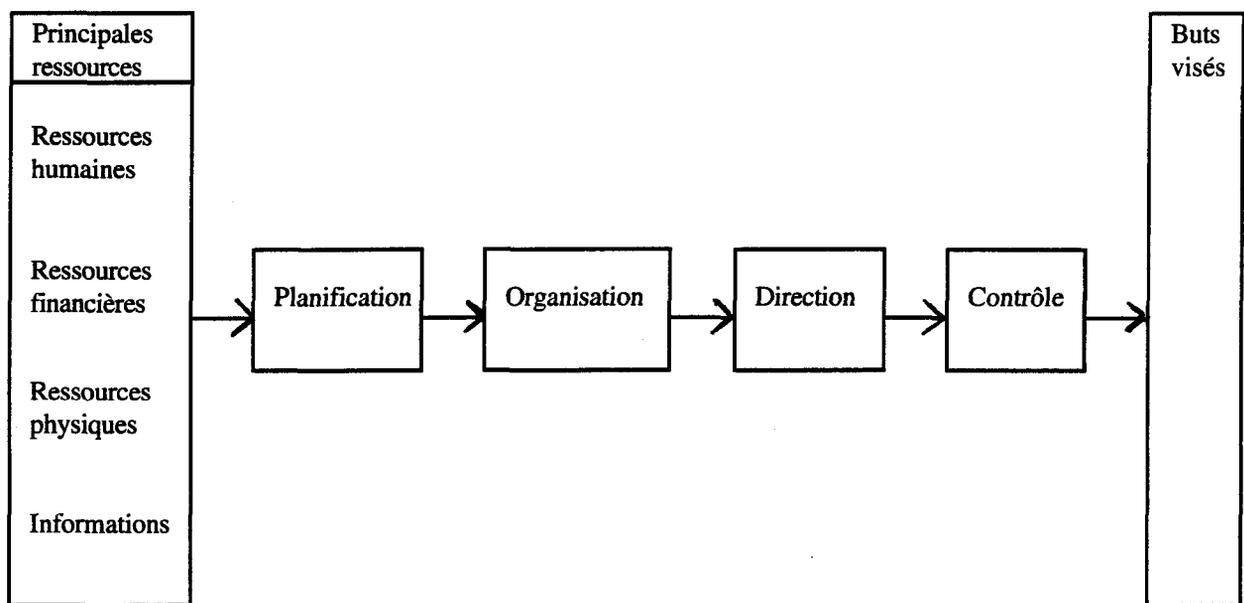
Même si l'utilisation des systèmes d'information au sein des bibliothèques universitaires a pu créer un malaise chez certains employés-usagers et que l'on constate que les gestionnaires peuvent ressentir une résistance à ce changement, il appert qu'en définitive, leur avènement est des plus bénéfiques pour les raisons déjà mentionnées. Voyons maintenant comment la question de financement a influencé ou a pu être influencé par les nouvelles réalités des bibliothèques universitaires.

## **1.2 Les nouvelles réalités du financement des bibliothèques universitaires**

Pour bien comprendre la réalité actuelle des bibliothèques universitaires, il faut aller au-delà de l'évolution des éléments technologiques des produits disponibles dans ce secteur

d'activité et regarder inévitablement l'évolution des ressources financières affectées à ses services. La présence ou l'absence de ressources financières va réguler l'offre de service et la profondeur et surtout la qualité de ceux-ci.

**FIGURE 1**  
**LE PROCESSUS DE GESTION D'UNE ORGANISATION**



Source : Pierre G. Bergeron, (1986), p. 124.

Les universités évoluent dans un contexte de rareté des ressources où elles doivent actuellement (et cela sera plus aigu dans l'avenir) penser à mieux gérer et, surtout, à prioriser les objectifs qu'elles veulent atteindre. Le financement des bibliothèques universitaires évolue dans cette réalité.

Dans ce contexte, la Conférence des Recteurs et Principaux des Universités du Québec (CREPUQ) (1993) dans son document intitulé "Les statistiques 1991-92 des bibliothèques universitaires du Québec", nous apprend que le rythme de croissance des dépenses des bibliothèques a quelque peu ralenti en 1992. Après avoir connu, durant quatre années consécutives, un taux de croissance des dépenses se situant autour de 8% et atteignant même un plafond de 8,9% en 1992, le taux de 1993 descend à 6,3%. Les dépenses de fonctionnement sont passées de 93 455 671\$, en 1990-1991, à 99 340 474\$, en 1991-1992. Ces mêmes dépenses de fonctionnement des bibliothèques, en dollars courants, ont augmenté de 64,6% depuis huit ans, passant de 60 404 047\$, en 1983-1984, à 99 442 134\$, en 1991-1992, pour une augmentation annuelle moyenne de 6,4%.

Nous devons situer cette évolution financière dans un contexte nord-américain. Ainsi ce taux de croissance des dépenses de 6,3% pour les bibliothèques universitaires québécoises est très inférieur à celui de 12,3% des bibliothèques universitaires ontariennes, selon l'Association des bibliothèques de recherche du Canada (ABRC/CARL) (1993). Toutefois, il demeure supérieur au taux de 3,6% des bibliothèques nord-américaines, toujours selon l'Association of Research Libraries (ARL).

Les phénomènes de resserrement budgétaire auquel sont confrontées les bibliothèques universitaires québécoises aurait donc fortement touché les bibliothèques universitaires outre-frontières mais aurait épargné, du moins au début des années '90, les bibliothèques universitaires ontariennes.

En 1992, le rapport entre les dépenses de fonctionnement des bibliothèques universitaires québécoises et les dépenses de fonctionnement des établissements

universitaires n'a pas connu de variation. Depuis plusieurs années déjà, il est stable à 5,7%, ce qui démontre une certaine constance des administrations universitaires au moment de faire le partage des ressources financières dont elles disposent. Il y a donc lieu de croire que les bibliothèques ont été touchées par les restrictions budgétaires au même titre et dans les mêmes proportions que les autres secteurs d'activités.

Pour nous qui observons le processus général de rationalisation budgétaire actuel, quelques constats sont obligatoires. Tout d'abord, il est nécessaire de préciser que ce travail ne se veut pas une justification de ce processus et que la question financière est un élément régulateur des propositions d'action qui émergeront de ce travail. Cette crise financière appréhendée oblige à penser en termes d'efficacité et de priorités.

### **1.3 Le passage de la bibliothéconomie au management des bibliothèques**

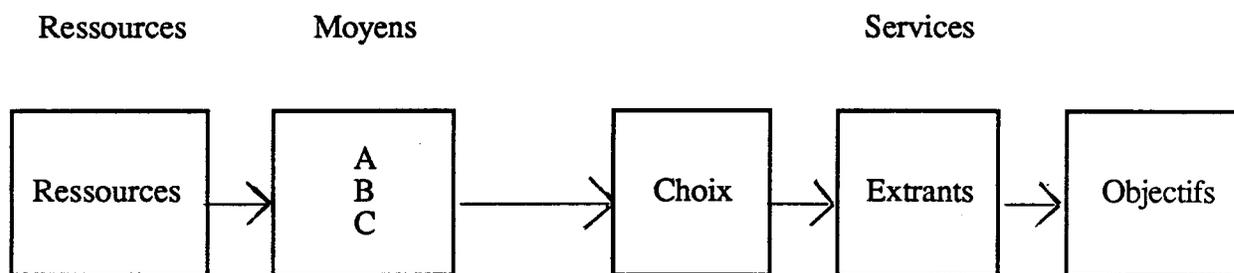
Traditionnellement, une bibliothèque était gérée selon un modèle qui origine du taylorisme, soit une organisation basée sur une division sévère du travail où chacun sait quelles tâches il doit effectuer. Ceci ayant en contrepartie une organisation syndicale qui insiste fortement sur le maintien d'un type d'organisation du travail rigide et qui en négocie la gérance.

Tant que l'on évolue dans un système quasi stable, soit un système tel que nous l'avons connu où les ressources sont relativement disponibles et où les moyens (les outils disponibles) n'évoluent pas, il est relativement simple d'atteindre l'efficacité (voir Figures 1 et 2). Fondièrement une bibliothèque universitaire est une organisation de service. Selon Bergeron (1986) la gestion est le processus qui permet de planifier, organiser, diriger et

contrôler les ressources d'une organisation afin d'atteindre des buts précis (voir Figure 1). Il s'agit de bien articuler le rapport ressources/moyens en fonction d'orientations stratégiques valables qui tiennent compte des objectifs des clients. Mais lorsque nos ressources diminuent structurellement et que nos moyens de produire les services que vous offrez changent rapidement, comme c'est le cas dans les bibliothèques universitaires actuellement, les gestionnaires doivent repenser la façon d'atteindre leurs objectifs. Nous pouvons ainsi dire que nous passons de la bibliothéconomie au management des bibliothèques. Nous devons gérer les bibliothèques selon un nouveau modèle de gestion.

**FIGURE 2**

**LE MODÈLE DE L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES**



Source : Pierre-G. Bergeron, (1986) p. 201.

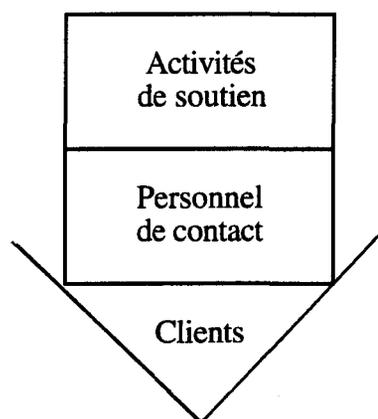
**1.4 La nécessité d'un nouveau modèle de gestion des bibliothèques universitaires**

Au-delà des modes qui secouent le monde de la gestion à intervalle régulier (participation, qualité totale, etc.), nous ne pouvons que constater que, les possibilités technologiques de gérer autrement les données (et ceci va jusqu'à délocaliser l'utilisateur) et que la nouvelle idéologie libérale (privatisation, etc...) nous oblige à penser à un nouveau modèle de gestion des bibliothèques universitaires.

Ainsi, il nous faut percevoir les bibliothèques universitaires comme des organisations de services et inscrire notre gestion dans cette logique. En effet, si nous regardons une bibliothèque universitaire sous l'angle de la gestion, nous pouvons la décrire comme étant une organisation de services, pouvant être défini tel que le conçoit l'Association américaine de marketing (AMM), comme se présentant : "sous la forme d'activités, de bénéfices ou de satisfaction offerts au moment de la vente ou en relation avec la vente de biens ou services." Concrètement les services de la bibliothèque universitaire sont destinés à une clientèle captive dont les usagers ont des besoins d'informations (souvent mal définis) auxquels un personnel de contact essaie de répondre et où une structure de soutien existe (voir Figure 3). De plus, le tableau 1 nous présente l'évolution de la bibliothèque traditionnelle de type machiniste à la bibliothèque actuelle ou idéale de type adhocratico-professionnelle. D'où la nécessité de gérer selon un mode participatif orienté sur la qualité des services. Mais, comment mesurer la qualité de ces services?

**FIGURE 3**

**LA CHAÎNE DES VALEURS DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES**



Source : Michel Langlois et Gérard Tocquer (1992) p. 31.

**TABLEAU 1**  
**ÉVOLUTION DU MODÈLE MANAGÉRIAL**

<b>Spécification</b>	<b>Modèle traditionnel ou "machiniste"</b>	<b>Modèle managérial de l'"adhocratico- professionnel"</b>
1. Objet	Document	Information enregistrée
2. Contraintes associées	Physiques et quantitatives	Immatérielles et qualitatives
3. Priorise	Expertise technique et formelle	Expertise des contenus
4. Valorise l'expertise	Technique et professionnelle	Professionnelle et disciplinaire
5. Modèle organisationnel	Pyramidal et tayloriste	Matriciel et autonomiste
6. Priorités de gestion	Organisation-contrôle	Animation-support
7. Lieu de travail	Unique et centralisé	Éclaté
8. Orientation	Produit	Client
9. Responsabilité	Centralisée	Décentralisée
10. Information	Contrôlée et hiérarchisée	Décentralisée et partagée
11. Apport technologique	Faible	Élevé

Source : Échanges avec le directeur de la B.U. de l'UQAC

### **1.5 Les mesures de la qualité des services des bibliothèques universitaires**

L'analyse de la littérature consultée sur les questions de mesure des services des bibliothèques nous amène à deux constatations. Tout d'abord, il est évident que les aspects quantitatifs de l'évaluation des services ont été abordés d'une façon exhaustive. Toutefois, il ressort que la difficulté majeure pour les gestionnaires de bibliothèque est d'évaluer les aspects qualitatifs de leurs services.

Nous croyons que le concept de qualité doit se concentrer sur les buts et objectifs de l'organisation. La littérature sur le sujet nous apprend que ces principes doivent faire partie de la mission et sont :

- La philosophie : Prévention - non détection
- L'approche : L'orientation du management
- L'échelle : Chacun est responsable de la qualité
- La mesure : Le coût de la qualité
- Les standards : Être efficace la première fois
- L'étendue : A travers toute l'organisation
- Le thème : L'amélioration continue

Le principe de base, toutefois, est que la qualité se construit à l'intérieur du système existant. En ce sens le support des gestionnaires est essentiel et que la communication avec les employés est la clef du succès.

Selon Du Mont (1980) il existe des divergences d'opinion en ce qui concerne la façon la plus efficace d'améliorer la qualité des services d'une bibliothèque. Une des raisons pour

ce manque de consensus est que plusieurs définissent l'efficacité en se basant sur un seul critère, comme celui de la satisfaction des usagers. Du Mont (1980) ajoute qu'il est difficile de satisfaire les usagers sans prendre en considération les besoins des employés.

Une deuxième raison pour cette absence de consensus vient du fait que le concept d'efficacité se définit différemment d'un auteur à l'autre. Tel que démontré, la majorité des indicateurs adoptés par les chercheurs sont de nature quantitative. Du Mont estime que la flexibilité et la capacité d'adaptation de mode de gestion sont des critères d'efficacité permanents puisqu'ils permettent de s'ajuster aux variations de l'environnement.

Wilensky (1964) nous apprend qu'un comportement orienté vers le service implique ceci ; "Être dévoué aux intérêts du client plus qu'à ses propres intérêts tant personnels que commerciaux, voilà ce qui devrait guider les décisions". D'autres auteurs prétendent que l'orientation du service doit se manifester par le fait d'être en mesure de percevoir les besoins de la clientèle et de répondre à ces besoins de façon compétente. Il s'agit ici de l'idée d'échanges et de relations entre le professionnel et son client/usager.

Savard (1982) a développé cinq (5) pôles idéologiques de la notion de service en information documentaire/bibliothéconomie (voir Figure 4). Ces pôles portent sur l'attitude générale envers l'utilisateur, sur l'approche face à l'utilisateur, sur l'évaluation des besoins, sur la relation avec l'utilisateur et sur la rétroaction.

## 1.6 Question soulevée par cette étude

En résumé, les bibliothèques universitaires doivent s'adapter aux réalités actuelles (informatisation et crise financière) par une approche "service client". Ceci s'inscrit dans le fait que le management se veut une science de l'action et est orienté sur la résolution de problème concret. Ainsi cette étude a pour but de répondre à une question :

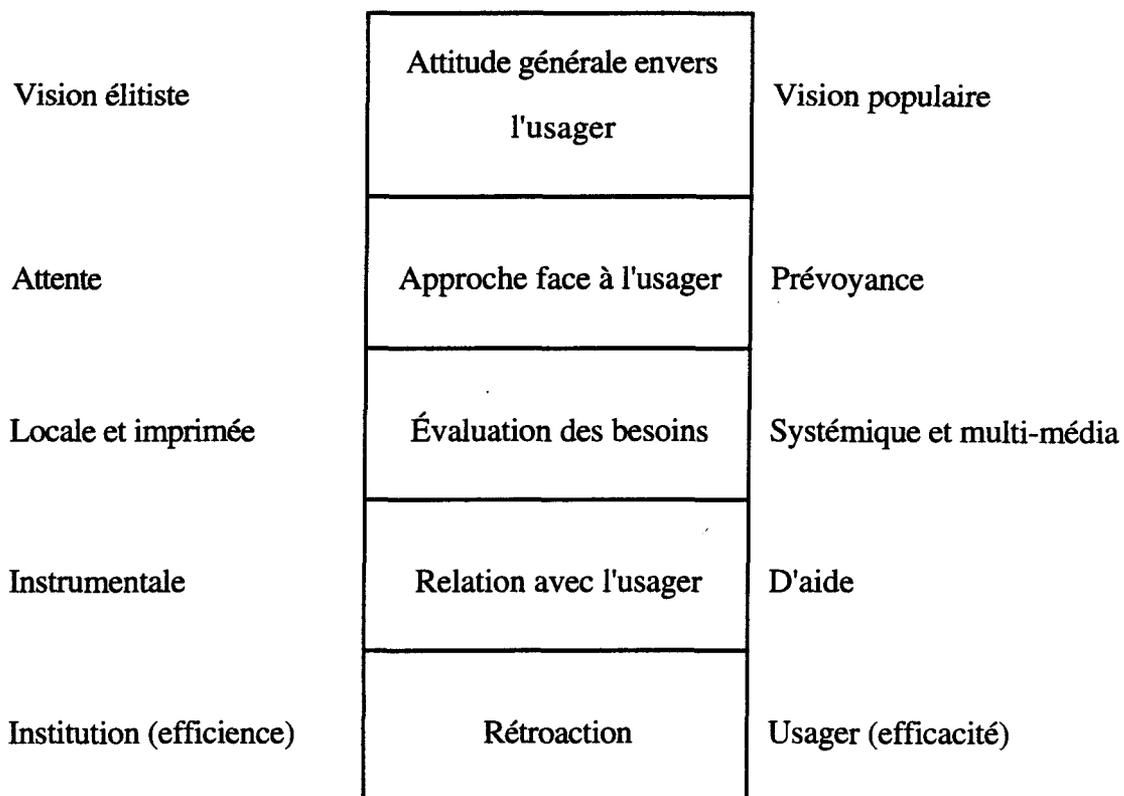
Quelles actions peut-on entreprendre pour améliorer le service à la clientèle des bibliothèques universitaires?

La réponse à cette question nous permettra de suggérer des pistes d'actions à l'intention des gestionnaires de bibliothèques universitaires et ainsi atteindre l'objectif principal de ce travail. Il prend la forme d'une consultation, d'où son titre analyse et propositions d'actions pour améliorer la qualité des services des bibliothèques universitaires québécoises.

Nous venons de poser notre problème de recherche qui se veut une recherche appliquée. Le prochain chapitre portera sur les éléments essentiels à connaître pour l'évaluation de la qualité des services des bibliothèques universitaires.

FIGURE 4

**LES PÔLES IDÉOLOGIQUES DE LA NOTION DE SERVICE  
EN INFORMATION DOCUMENTAIRE/BIBLIOTHÉCONOMIE**



Source : Savard R. (1982), p. 60.

## **CHAPITRE II**

### **LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES**

## CHAPITRE II

### LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES

Dans le but de répondre à notre question que nous venons de formuler, il nous faut dans un premier temps décrire les éléments et les caractéristiques des organisations de services ainsi que notre mode de représentation d'une telle organisation. Dans un deuxième temps, nous identifierons les éléments théoriques essentiels dont doit tenir compte une stratégie orientée sur la qualité d'un service.

#### **2.1 Les caractéristiques et les éléments constitutifs d'une organisation de service**

Il est difficile de définir précisément le terme de service car celui-ci est intangible d'autant plus qu'il y a différents types de service. Chebat et Langlois (1990) considèrent que : "Les organisations de services ont pour caractéristique le canal par lequel sont véhiculés les services et non pas les services, car ce qui passe par le canal est éphémère, tactique, imitable". À l'instar de Langlois et Tocquer (1992), nous considérons un service comme une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'organisation ou un support matériel et technique.

Toujours selon ces auteurs, un service possède généralement trois grandes caractéristiques. Il est intangible, l'interface entre le client et l'organisation est forte et, finalement, le client participe à la production de son service.

Le fait d'être intangible apporte des conséquences certaines. Tout d'abord, les problèmes de fluctuation de la demande sont plus difficiles à résoudre. En effet, une

demande de services supérieure à l'offre durant une période donnée de l'année ne peut compenser totalement une demande insuffisante durant une autre période. En second lieu, il est difficile de protéger le service sur le plan juridique, et le risque d'imitation par les concurrents est élevé. En effet, rien n'est plus facile que de reproduire un service. Troisièmement, le consommateur peut éprouver de la difficulté à évaluer le service et a le sentiment de prendre un risque. C'est alors que le bouche à oreille revêt une grande importance dans la prise de décision. Finalement, le consommateur n'ayant aucune représentation matérielle du service, un des rôles de la communication est de concrétiser le service à la clientèle. Les messages doivent matérialiser le service en en soulignant les avantages.

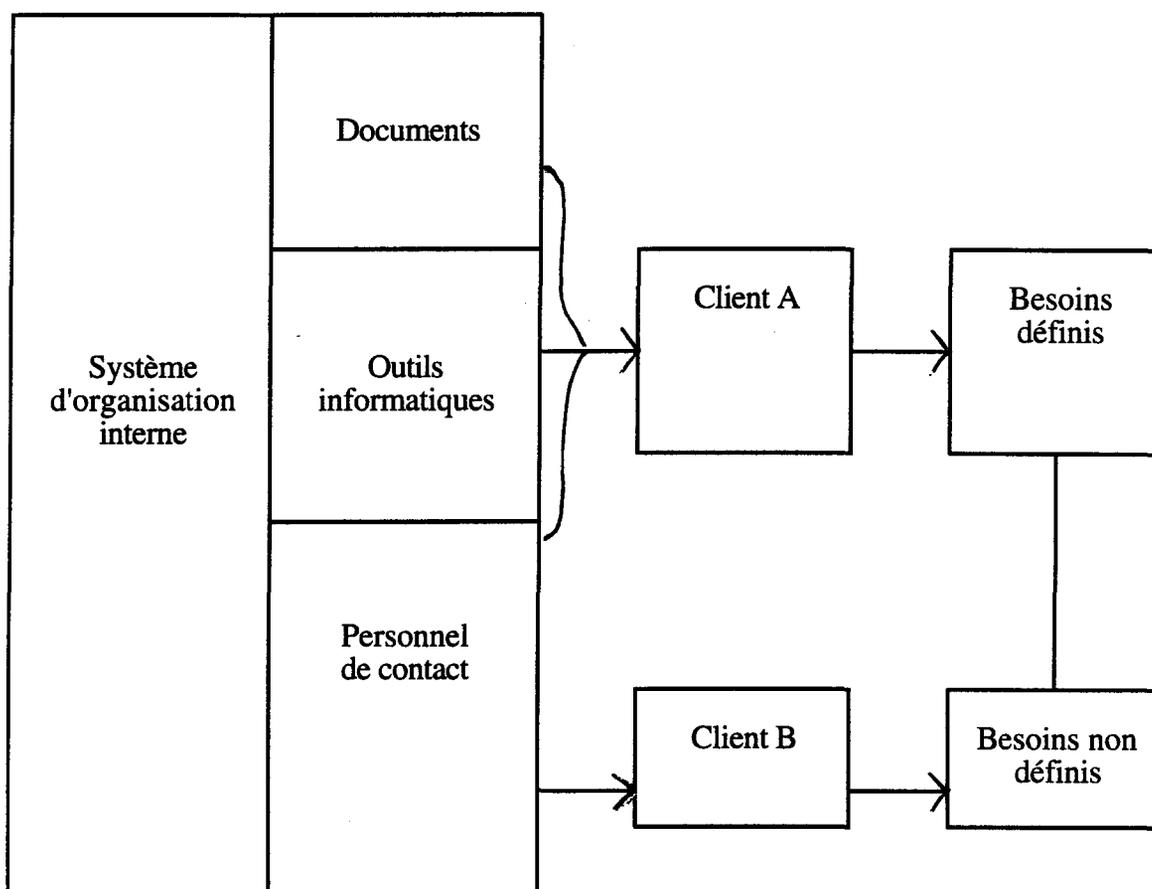
La production d'un service s'appuie sur une relation entre le client et le personnel de l'entreprise ou un support matériel. L'élément le plus important relié à l'interface entre l'entreprise et le client est le personnel de contact. Cela complique la tâche de ces personnes, d'autant plus que la production et la consommation du service se produisent simultanément. Il faut, par conséquent, confier au personnel de contact une double tâche: celle de producteur de services et de spécialiste en marketing, durant laquelle il veille à la satisfaction des besoins de la clientèle.

La troisième dimension propre aux activités reliées à la prestation de services est la participation du client à la production des services. En fait, le client joue simultanément le rôle de producteur et de consommateur dans la mesure où la production et la consommation des services sont simultanées. Cette participation complique toute uniformisation des services, étant donné que l'entreprise n'a aucune emprise sur le comportement du client. Ce dernier s'attend néanmoins à recevoir le même niveau de service, quel que soit le moment de s'en prévaloir.

Eiglier et Langeard (1987) nous présentent une organisation de service comme étant un système qui a cinq composantes (voir Figure 5), soit le système d'organisation interne, le personnel de contact, le support matériel, le client et l'offre de services. Nous définissons ses composantes ainsi :

**FIGURE 5**

**LA REPRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE COMME ENTREPRISE DE SERVICE**



Source: Adapté de Langlois et Tocquer (1992) p. 26.

- Le système d'organisation interne correspond à la direction de l'entreprise. Il comprend la stratégie, le marketing, les finances, la gestion du personnel de l'organisation. Le client ne peut la voir, mais elle exerce une influence directe sur la qualité des services pour différentes raisons.
- Le personnel de contact comprend les employés de l'entreprise de services, qui sont en relation directe avec la clientèle. Le personnel de contact joue un rôle important dans la prestation des services. Il représente l'entreprise auprès des clients, et son rôle est à la fois commercial et technique. Cette fonction exige une compétence en matière de communication, une confiance en soi et de la maturité ainsi qu'une bonne connaissance de l'entreprise, des objectifs et de la clientèle concernée.
- Le support matériel est l'aménagement intérieur des lieux, du mobilier et de l'emplacement de l'entreprise, en plus du matériel nécessaire à la production du ou des services.

Regardons maintenant, du point de vue du client, les services offerts par la bibliothèque universitaire dans l'optique d'en augmenter la qualité.

## **2.2 La qualité des services offerts par les bibliothèques universitaires : la perspective de la clientèle**

D'une façon générale les organisations donnent une grande importance à la qualité de leurs produits et de leurs services. Une stagnation de la croissance des marchés et une concurrence accrue encouragent ce phénomène.

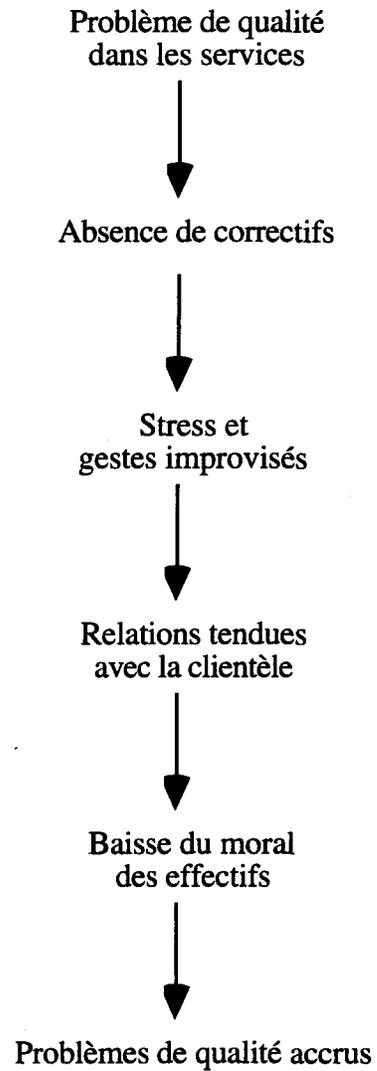
Ce soudain intérêt pour la qualité dans les services publiques est né d'un besoin d'intégrer un système de contrôle pour vérifier si les dépenses étaient judicieuses. Le concept de qualité est également devenu très important pour augmenter le retour sur les investissements en tentant d'en augmenter l'utilité. De plus, certains gestionnaires ont commencé à se questionner sur la qualité de leurs services lorsqu'ils ont réalisé que c'était possible d'être plus efficace pour leur clientèle. D'où l'idée de performance.

Nous pouvons mesurer la performance d'une entreprise privée à partir de sa réussite financière même si cela est particulièrement difficile lorsqu'il s'agit d'une entreprise publique. Ceci est particulièrement vrai pour un service public qui oeuvre à l'intérieur d'une entreprise publique, tel est le cas des bibliothèques universitaires. Une chose demeure, les entreprises en mesure de livrer des services de qualité sont moins vulnérables à une guerre des prix ou à toute action promotionnelle des concurrents. Elles ont des coûts de marketing moins élevés que la concurrence. De plus, elles investissent moins en communication et comptent sur leur propre clientèle pour véhiculer une image positive auprès d'autres prospects. Certes ces commentaires s'appliquent aux entreprises du domaine privé mais toute proportion gardée, nous pouvons tirer des leçons pour des bibliothèques universitaires.

Depuis un certain nombre d'années, le Technical Assistance Research Programs Institute (TARP) étudie le comportement des consommateurs américains insatisfaits. Selon cet organisme, les études démontrent que, même si beaucoup de clients éprouvent des difficultés, peu se plaignent. Ceci questionne la nécessité des enquêtes de satisfaction faites auprès des clients, parce que ceux-ci n'ont pas le temps, qu'ils estiment que cela est inutile ou qu'ils ne savent tout simplement pas à qui s'adresser. Les clients font leurs réclamations au point de vente et, comme nous l'avons déjà souligné, tiennent souvent le personnel de contact responsable de l'incapacité de l'entreprise de satisfaire ses clients.

Une organisation peut entrer dans une dynamique négative d'un service tel que présenté à la figure 6. Ainsi, il se peut que dans une bibliothèque universitaire un problème de qualité des services peut être attribué à un ensemble important d'activités (le personnel, heures d'ouverture, les locaux, disponibilité des collections, absence de documents, etc.), ceci provoque une réaction en chaîne.

**FIGURE 6**  
**LA DYNAMIQUE NÉGATIVE D'UN SERVICE DE MAUVAISE QUALITÉ**



Tiré de Langlois et Tocquer (1992) p. 26

Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) dans leur recherche ont identifié quatre facteurs de non-qualité (voir tableau 2). Tout d'abord, selon eux, il existe un écart entre les attentes de la clientèle et la perception de ces dernières par la direction. Trois facteurs expliquent ces écarts: le faible degré d'utilisation de la recherche en marketing pour recueillir et communiquer au personnel de l'information sur les besoins et les attentes des clients, le manque de communication verticale, et le nombre d'échelons hiérarchiques entre le poste le plus élevé et le poste le moins élevé dans la pyramide de l'entreprise.

**TABLEAU 2**  
**LES FACTEURS DE NON-QUALITÉ**

1-	L'ignorance des attentes des clients.
2-	L'absence de normes.
3-	La discordance entre le service offert et les normes.
4-	Le manquement aux promesses.

Source : Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) p. 32.

Le deuxième facteur de non-qualité est l'absence de norme. S'il est indispensable de connaître les attentes des clients avec précision, cela ne suffit pas à dispenser un service de qualité. La perception de ces attentes par la direction doit se traduire par des normes de service. En l'absence de ces normes, le rendement devient inégal.

Toujours selon Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988), le troisième facteur de non-qualité est la discordance entre le service offert et les normes. Bon nombre d'entreprises définissent des normes de service, mais leur personnel est incapable de respecter celles-ci.

De nombreux facteurs contribuent à l'écart entre les normes de service et le rendement du personnel chargé d'appliquer celles-ci, notamment :

- l'adéquation entre l'employé et son poste : l'entreprise recrute des personnes qui ne sont pas qualifiées pour le travail demandé;
- l'adéquation entre l'employé et les moyens techniques utilisés : les employés ne disposent pas des moyens techniques nécessaires pour réaliser le service conformément aux normes établies;
- le niveau de délégation : le personnel n'a pas la liberté de prendre des décisions afin de satisfaire la clientèle;
- l'évaluation du rendement du personnel, qui ne tient pas compte du résultat final pour le client;
- l'ambiguïté du rôle des employés : ceux-ci ne connaissent pas les attentes de leurs supérieurs;

- l'existence de rôles conflictuels : les employés dépendent d'autres employés pour dispenser le service à la clientèle et n'ont aucune emprise sur l'activité de ces derniers;
- l'absence d'un «esprit d'équipe» : on n'encourage pas les employés à travailler ensemble pour dispenser un service de qualité.

Enfin, le quatrième facteur de non-qualité est le manquement aux promesses. Il s'agit de l'exagération des promesses faites aux clients.

Revenons sur la notion de qualité des services. Les caractéristiques aux services (en opposition aux produits) nous obligent à modifier la notion de qualité telle qu'on la trouve dans le secteur de la production, où la notion est objective et étroitement liée aux particularités matérielles et fonctionnelles du produit. Dans le secteur des services, nous parlons de qualité perçue par le client et définie à la lumière des attentes de celui-ci.

Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) définissent la qualité des services comme étant l'écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé le service. Il s'agit selon eux en quelque sorte du rapport entre les avantages réellement obtenus lors de l'utilisation du service et les bénéfices espérés. On parlera de qualité, lorsque le service est conforme aux attentes du client ou excède celles-ci (voir tableau 3). D'ailleurs le tableau 3 présente les définitions de dix aspects associés à la qualité d'un service.

Dans le but de construire une stratégie d'intervention pour augmenter la qualité des services, regardons sur quels éléments nous pourrions intervenir. Ces éléments nous permettront de construire notre base d'intervention et notre stratégie d'action pour avancer

des propositions pour améliorer la qualité des services dans les bibliothèques universitaires.  
(Voir tableau 4).

**TABLEAU 3**  
**LES DIX ASPECTS DE LA QUALITÉ D'UN SERVICE**

Tangibilité	Apparence du support matériel du personnel et des supports de communication.
Fiabilité	Capacité de réaliser le service correctement dès la première fois.
Rapidité	Capacité de réaliser le service dans des délais acceptables par les clients.
Compétence	Le personnel possède l'information et les capacités nécessaires à la réalisation du service.
Courtoisie	La politesse, l'amabilité et le respect du personnel à l'égard du client.
Crédibilité	La crédibilité et l'honnêteté de l'entreprise de services.
Sécurité	L'absence de danger, de risque et de doute au moment de l'utilisation du service.
Accessibilité	La facilité avec laquelle le consommateur peut utiliser le service au moment où il le désire.
Communication	Le consommateur est informé dans une langue qu'il comprend; le niveau d'écoute de l'entreprise.
Connaissance du consommateur	Les efforts déployés par l'entreprise afin de comprendre les consommateurs et les besoins de ces derniers.

Source: Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) : p. 47.

### **2.3 Dynamiser les bibliothèques universitaires par le management axé sur le service aux clients**

En nous basant sur les recherches de Langlois et Tocquer (1992), notre analyse nous porte à croire qu'améliorer la qualité des services d'une organisation nécessite d'articuler notre action autour de cinq pôles (voir tableau 4). Une stratégie d'intervention efficace sera élaborée à partir d'une analyse concrète de la situation vécue par les praticiens de la gestion des bibliothèques universitaires et basée sur les champs d'intervention prioritaires. Nous comptons faire cette analyse au prochain chapitre. Tout d'abord nous allons nous attarder au développement du marketing interne dans les organisations de service.

**TABLEAU 4**

#### **LES CHAMPS D'INTERVENTION POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DES SERVICES DANS LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES**

- |    |  |
|----|--|
| 1- | Développer le marketing interne.   |
| 2- | Créer un climat favorable.   |
| 3- | Gérer la motivation et les attitudes positives des employés de contact envers le service à la clientèle. |
| 4- | Développer une culture d'entreprise axée sur le service à la clientèle.                                  |
| 5- | Développer les communications externes des bibliothèques universitaires.                                 |

### 2.3.1 Développer le marketing interne

Le marketing interne est une démarche qui s'appuie à la fois sur le marketing et les ressources humaines. Cette notion est fondamentale pour une organisation de services qui désire que ses activités de marketing traditionnelles atteignent un rendement satisfaisant. Nous devons ainsi préciser le double rôle du marketing interne, qui consiste à :

- Créer les conditions qui favorisent la capacité du personnel de contact de fournir un service de qualité;
- Gérer les clients dans le cadre du processus de prestation du service.

Dans le cas des bibliothèques, les auteurs s'accordent pour dire que l'image des bibliothèques a sérieusement besoin d'être "rajeunie" puisqu'elles ont trop souvent été décrites comme étant ternes et sans vie. À ce sujet David Stafford (1990) écrit: "mahogany mausoleums with big silence signs everywhere". Une telle image est difficile à effacer. En voulant changer l'opinion que peuvent avoir les gens sur les bibliothèques, les gestionnaires de bibliothèques devront également tenter de changer l'image que les usagers peuvent avoir d'eux.

Il est nécessaire de préciser que nous croyons que le personnel de contact, parce qu'il donne un service à l'utilisateur, est aussi client des services de soutien et doit être considéré comme tel.

Le deuxième élément essentiel à la qualité des services est la nécessité pour le gestionnaire de créer un climat favorable et positif dans son organisation.

### 2.3.2 Créer un climat favorable

Comme nous l'avons souligné, le marketing interne marque la reconnaissance des employés à titre de clients. Le niveau de satisfaction de ceux-ci est naturellement lié à l'effort de l'organisation dans ce sens, et la manière dont le personnel perçoit cet effort. Ceci se reflète dans le climat organisationnel. Pour le gestionnaire, la maîtrise du climat de l'organisation est une tâche prioritaire qui facilite la gestion du personnel de contact, en plus de favoriser l'apparition d'un esprit d'équipe nécessaire à la prestation d'un service de qualité.

Le climat organisationnel est considéré comme la "personnalité" de l'organisation, telle que perçue par les employés. Les caractéristiques du climat telles que décrites par Srinath (1993) sont :

- Le style de leadership
- Les modes de communication
- Le processus de prise de décisions
- Les forces de motivation
- Les politiques et procédures
- La structure organisationnelle
- Les objectifs visés

Ces facteurs organisationnels reflètent la personnalité de l'organisation et affectent le moral des employés, leurs performances et leurs attitudes face au travail. Srinath (1993) considère que le gestionnaire devrait être en mesure d'étudier le climat existant et d'identifier

les mesures qui devraient être utilisées pour l'aider à diriger ses employés et gérer la bibliothèque de façon efficace.

D'une bonne gestion du climat organisationnel émergera la maturation et les attitudes positives des employés.

### **2.3.3 Gérer la motivation et les attitudes positives des employés de contact envers le service à la clientèle**

La gestion du personnel de contact est une tâche prioritaire du marketing des services, dans la mesure où elle a un effet important sur la qualité des services. Les employés doivent être réceptifs et même aller au devant de l'utilisateur puisqu'un grand nombre d'utilisateurs sont hésitants à demander de l'aide de peur de paraître incompetents.

Pour tenter de réduire ces impressions négatives, un grand nombre de bibliothèques ont commencé à développer une politique du "customer care" en changeant l'attitude des employés devant la clientèle. En ce sens, l'importance de la sélection et de l'entraînement des employés, prend d'avantage d'ampleur. Engager la bonne personne au bon endroit améliore l'image de la bibliothèque et la vision que le client peut avoir d'elle.

Quels facteurs influent sur le comportement du personnel dans ses relations avec la clientèle?

Selon la littérature, un langage corporel engageant, une facilité de communication, la capacité de travailler sous pression tout en demeurant jovial et des aptitudes en résolution de problèmes sont des facteurs positifs dans l'amélioration de l'image de l'organisation. Ainsi, ces compétences devraient être mises en évidence lors de l'entraînement des employés.

Maslow (1970), quant à lui, suggère que les besoins humains opèrent en fonction de l'importance du défi. Les besoins de base influencent les objectifs et le comportement. Quant ceux-ci sont satisfaits, le prochain besoin dans la hiérarchie influencera à son tour les comportements. Les personnes sont donc motivées par des besoins non comblés.

Pour Langlois et Tocquer (1992), l'attitude en vertu de laquelle l'employé accepte son rôle technique ainsi que son rôle de «vendeur» et de «représentant de l'organisation» sont également des éléments déterminants. Ces attitudes sont elles-mêmes influencées, comme nous l'avons vu, par la personnalité de l'employé et le climat de l'organisation.

Ainsi, une bibliothèque axée sur le service à la clientèle ne tient pas seulement compte des besoins de l'utilisateur mais veut également dire que les gestionnaires sont à l'écoute des problèmes rencontrés par les employés et qu'ils sont ouverts à discuter avec eux des diverses solutions qu'ils pourraient apporter. La revalorisation des employés pourra se traduire par une plus haute satisfaction au travail et en définitive, par une plus haute performance, ce qui peut seulement être bénéfique pour les usagers.

La satisfaction simultanée de l'organisation et du client n'est cependant pas facile à réaliser. Le personnel de contact se trouve souvent dans une situation où il privilégie l'une ou l'autre partie. Une meilleure connaissance des objectifs de l'entreprise, des attentes de la direction et de celles des clients faciliteront la tâche de celui-ci, qui cherchera à trouver l'équilibre entre les valeurs internes et externes.

En plus d'avoir un climat organisationnel positif et des attitudes des employés de contacts ouverts aux clients, il faut que toute la culture organisationnelle soit ouverte à l'approche client.

#### **2.3.4 L'importance d'avoir une culture d'entreprise axée sur le service à la clientèle**

Nous avons déjà souligné l'importance de l'aspect humain dans les services, à la faveur du rôle du personnel de contact. Cette caractéristique complique toutefois la normalisation des services, et il devient difficile de s'assurer que chaque service atteint le même niveau de qualité. Il faut donc guider le comportement des employés, et c'est là qu'intervient la culture d'entreprise, laquelle doit «éclairer» le personnel sur le comportement à adopter dans certaines situations.

Une culture forte se traduit, en partie, par des valeurs fondamentales que partage le personnel. La nature de ces valeurs influera sur la capacité de l'entreprise de services de mettre en oeuvre certaines stratégies.

La mise en oeuvre d'une stratégie de services exige le soutien de l'ensemble des effectifs. Si les employés ne partagent pas un certain nombre de valeurs, les comportements ne seront pas homogènes, et cela freinera la mise en oeuvre de la stratégie. La culture d'entreprise peut constituer un handicap sur le plan du choix de nouvelles stratégies. En fait, la culture crée les conditions d'échec ou de réussite d'une stratégie.

Certains auteurs portent à notre attention que le rôle d'une bibliothèque est de fournir un service (information) à des clients (usagers). Les informations détenues par la

bibliothèque ainsi que les services fournis doivent rencontrer les besoins réels des usagers. En identifiant les objectifs organisationnels, les gestionnaires seront en mesure d'identifier les opportunités sur lesquelles ils pourront fonder leur culture et élaborer leurs stratégies. Donc il revient aux directeurs de bibliothèques universitaires de développer une culture organisationnelle axée sur la clientèle.

Il faut une approche globale. Bref, il faut mettre en évidence l'importance d'une interdépendance entre toutes les activités, services et compétences d'une bibliothèque pour en faire une organisation efficace et respectée.

Nous ne saurions oublier la nécessité de publiciser l'approche client auprès des clientèles cibles. Ces actions sont nécessaires.

### **2.3.5 Développer les communications externes des bibliothèques universitaires**

Il est nécessaire de développer des actions de communications externes pour deux raisons. Tout d'abord (et j'oserais dire évidemment), les clients connaissent mieux les services et deuxièmement ceci valorise le personnel de contact.

La communication externe ne doit pas se traduire par l'érection d'un mur entre les deux publics cibles. Elle peut cependant influencer positivement ou négativement sur le personnel de l'entreprise. D'une part, elle crée chez celui-ci un sentiment de fierté et d'appartenance. Si le personnel est intégré adroitement au message, ce sera l'occasion de montrer la part déterminante qu'il joue auprès de la clientèle et comment il contribue à la réussite de l'entreprise. Par contre les campagnes de publicité mal faites suscitent souvent

un sentiment d'incompréhension chez le personnel de contact. La participation du personnel de contact à la planification des campagnes publicitaires constitue un moyen d'éviter les risques d'échec de la stratégie de communication.

Le personnel est parfois plus sensible à la communication externe que les consommateurs. Il analyse et commente toute campagne de publicité, et l'élaboration d'une stratégie originale ne peut ignorer l'existence des deux cibles distinctes que constituent le personnel et la clientèle de l'entreprise de services.

La façon de faire consensus dans la détermination de la campagne publicitaire est essentielle à la compréhension du phénomène par les ressources humaines d'une part et, d'autre part, par les usagers qui doivent être informés adéquatement sur les services offerts. Nous constatons que toute la technologie et le matériel moderne offerts dans une bibliothèque est de peu d'utilité pour un public peu ou mal informé, d'où l'importance de la publicité.

En plus de sensibiliser les clients potentiels aux bienfaits et à l'utilité de ses services, la publicité aide la bibliothèque à créer un lien particulier entre elle-même et l'ensemble des organisations qu'elle côtoie, mettant ainsi en relief le rôle qu'elle peut jouer à l'intérieur de sa communauté. Ainsi cette publicité créera un lien entre la bibliothèque, ses utilisateurs et les autres organisations. Elle étendra ainsi le caractère public d'une bibliothèque au-delà de son rôle de "dépositaire de livres" et persuadera les non-usagers à utiliser les services d'une bibliothèque pour obtenir des informations d'ordre général.

Selon Langlois et Tocquer (1992), l'immatérialité des services accentue les difficultés d'avoir un marketing de ceux-ci. Il faut donc s'assurer que les usagers comprennent le ou les services présentés. Selon ces auteurs, il faut :

- Employer un langage précis et des exemples concrets qui mettent en valeur et matérialisent le ou les services.
- Privilégier l'aspect que le consommateur considère comme étant le plus important.
- Maintenir une continuité dans les messages.
- Associer le service à des objets tangibles afin d'en faciliter la compréhension.
- Recourir au témoignage de clients, d'experts ou de célébrités.
- Employer un média adapté.

## **Conclusion**

Nous avons maintenant en main les paramètres pour bâtir une stratégie d'intervention qui améliorera la qualité des services dans les bibliothèques universitaires. Tel est l'objectif le plus important de ce travail. Dans ce contexte, nous allons vérifier ce qui se fait sur le terrain. Le prochain chapitre présentera la méthode que nous nous sommes servi pour aller chercher l'information pertinente sur la gestion des bibliothèques universitaires et comment dans un deuxième temps nous avons traité ces informations.

### **CHAPITRE III**

## **GRILLE D'ANALYSE DE LA QUALITÉ DES SERVICES DANS LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES**

### CHAPITRE III

#### GRILLE D'ANALYSE DE LA QUALITÉ DES SERVICES DANS LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES

L'objectif de ce chapitre est de décrire notre méthodologie de recherche. L'application de celle-ci nous permettra de collecter et d'analyser des données afin de répondre à notre question de recherche soit:

- Quelles actions peut-on entreprendre pour améliorer le service à la clientèle des bibliothèques universitaires?

Auparavant, il est nécessaire de rappeler le cheminement du travail:

Dans un premier temps nous avons défini les objectifs du travail, puis précisé et opérationnalisé certains concepts tels : service, efficacité, organisation de service, client, qualité d'un service, climat organisationnel et communication. Puis nous avons bâti une grille pratique d'analyse de l'évaluation de la qualité des services des bibliothèques universitaires québécoises.

Ceci nous permettra de présenter des propositions d'actions à l'intention des gestionnaires de bibliothèques universitaires pour améliorer la qualité de leurs services.

Nous connaissons déjà notre objectif et la question de la recherche. Regardons où se situe dans l'éventail des recherches possibles ce que nous faisons.

### 3.1 Le positionnement de la recherche

Tout d'abord, il est important de situer notre étude en fonction d'éléments significatifs associés à notre cheminement de recherche. Ces éléments sont le site de réalisation de la recherche, ses objectifs et le niveau de contrôle exercé sur les objets d'étude. Ainsi, notre étude est une recherche à caractère non-expérimental dont le site de réalisation est les bibliothèques universitaires du Québec et dans laquelle les objectifs sont de décrire et, surtout, de synthétiser des réalités de marketing de service.

Pour ce faire, nous choisissons d'utiliser une approche qualitative et d'interviewer à partir d'une grille d'analyse huit directeurs généraux de bibliothèques universitaires. Cette approche s'imposait parce que malgré notre volonté première, il était impossible de monter une série d'indicateurs qualitatifs des services des bibliothèques universitaires. Malgré toutes les réserves propres à cette méthodologie, elle nous apparaissait la plus réaliste.

Nous avons bâti une grille d'analyse de l'état de la qualité des services dans les bibliothèques universitaires. Cette grille est composée de cinq paramètres (voir tableau 4). Les enquêtes seront menées à partir d'une grille d'entrevue basée sur ces cinq paramètres (voir tableau 5). Nous avons construit la grille d'entrevue à partir de questions qui mesurent la présence d'éléments qui développent les cinq champs d'intervention pour améliorer la qualité des services dans les bibliothèques universitaires (voir tableau 4). Consciemment, nous avons choisi ces éléments à l'intérieur de la littérature et suite à des discussions avec des spécialistes. À l'aide de cette grille, nous avons, dans un premier temps, validé cet outil auprès de deux bibliothèques universitaires québécoises pour l'utiliser auprès des autres.

Nous vous présentons au tableau 5 la grille d'évaluation des services dans les bibliothèques universitaires.

**TABLEAU 5**  
**GRILLE D'ENTREVUE**

**Général**

- Q1. Quels sont les outils de mesure de la satisfaction que vous utilisez?
- Q2. Quels sont les indicateurs de qualité que vous aimeriez être en capacité de mesurer?

**Marketing interne**

- Q3. Quels outils de mesure de la satisfaction des employés préconisez-vous?
- Q4. Quel est votre processus de circulation de l'information?

**Climat organisationnel**

- Q5. De quelle façon motivez-vous vos employés?
- Q6. Encouragez-vous vos employés à participer à la prise de décision?

**Gérer la motivation et les attitudes positives**

- Q7. Avez-vous un programme de formation destiné à vos employés?
- Q8. Comment décririez-vous le climat de travail qui règne à l'intérieur de votre organisation?

**La culture d'entreprise axée sur la clientèle**

- Q9. Croyez-vous que vos employés sont en mesure de bien diriger et encadrer les usagers?
- Q10. Accordez-vous de l'importance à la qualité de l'accueil?

**Le marketing externe**

- Q11. Quels sont les outils de promotion que vous utilisez pour publiciser vos services?
- Q12. Les professeurs servent-ils d'intermédiaires entre vos services et les étudiants?
- Q13. Souhaiteriez-vous promouvoir d'avantage vos services à l'extérieur de l'université et ainsi attirer une clientèle de gens d'affaires?
- Q14. Quelle image tentez-vous de véhiculer?
- Q15. Organisez-vous des activités pouvant susciter les suggestions de votre communauté?

### **3.2. Grille d'entrevue axée sur le diagnostic des mesures existantes dans les bibliothèques universitaires**

Nous nous intéressons à l'ensemble des bibliothèques universitaires du Québec. Telle est la population de notre enquête. En raison de notre capacité limitée à rejoindre les gestionnaires, nous avons dû restreindre notre champ d'analyse à un échantillon de huit bibliothèques sur une possibilité de vingt (Statistiques générales des bibliothèques universitaires québécoises 1991-1992). Nous les présentons avec une brève description.

Les données descriptives qui suivent originent des statistiques générales des bibliothèques universitaires québécoises 1991-1992 réalisées par la Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec. (CREPUQ)

#### **- La bibliothèque de L'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)**

La bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi possède une collection de 811 289 documents, disponibles à ses 7 500 usagers. Sur une superficie de 3 644 mètres carrés oeuvrent 43 employés. Son budget de fonctionnement est de 1 848 763\$ par année représentant ainsi 5.8% du budget total de cette Université. 418 464 entrées et 77 307 prêts y ont été recensés (1991-92).

#### **- La bibliothèque de l'Université de Sherbrooke**

Le budget de la bibliothèque de l'Université de Sherbrooke compte pour 4,8% du budget total de cet établissement soit 5 748 720 \$ en dépenses de fonctionnement. Plus de 72 personnes y travaillent. Sa clientèle est estimée à près de 21 000 personnes qui peuvent profiter d'une collection de 1 788 696 documents sur une superficie 15 743 mètres carrés.

- **La bibliothèque de l'Université Laval**

La bibliothèque de l'Université Laval emploie 279,7 personnes et possède un budget global de 17 199 147 \$, qui représente 5,3% des dépenses totales de fonctionnement de cette institution. La collection de cette bibliothèque est évaluée à 3 471 613 documents répartie sur une superficie de 22 165 mètres carrés et est disponible à plus de 40 000 étudiant(e)s, professeurs et membres de la communauté. Plus de 1 800 000 entrées y sont recensées annuellement et le nombre de prêts est de 565 739 documents.

- **La bibliothèque de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)**

La bibliothèque de l'Université du Québec à Trois-Rivières a recensé 569 163 entrées et 144 468 prêts. Ses dépenses de fonctionnement sont en 1991-92 de 3 090 004 \$ soit 5,2% du budget global de l'Université. La bibliothèque offre ses services à près de 9 500 usagers desservis par 52,6 employés. Sur une superficie de 6 004 mètres carrés, on retrouve 1 019 731 documents.

- **La bibliothèque de l'Université de Montréal**

Sur une superficie de 30 988 mètres carrés, la bibliothèque de l'Université de Montréal offre ses services à une population de plus de 35 000 étudiant(e)s, professeurs et membres de la communauté, pour plus de 2 200 000 entrées annuellement. Plus de 3 539 468 documents y sont recensés et le nombre de prêts est évalué à 822 122 par année. La bibliothèque emploie 329 personnes et possède un budget global de 18 856 525 \$ soit 5,9% du budget total de l'Université.

- **La bibliothèque de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)**

À l'Université du Québec à Montréal, la bibliothèque couvre une superficie de 21 126 mètres carrés pour desservir près de 43 000 usagers et/ou 1 379 593 entrées par an (1991-92). La clientèle peut compter sur 2 091 458 documents. Le budget global de la bibliothèque est de 11 022 368\$, représentant ainsi 5.5% du budget total de l'Université. Plus de 186 personnes y travaillent et le nombre annuel de prêts est de 673 154.

- **La bibliothèque de l'Université du Québec à Hull (UQAH)**

La bibliothèque de l'Université du Québec à Hull emploie 25,2 personnes. Ses dépenses de fonctionnement en 1991-92 sont évaluées à 1 317 397\$ soit 4,8% du budget totale de l'Université. Plus de 166 037 entrées et 68 367 prêts y sont effectués chaque année. Ses 6 000 usagers peuvent compter sur une collection de 155 819 documents répartis sur une superficie de 2149 mètres carrés.

- **La bibliothèque de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR)**

Sur une superficie de 2 630 mètres carrés, la bibliothèque de l'Université du Québec à Rimouski met à la disposition de plus de 3000 usagers environ 341 606 documents. Quelques 224 791 entrées et 39 480 prêts y sont recensés annuellement. Ses dépenses de fonctionnement sont évaluées à 1 477 561\$ représentant 5.0% du budget total de l'Université. La bibliothèque emploie 24,6 personnes.

Après ce bref portrait quantitatif des bibliothèques universitaires visitées, nous présentons la procédure de collecte et d'analyse des données recueillies.

### **3.3 La procédure de collecte et d'analyse des données**

Notre stratégie de collecte d'informations prend la forme suivante. Dans le but de comprendre les contextes théorique et opérationnel de notre problématique, nous avons procédé à l'étude approfondie d'un ensemble significatif de documents. (Voir bibliographie). Puis, nous basant sur les éléments recueillis lors de notre recherche et de notre analyse de littérature, nous avons élaboré une grille d'analyse préliminaire. Plusieurs personnes l'ont critiquée, dont monsieur Gilles Caron, directeur de la bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi, qui a accepté de nous servir de personne-ressource. De ces démarches, une grille d'entrevue définitive basée sur les cinq paramètres de notre modèle s'est dégagée. Ainsi, les principaux axes de cette grille d'entrevue sont:

- Description générale de la bibliothèque
- Identification des indicateurs de qualité
- Les outils de mesure de la satisfaction des employés et de la circulation de l'information
- La motivation des employés et leur participation à la prise de décision
- Les programmes de formation et le climat de travail
- Qualité de l'accueil et capacité d'encadrement de l'utilisateur
- Image et promotion

Les entrevues ont été effectuées auprès des directeurs des bibliothèques puisqu'ils sont, croyons-nous, les ressources les plus en mesure de nous donner une vue d'ensemble

de la gestion de leurs organisations. Toutefois, nous sommes conscients que ce procédé a des limites puisque nous ne recueillons que le point de vue du gestionnaire principal.

L'ensemble des observations qui ont servi à l'élaboration de ce travail ont été recueillies entre avril 1994 et août 1994. Au total, huit entrevues ont été effectuées. L'enregistrement des entrevues a permis de faire une meilleure analyse. Grâce à cette technique, nous n'avons perdu aucune donnée. D'ailleurs, nous les analyserons dans le prochain chapitre.

## **CHAPITRE IV**

### **ANALYSE DES RÉSULTATS ET PROPOSITIONS D'ACTION**

## CHAPITRE IV

### ANALYSE DES RÉSULTATS ET PROPOSITIONS D'ACTION

L'objectif principal de ce travail est de soumettre des propositions d'action en vue d'améliorer la qualité des services des bibliothèques universitaires. Ainsi, nous analyserons les cinq éléments de succès de notre démarche de qualité des services (voir tableau 4), soit l'optimisation du marketing interne, la gestion de la motivation et des attitudes positives, avoir une culture d'entreprise axée sur le service à la clientèle, la présence d'un climat organisationnel stimulant et l'optimisation du marketing externe, ceci à l'aide des données recueillies à l'intérieur des réponses de chacune des quinze questions de notre grille d'entrevue. Puis, nous en tirerons des propositions d'action.

Il est important de rappeler que notre modèle de recherche et ses cinq grands paramètres ont servi à bâtir notre grille d'analyse et que nous partions de l'hypothèse que la prise en considération de ces cinq paramètres par les gestionnaires de bibliothèques pourra améliorer la qualité des services.

#### 4.1 Identification des outils et indicateurs de qualité

"Mesurer la qualité des services, c'est une démarche qui vise à satisfaire le client. Cette action permet de savoir ce qui est important pour l'utilisateur et ce qui est à améliorer. Ces informations permettent à l'organisation d'orienter ses activités futures" (Langlois et Tocker, 1992) tel est le sens.

**Q 1. Quels sont les outils de mesure de la satisfaction que vous utilisez?**

Dans l'ensemble, les gestionnaires utilisent leurs statistiques annuelles pour vérifier leur performance quantitative. Des enquêtes et sondages sont effectués périodiquement soit environ aux deux ans, afin de déterminer la satisfaction des usagers. L'implantation de nouveaux services est également suivie d'une enquête visant à connaître le degré d'appréciation du client face à ces innovations. Toutefois, quelques gestionnaires n'effectuent tout simplement pas de sondages, faute d'outils. Ils se fient alors sur les "on dit".

Pour le directeur de la bibliothèque de l'UQAC, le comité de bibliothèque, sur lequel siègent des représentants des usagers, tend à fournir de bonnes indications de la satisfaction de la clientèle, tandis que le directeur de la bibliothèque de l'UQTR nous indique que le forum des directeurs de département peut également donner de bons feed-back.

En résumé, nous notons qu'il n'existe pas actuellement d'outil annuel de mesure qualitatif de la satisfaction des usagers que les gestionnaires peuvent facilement gérer eux-mêmes. D'ailleurs, nous avons noté que tous les gestionnaires ont manifesté le désir d'obtenir un outil de mesure qualitatif applicable annuellement.

**Q.2. Quels sont les indicateurs de qualité que vous aimeriez être en capacité de mesurer?**

L'accueil, le milieu de travail, l'ambiance, la satisfaction de la clientèle hors-campus, la capacité de bien encadrer l'utilisateur et la connaissance des services sont les indicateurs qui préoccupent le plus les gestionnaires. En ce sens, le directeur de la bibliothèque de l'UQAM

a effectué une enquête sur la qualité des services basée sur quatre paramètres soit: la qualité de l'accès, la qualité du processus, la qualité liée à la valeur intrinsèque de ce qui est offert et la qualité de la relation. Pour la directrice de la bibliothèque de l'Université de Montréal, la qualité d'une bibliothèque passe avant tout par la richesse de sa collection.

Toutefois, certains gestionnaires perçoivent toujours la qualité des services en fonction d'indicateurs de performance quantitatifs. Il semble clair qu'il faut trouver des indicateurs de qualité communs à toutes les bibliothèques.

#### **4.2. Le marketing interne**

" Le marketing interne vise à connaître l'opinion du personnel. Il s'appuie également sur l'attitude de la direction qui consiste à accepter qu'un collaborateur puisse dire non et c'est alors que ce dernier devient un véritable client." (Langlois et Tocker, 1992).

#### **Q. 3. Quels outils de mesure de la satisfaction des employés préconisez-vous ?**

La majorité des gestionnaires avouent ne pas avoir d'outils systématiques pour mesurer la satisfaction de leurs employés. Toutefois, ils estiment qu'une structure ouverte engendre une bonne communication et une connaissance accrue des besoins des employés. Tel que le mentionnait monsieur Gilles Caron de l'UQAC: " Nous avons un processus de planification annuel qui implique la participation des employés. Ceci donne l'occasion aux employés de traduire leurs attentes. Dans la mesure où leurs préoccupations sont prises en charge, nous croyons que cela peut augmenter leur satisfaction. "De plus, comme le

souligne le directeur de la bibliothèque de l'Université Laval, "les évaluations et les commentaires des employés sont de bonnes sources d'informations."

Les gestionnaires s'entendent pour dire que dans tous les cas, ce sont les chefs de services qui se doivent de connaître l'opinion de leurs employés. Pour ce faire, ils organisent des rencontres à intervalles réguliers. La direction de la bibliothèque de l'UQTR souligne toutefois qu'il est important pour le gestionnaire principal de tenir une ou deux réunions par année avec l'ensemble du personnel afin de parler des objectifs et des ressources mises à la disposition de la bibliothèque.

Toutefois, certains gestionnaires ont en leur possession des outils de mesure de la satisfaction des employés. À cet effet, le directeur de la bibliothèque de l'Université de Sherbrooke nous mentionnait que: " En raison du contexte syndical, on doit prendre nos précautions pour éviter la méfiance lorsque l'on utilise ce genre de questionnaire. Suite à une récente enquête, nous avons pu percevoir certains malaises dans quelques unités. Toutefois, on oriente notre fonctionnement en fonction des résultats et ça nous a amené à offrir des cours de formation sur le service à la clientèle." Tout comme son collègue, monsieur Jean-Pierre Côté de l'UQAM, a effectué une enquête auprès de l'ensemble des employés: " On s'est associé aux employés pour concevoir le questionnaire afin qu'ils soient sensibles aux résultats. En ce sens, tous les employés ont suivi une formation en résolution de problèmes."

En résumé, les gestionnaires ne procèdent pas, en général, à la mesure systématique de la satisfaction de leurs employés. Toutefois, tous les directeurs et directrices aimeraient

posséder un outil comme celui utilisé à l'UQAM, et ce, notamment, parce qu'il fait appel à la participation des employés lors de sa réalisation.

#### **Q.4. Quel est votre processus de circulation de l'information?**

En général, les bibliothèques préconisent une communication hiérarchisée. Comme le mentionne le directeur de la bibliothèque de l'Université du Québec à Rimouski: " Il y a des représentants de groupes d'employés qui rencontrent le responsable de la section toutes les deux semaines. Ce dernier me transmet les commentaires. Il arrive que j'assiste aux rencontres de groupes d'employés. C'est difficile de réunir tous les employés en raison des horaires variables."

Néanmoins, les gestionnaires préconisent également une communication ouverte. Tel que nous le mentionnait la directrice de la bibliothèque de l'Université du Québec à Hull: "J'ai développé une structure qui fait en sorte que les employés savent de qui ils répondent. Je délègue beaucoup. Les cadres transmettent les informations et on travaille en équipe. On a des étapes dans l'année où les employés doivent se pencher sur les problèmes qui nous préoccupent et on les résout ensemble."

Il est à noter que les bulletins internes et le courrier électronique sont, dans plusieurs bibliothèques, une source d'information privilégiée.

### **4.3. Le climat organisationnel**

"Le climat organisationnel peut être défini comme étant un ensemble de caractéristiques mesurables du milieu de travail fondé sur la perception collective des personnes qui y vivent et y travaillent. Ces caractéristiques influent sur les motivations et les comportements." (Langlois et Tocker, 1992)

### **Q. 5. De quelle façon motivez-vous vos employés?**

Pour le directeur de l'UQAM, la motivation se traduit comme suit: "Nous avons une philosophie basée sur une participation des employés à la prise de décision. On a une volonté de faire face aux problèmes ensemble. Si toutes les unités sont invitées à participer à la résolution de problèmes, nous créons alors de la synergie. Nous croyons fortement que les individus sont les mieux placés pour régler leurs problèmes s'ils ont le support approprié." Pour son confrère de l'Université de Sherbrooke, la motivation des employés passe par le fait qu'ils sont conscients de l'importance du service qu'ils rendent: "Lorsqu'ils sont conscients d'offrir un bon service, les employés en retirent beaucoup de satisfaction. D'autre part, la motivation doit venir des cadres et la direction est là pour les appuyer." À cet effet, monsieur Gaston Dumont de l'UQAR ajoute: "Lorsqu'un employé donne un rendement vraiment satisfaisant, il faut que la direction lui témoigne directement son appréciation. Cela l'encourage à continuer."

Plusieurs gestionnaires nous ont fait part des problèmes de motivation associés à la structure syndicale des bibliothèques universitaires. Comme nous le disait un directeur: "Dans un milieu comme le nôtre, le roulement du personnel étant pratiquement inexistant, ce

n'est pas facile de motiver des employés qui n'ont pas toujours choisi d'être là . Heureusement, la nouvelle convention collective permet aux personnes de même classification de changer de poste." La directrice de la bibliothèque de l'UQAH nous parle des contraintes reliées à la structure syndicale: " L'environnement syndical nous impose beaucoup de contraintes surtout au niveau du recrutement et nous empêche d'aller chercher la compétence. J'ai dû mettre quelques personnes à pied et mes employés m'ont aidé dans cette démarche puisque les bons éléments ne tolèrent pas l'incompétence".

Le directeur de la bibliothèque de l'UQTR motive ses employés de la façon suivante: "Lors des rencontres, on les sensibilise et on tente de les faire adhérer à nos objectifs en fonction des attentes de l'Université. Il faut leur expliquer que l'on agit de façon rationnelle. On accepte des horaires particuliers. On tente de rendre les gens confortables dans leur cadre de travail. (Ex: Achat de chaises ergonomiques). Les congés sans solde partiel pour les gens qui peuvent se permettre de travailler trois ou quatre jours par semaine sont fort appréciés. Le taux d'absentéisme a diminué et cela a élargi notre bassin d'employés.". Pour la directrice de la bibliothèque de l'Université du Québec à Hull, l'enrichissement de la tâche fait partie de ses techniques de motivation: "Il y a des emplois plus ennuyants que d'autres. On tente d'enrichir la tâche. Lorsque les employés s'ennuient, leur tâche est mal faite. Quant on leur donne une variété de petites tâches, ils apprécient. On les motive à définir eux-mêmes leurs tâches."

Suite à ces réponses, nous avons observé que les gestionnaires considèrent que la satisfaction de leurs employés passe avant tout par une bonne communication entre les divers palliés afin que tous soient conscients des objectifs à atteindre. De plus, des consultations

menant à une participation de tous à la prise de décisions augmentent le sentiment d'appartenance à l'organisation et optimisent la confiance et la performance des employés.

**Q. 6. Encouragez-vous vos employés à participer à la prise de décision?**

À cette question, les gestionnaires ont répondu qu'habituellement les représentants des employés siégeant sur le comité de leur unité participaient à la prise de décision. Pour le directeur de la bibliothèque de l'UQAC le bulletin interne est un bon moyen d'informer les employés qu'une décision doit se prendre: " Lorsque l'on doit prendre une décision majeure, les gens qui sont concernés par l'impact de cette décision sont consultés. Par la suite nous faisons une consultation avec l'ensemble des employés."

L'ensemble des gestionnaires estime qu'une décentralisation de la prise de décision est souhaitable tout en y maintenant des paramètres bien clairs. Comme l'explique monsieur Jules Chassé de l'Université de Sherbrooke: " La prise de décision est influencée par le personnel. Les gens, dans l'ensemble ont leur mot à dire. Ça ne veut pas dire que l'on gère en consensus, mais on gère en consultant."

#### **4.4 Gérer la motivation et les attitudes positives**

Un personnel peu motivé constitue une menace à la satisfaction de la clientèle. Tant les employés que les clients sont importants pour les entreprises de services; cela va au-delà des sources de revenus qu'ils engendrent. La réalisation des objectifs est essentielle à toute entreprise de service et ne peut se faire que lorsque les relations avec les employés et les clients sont simples." (Jean Nollet et John Haywood-Farmer, 1992)

**Q.7. Avez-vous un programme de formation destiné à vos employés?**

À la bibliothèque de l'UQAM, il existe un plan triennal de formation pour les employés. Pour estimer les véritables besoins, on a réalisé une enquête auprès des employés. Le bureau du personnel de l'Université leur a accordé un budget spécifique. En ce sens, à l'Université de Sherbrooke, on tente de maximiser l'accession à des programmes de formation. Mais comme l'indique monsieur Jules Chassé: " Le contexte est difficile car le perfectionnement est très conventionné ce qui est une aberration parce que les projets doivent suivre des lignes précises et être approuvés tant du côté syndical que patronal. C'est une structure qui est lourde mais on réussit quand même à faire de bonnes choses."

À l'UQTR, le directeur de la bibliothèque note que des irritants existent. Comme il le mentionne: " On est laissé à nous même. Si on n'a pas de ressources internes, on est coincé. Les employés font des demandes et on n'est pas toujours capable d'y répondre. Le problème se retrouve notamment dans le cadre d'apprentissage sur les terminaux. Nous n'avons pas toujours l'appui du service informatique."

Le directeur de la bibliothèque de l'UQAC indique que les programmes de formation sont structurés par l'entremise d'un groupe de travail sur le développement du personnel composé de cadres et d'employés. Son travail est de prévoir des activités de formation en fonction des besoins. " Jusqu'à présent, les employés sont très satisfaits des résultats."

Pour sa part, la bibliothèque de l'UQAH n'a pas de programme de formation structuré mais des sessions sont disponibles selon les besoins. Comme la directrice le mentionne:

"Les techniciennes, par exemple, supervisent du personnel de soutien. Elles n'ont aucune formation en supervision. Nous leur en avons donnée. Nous avons également constaté que les employés avaient des problèmes avec la gestion du temps. Nous leur avons donc donné une formation pertinente. Le bureau du personnel de l'Université nous aide dans la détermination des besoins." Le directeur de la bibliothèque de l'Université Laval nous explique que les programmes de formation sont structurés en collaboration avec le vice-rectorat aux ressources humaines. Il préconise beaucoup les cours sur la qualité de l'accueil et le travail en équipe. Les employés sont également encouragés à participer à des colloques et des congrès."

Il en ressort que la majorité des gestionnaires préconisent un programme de formation structuré avec l'appui de vice-rectorat aux ressources humaines. D'autres offrent déjà des cours en fonction des besoins identifiés par les comités d'employés. Dans l'ensemble, les cours sur la qualité de l'accueil sont fort populaires et ont donné de bons résultats.

**Q. 8. Comment décririez-vous le climat de travail qui règne à l'intérieur de votre organisation ?**

L'ensemble des gestionnaires ont qualifié le climat de travail de satisfaisant puisque les employés sont dévoués même si il y un manque de ressources. À l'UQTR, le directeur nous indique que: "Les employés comprennent que leur travail est directement relié à la qualité de l'enseignement. Par exemple, on a augmenté le nombre de soirs d'ouverture l'été et les employés ont accepté de modifier leur horaire de travail. Ils sont ouverts aux changements."

À la bibliothèque de l'Université Laval, on dit que le climat est créatif car comme l'indique son directeur: " Malgré une réduction des effectifs, on démarre beaucoup de nouveaux projets technologiques et les employés ont bien répondu". À l'UQAM le climat est basé sur la confiance réciproque. Comme le mentionne le directeur, il existe toujours des problèmes, des accrochages, mais en général un bon dialogue est en mesure de régler bien des tiraillements. Il ajoute : " Lorsque l'on sait qu'un problème existe il est déjà en voie de résolution."

À l'UQAR toutefois, le directeur de la bibliothèque insiste pour dire que le climat n'est pas très bon depuis deux ans en raison de la hausse de fréquentation, de l'augmentation des services et de la baisse du nombre d'employés: " Ceux qui sont sur la ligne de feu (personnel de contact) trouvent ça dur. Ils sont essoufflés. Par contre, le secteur du traitement de données ne subit pas cette pression. Le climat y est donc favorable. À cet effet, on s'accorde également pour dire que les employés qui sont en contact constant avec les clients ont une motivation accrue. Comme le mentionne le directeur de la bibliothèque de l'UQAC "Les employés du service d'information documentaire, par exemple, ont une marge de manoeuvre importante quant au type d'intervention qu'ils vont faire avec leur client. Cela crée donc un climat de travail stimulant. Ceux qui sont au comptoir du prêt ou des acquisitions ont un travail plus routinier, donc le climat est moins satisfaisant."

En résumé, en raison d'un manque grandissant de ressources, les gestionnaires comptent sur la compréhension et l'ouverture d'esprit de leurs employés pour donner une image d'accessibilité des services. L'emphase mise sur la qualité de l'accueil témoigne de l'importance de cet aspect dans l'esprit des directeurs, et ce, afin que les usagers se sentent à l'aise et bien encadrés.

#### **4.5 La culture d'entreprise axée sur le service à la clientèle**

La culture d'entreprise caractérise les valeurs d'une entreprise donnée. Une culture forte se traduit, en partie, par des valeurs fondamentales que partage le personnel. La nature de ces valeurs influera sur la capacité de l'entreprise de services de mettre en oeuvre certaines stratégies.

##### **Q. 9. Croyez-vous que vos employés sont en mesure de bien diriger et encadrer les usagers?**

À l'UQTR, il n'y a pas de kiosque d'accueil. Toutefois, le directeur nous assure que l'encadrement s'effectue de bonne façon. Néanmoins, il mentionne que le soir et les fins de semaine, lorsqu'il n'y a pratiquement pas de professionnels, l'encadrement est plus difficile. Précisons que dans certaines universités, les services de la bibliothèque sont offerts dans plus d'un édifice. L'encadrement y est donc plus ardu. Comme le précise le directeur de la bibliothèque de l'UQAM: " Les employés connaissent bien leur clientèle. Notre structure ouverte permet une communication qui entraîne une bonne connaissance de l'utilisateur. Mais, il y a des lacunes dans les services décentralisés. Nous devons veiller à trouver un palliatif à ce manque de connaissances dans les services techniques. Nous avons donc construit un manuel des services qui incite les techniciens à être en contact avec leurs collègues des autres pavillons. Chacun peut donc se prêter main forte."

Tout comme son collègue de l'UQAR, le directeur de la bibliothèque de l'Université de Sherbrooke admet avoir des problèmes d'encadrement le soir et la fin de semaine: "Nous devons concentrer notre personnel aux heures de plus grande affluence. Les employés connaissent assez bien leur clientèle. Nous avons des problèmes avec l'éducation aux

adultes parce qu'ils ne viennent pas beaucoup à la bibliothèque et aussi avec notre clientèle hors campus. Nous avons besoin de plus de ressources et de plus de coordination."

Comme l'explique le directeur de la bibliothèque de l'UQTR, le manque de ressources nuit à l'encadrement. C'est pourquoi l'utilisateur doit être plus autonome: " Les séances de formation servent justement à rendre l'utilisateur autonome. Le directeur de la bibliothèque de l'UQAC abonde dans le même sens: Notre clientèle vient en bonne partie consulter des ouvrages. On a aussi beaucoup d'utilisateurs de niveau primaire, c'est-à-dire qu'ils sont capables de repérer par eux-mêmes ou avec Badadug, le document qu'ils cherchent. Une bonne partie de la clientèle de 1er cycle se situe à ce niveau. L'autre, composée de chercheurs et professeurs va souvent utiliser les services d'un professionnel." À la bibliothèque de l'Université Laval, on considère qu'une bonne connaissance de l'utilisateur est indispensable à un encadrement de qualité: "Les employés ont une bonne connaissance de la clientèle et il y a un comité d'utilisateurs qui nous conseille sur ce que les gens veulent et la façon dont ils veulent être conseillés.

Nous observons qu'en général, les gestionnaires considèrent leurs ressources comme étant aptes à bien encadrer l'utilisateur. Une constante ressort toutefois, ils admettent tous ne pas être en mesure de satisfaire autant l'utilisateur qui fréquente la bibliothèque le soir ou les fins de semaine, moments où peu de professionnels de l'information travaillent. Il en va de même pour les cohortes de l'extérieur qui ne peuvent avoir recours au service de la bibliothèque qu'en se déplaçant sur une longue distance ou encore en consultant, si un tel réseau existe, les fichiers informatiques reliés à une institution d'enseignement collégial.

**Q.10. Accordez-vous de l'importance à la qualité de l'accueil?**

Un grand nombre de gestionnaires insistent sur le fait que l'accueil est primordial lorsque l'on parle de la qualité des services. C'est l'image même de la bibliothèque. Ayant jugé qu'il y avait problème à ce niveau, plusieurs d'entre eux ont préconisé un programme de formation sur la qualité de l'accueil à leur personnel de contact. Cette formation a d'ailleurs souvent fait boule de neige dans toute l'Université.

À cet effet, la directrice de la bibliothèque de l'UQAH indique: " La qualité de l'accueil est primordiale, nous ne voulons rien de bureaucratique, on doit utiliser son jugement. Le personnel n'aime pas être placé devant une situation ambiguë, on doit alors responsabiliser les employés pour qu'ils aient confiance en eux. ".

Contrairement à ses collègues, monsieur Jean-Pierre Côté de l'UQAM a fait suivre des séances de formation à d'autres personnes que son personnel de contact à l'accueil: "Les employés qui s'occupent du rangement des documents ont été les premiers à bénéficier d'un programme sur la qualité de l'accueil. En théorie, ces gens ne sont pas du personnel de contact mais dans la pratique, parce que les gens cherchent des documents sur les rayons, on les prend pour des bibliothécaires. Comme ce sont des employés qui ont peu de formation de base, nous avons dû leur donner des outils pour répondre. Nous avons dû leur apprendre à dire non parce qu'ils étaient impressionnés par le statut du demandeur et prenaient des initiatives qu'ils n'étaient pas toujours en mesure de bien remplir. Il fallait leur montrer à être empathique, à répondre dans la mesure de leurs connaissances et aussi à être apte à les référer à la bonne ressource. On a également donné une formation aux gens du prêt pour leur

apprendre à gérer les cas difficiles. Nous avons donc réalisé que pour ces cas-là, on devait avoir recours à un comptoir distinct."

Bref, nous avons constaté, tel que mentionné plus avant, que la qualité de l'accueil est une valeur fort importante pour les dirigeants et dirigeantes de bibliothèques universitaires. Non seulement considèrent-ils que la qualité de l'accueil est le premier volet de l'image transmise à l'utilisateur, mais également, ils estiment que l'art de bien répondre aux gens développe la confiance en soi. Voilà pourquoi les séances de formation sur le sujet sont très prisées.

#### **4.6 Le marketing externe**

Le marketing externe comprend l'ensemble des communications d'une entreprise destinées aux consommateurs ou au réseau. Il sert à promouvoir les services de l'entreprise à travers la communauté, en plus de gérer l'identité ou la valeur de la marque de l'entreprise de service. (Langlois et Tocker, 1992)

##### **Q.11. Quels sont les outils de promotion que vous utilisez pour publiciser vos services?**

La majorité des gestionnaires n'organisent pas de campagne de promotion particulière. Plusieurs d'entre eux se manifestent via un bulletin externe ou encore le journal de leur Université. À l'Université de Sherbrooke, notamment, on remet des dépliants explicatifs lors de chaque rentrée scolaire. À Hull on utilise l'agenda étudiant et l'on remet également un signet à l'entrée et sur lequel y est inscrit des informations sur les services offerts à la bibliothèque. Une brochure à l'intention du corps professoral y a également été

élaborée. Les bibliothèques promouvoient également leurs services par l'entremise de kiosques lors des salons de l'étudiant.

À l'Université Laval on préconise l'utilisation de dépliants, du guide de la bibliothèque, de la collection de biblio-guide (bibliographie spécialisée sur différents sujets). Le directeur de la bibliothèque, ajoute: " Nous faisons des campagnes spéciales. Par exemple, cette année, on a fait une campagne pour lancer un nouveau service qui est le libre service pour le renouvellement des emprunts. Également, on a introduit cette année une nouveauté soit un système de capsules d'informations sur la bibliothèque diffusées sur INTERNET et accessibles de façon décentralisée sur le campus."

La bibliothèque de l'Université du Québec à Rimouski utilise une forme de promotion particulière réunissant toutes les ressources du milieu. À cet effet monsieur Gaston Dumont explique: Nous avons une entente avec la municipalité qui s'appelle Biblio-plus, qui consiste à prévoir l'élaboration d'une liste des périodiques se retrouvant à l'intérieur de toutes les bibliothèques du secteur et qui est mise à jour chaque année. Les bibliothèques participantes sont celles du CEGEP, de l'Institut maritime, de l'École secondaire, de la polyvalente, du centre hospitalier et de la bibliothèque municipale. Si un usager ne trouve pas ce qu'il veut dans sa bibliothèque, il peut obtenir le droit de consulter et d'emprunter les documents d'autres bibliothèques. On voudrait éventuellement coordonner la formation documentaire qui se fait au secondaire, au CÉGEP et à l'Université. C'est faisable maintenant que chacun possède un bon réseau informatique. Chacun peut avoir accès au fichier informatique de l'autre. Nous avons également fait en sorte que tous les CÉGEPS de la région soient reliés à notre système informatisé puisque les cours que l'Université donnent à l'extérieur sont souvent offerts dans les locaux des CÉGEPS. Les usagers sont très heureux des résultats."

Quoique les moyens diffèrent souvent d'une bibliothèque à l'autre, nous observons que toutes utilisent soit le journal de l'Université soit leur propre bulletin externe pour promouvoir leurs services. Il appert également que d'autres bibliothèques ont suivi l'exemple de celle de l'UQAR et tentent d'élargir leur réseau en s'associant à d'autres organismes du milieu.

**Q.12. Les professeurs servent-ils d'intermédiaires entre vos services et les étudiants?**

À l'UQAM, on a organisé des séminaires à l'intention des professeurs, notamment ceux impliqués dans les cours de méthodologie de la recherche. Comme l'explique Jean-Pierre Côté: " Nous voulions leur montrer tous les services qu'on peut offrir. Il y a des départements qui sont plus coopératifs que d'autres, plus préoccupés par l'information documentaire. Le problème était que les professeurs disaient qu'ils n'avaient pas assez d'outils de support pour donner une place importante à nos services dans leurs cours. On a donc développé des outils, tels des vidéos d'apprentissage. À la lumière de ces vidéos, ils nous donnent leurs opinions sur ce qui pourrait s'ajouter."

Comme nous l'indique le directeur de la bibliothèque de l'UQTR, le problème majeur avec les professeurs c'est qu'ils trouvent que le développement des collections est défaillant. Les rencontres entre professeurs et conseillers sont faites sur demande mais il n'y a rien de structuré à ce niveau. À l'UQAH, les relations sont bonnes avec les professeurs. Comme l'explique madame Monique Légère: "Nous pourrions avoir une collaboration accrue dans certains départements. Les sciences humaines collaborent mieux. Les départements d'informatique et de sciences comptables ne voient pas vraiment l'utilité de la bibliothèque à l'intérieur de leurs cours. Les travaux n'amènent donc pas l'étudiant en bibliothèque. À chaque fois que j'ai un projet spécial, je rencontre les directeurs de chaque département. Le

vice-recteur à l'enseignement et à la recherche m'a inclus dans son comité de gestion académique. Ça me permet de faire circuler de l'information. J'ai créé un groupe de travail en formation documentaire et j'ai demandé aux professeurs de nous aider pour développer de meilleures techniques pédagogiques chez les professionnels. J'ai obtenu de très bons résultats."

À Rimouski, les professeurs servent d'intermédiaires pour que les étudiants aillent aux séances de formation instaurées par la bibliothèque. L'entente est bonne et les gestionnaires insistent auprès du décanat pour qu'il incite les professeurs à encourager les étudiants à participer aux séances d'information. À l'Université Laval, les programmes de formation à l'intention des étudiants sont développés avec l'aide des professeurs. Mais, monsieur Claude Bonelli admet que la collaboration pourrait s'élargir d'avantage.

Il y a consensus quant à la capacité d'intégrer d'avantage les professeurs face à une sensibilisation accrue des étudiants à l'utilisation des services de la bibliothèque. En effet, même si la majorité des gestionnaires constatent que la collaboration des professeurs est bonne, il demeure que dans certains départements, elle est quasiment inexistante. Ils souhaiteraient donc que des liens plus structurés soient forgés et que des réunions régulières soient tenues avec les différents départements.

**Q.13. Souhaiteriez-vous promouvoir d'avantage vos services à l'extérieur de l'université et ainsi attirer une clientèle de gens d'affaires?**

À l'Université du Québec à Rimouski, outre la promotion faites à travers les autres bibliothèques, on fait la promotion des services à travers la communauté. Comme le mentionne le directeur de la bibliothèque " Les services offerts aux gens qui ne fréquentent

pas l'Université ne sont pas gratuits. On leur charge plus qu'aux étudiants. Toutefois, nous ne souhaitons pas avoir trop de clientèle de l'extérieur parce que nos ressources limitées ne nous permettraient pas de répondre à la demande."

De leur côté, les gestionnaires de l'UQAC ont mobilisé un groupe de travail sur la promotion et les communications qui a pour rôle de faire connaître les services de la bibliothèque et d'en augmenter la visibilité. Comme le souligne monsieur Gilles Caron: "Les services sont accessibles à la population régionale. Nous avons une table de concertation avec les autres bibliothèques pour tenter d'harmoniser nos services. Nous avons un service de documentation régional. On offre des services aux entreprises mais on ne peut pas trop les promouvoir parce que l'on manque de ressources. Par exemple, 30% des demandes concernant la cartothèque émanent de gens d'affaires. Nous aimerions pouvoir élargir ce service".

À l'UQTR on ne fait pas de promotion à l'extérieur de l'Université. On publie parfois un répertoire des thèses. Monsieur Michel Jacob ajoute que les entreprises amies de la Fondation de l'Université demandent parfois un service et, dans ces cas, ce service leur est octroyé. Pour sa part, le directeur de l'UQAM aborde la question en ce sens: " Nous avons beaucoup d'usagers d'une autre provenance de l'UQAM. Si un jour nous devions étendre de façon systématique notre expertise à cette clientèle ce ne pourrait être gratuit puisque nous connaissons déjà une croissance du nombre d'étudiants, ce qui a obligé une restructuration des ressources. En plus le comportement des étudiants a changé. Pour 1% d'augmentation nous constatons de 2 à 3% de croissance d'utilisation des services de la bibliothèque."

Il appert que la majorité des gestionnaires seraient ouverts à une promotion de leurs services dans la collectivité régionale. Toutefois, une augmentation de la clientèle universitaire et un manque de ressources ne leur permettent pas d'aller de l'avant dans ce projet.

#### **Q.14 Quelle image tentez-vous de véhiculer?**

À l'UQAR on met l'emphase sur le client. Comme le souligne le directeur de la bibliothèque " J'ai toujours insisté auprès de mes employés pour qu'ils se portent au-devant de quelqu'un qui semble chercher quelque chose ou ne pas savoir où aller. Nous sommes également reconnus comme étant avant-gardistes au niveau technologique." Monsieur Claude Bonelli de l'Université Laval avoue que la bibliothèque devrait paraître plus accessible. Les gestionnaires ont donc insisté sur ce point et sur la facilité d'utilisation des nouvelles technologies. À l'UQAH on accorde une attention particulière à l'ordre et la facilité d'orientation afin que le client puisse avoir rapidement accès à ce qu'il cherche. À l'UQAC, l'on souhaite présenter une image reflétant la cohérence face aux objectifs et aux orientations et la première des orientations est la facilité d'accès à l'information. Comme l'indique le directeur de la bibliothèque: "Cette cohérence signifie engager des personnes ressources compétentes, former nos usagers à la valeur de l'information. La première image que les usagers ont de la bibliothèque c'est la présence d'un professionnel dans un cours qui vient leur expliquer l'importance d'une bonne information. On veut être perçu comme étant une boîte d'informations accessible."

C'est l'image d'un laboratoire de renseignements que veut développer l'UQTR. Comme le souligne le directeur de la bibliothèque:" On n'est pas une bibliothèque de

conservation. On veut développer plus le concept de bibliothèque de travail. Pour la directrice de la bibliothèque de l'Université de Montréal, il faut donner l'image d'un endroit où l'on peut trouver de tout: "La richesse de notre collection fait en sorte que les gens vont presque toujours trouver ce qu'ils sont venu chercher." Pour Jean-Pierre Côté de l'UQAM, l'image se traduit par la possibilité de devenir autonome: " Il y aura toujours des spécialistes, mais on tente de plus en plus à rendre les usagers autonomes. Nous avons créé en ce sens des vidéos explicatifs. On tente de voir si c'est possible pour les gens de faire des transactions par eux-mêmes après les heures d'ouverture. Nous voulons faire du consommateur un bon intermédiaire de façon à contrer un peu les restrictions financières."

Les bibliothèques veulent avoir une image axée sur l'accessibilité afin d'inciter les usagers à devenir autonomes et ainsi pallier, jusqu'à un certain point, au manque de ressources. On compte également beaucoup sur la compétence des employés pour faire valoir cette facilité à obtenir les informations désirées.

**Q.15 Organisez-vous des activités pouvant susciter les suggestions de votre communauté?**

À l'Université de Sherbrooke, le directeur de la bibliothèque nous explique qu'il ont systématisé le recours aux cahiers à suggestions : "On y répond. On tente de sensibiliser les professeurs. L'importance des bibliothèques est beaucoup moins grande ici que dans les milieux anglophones. On pourrait peut-être trouver quelque chose pour remédier à cela." ajoute-t-il. À l'UQTR, il n'y a pas de boîtes à suggestions. La direction compte sur les employés pour leur faire part des commentaires des usagers. À l'UQAH, l'on ne croit pas en l'utilité des boîtes à suggestions. À cet effet, la directrice de la bibliothèque mentionne: "Le gens ne se servent pas de ces boîtes. Le courrier électronique n'est pas encore disponible

aux usagers. On veut instaurer un genre de petite formule style "restaurant". On donnerait on feuillet au comptoir du prêt. Il serait déposé dans une boîte et me serait acheminé. Je veux que les employés soient à l'écoute. Les gens n'ont pas le temps d'écrire toute sorte d'affaire, il vont le dire mais ne l'écriront pas."

La majorité des gestionnaires comptent sur les boîtes à suggestions, le courrier électronique et les employés pour connaître l'opinion et les suggestions des usagers. Ils tentent de répondre de façon systématique à ces commentaires.

Les réponses que nous avons reçues nous ont permis d'élaborer des propositions d'actions pragmatiques et qui originent des huit directeurs de bibliothèque universitaire. Certes, une concertation plus grande et plus formelle entre ceux-ci dans le cadre de la CREPUQ pourrait servir à faire connaître mais surtout à donner un sens général aux changements proposés. Tel est l'essentiel de notre conclusion générale.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS**

Compte tenu des réalités budgétaires nous formulons douze recommandations afin de répondre à la question : quelles actions doit-on entreprendre pour améliorer le service à la clientèle des bibliothèques universitaires? Pour ce faire, nous allons reprendre chacun des champs d'intervention pour améliorer la qualité des services des bibliothèques universitaires et le faire suivre de propositions d'actions.

Tout d'abord nous devons souligner que les bibliothèques universitaires font peu d'évaluation de la qualité des services qu'elles dispensent et que la plupart des directeurs soulignent qu'ils souhaiteraient disposer d'un outil pour le faire.

### **Le marketing interne**

Comme nous avons pu le constater dans le rapport d'entrevue, les gestionnaires sont conscients qu'une bonne communication aide à préciser les attentes et le niveau de satisfaction des employés et permet à ces derniers de mieux comprendre les interactions avec les consommateurs et l'importance qu'a leur travail en fonction de la qualité des services. Cette communication rend également possible un dialogue ouvert sur les objectifs et la mission des bibliothèques, donnant ainsi l'opportunité à l'employé d'en comprendre les orientations et les stratégies générales.

**Propositions :**

- 1- Maintenir et accroître la participation des employés à la prise de décision. Ceci dans le cadre de leurs champs de compétence et à l'intérieur de réunions de travail avec les employés.
2. Informer régulièrement les employés concernés sur l'évolution des indicateurs quantitatifs de performance de la bibliothèque en général et de leurs services en particulier.
3. Expliquer aux employés les objectifs issus de la planification annuelle de la bibliothèque et développer des modes d'encouragement à l'atteinte de ces objectifs.

**La gestion du climat de l'organisation**

Dans l'ensemble, les gestionnaires se soucient de la satisfaction que leurs employés peuvent retirer de leur travail créant ainsi, un climat généralement favorable. L'employé, consommateur et producteur de services revêt une importance grandissante pour les directeurs de bibliothèque puisqu'ils admettent que ce dernier reflète, pour l'utilisateur, l'image de l'organisation.

Ainsi, en tentant de gérer les clients dans le cadre du processus de prestation du service, les gestionnaires de bibliothèques universitaires peuvent créer les conditions qui favorisent la capacité du personnel de contact de fournir un service de qualité.

Ici encore, les gestionnaires semblent conscients de l'importance de la perception de leur mode de gestion par les employés. Même si, dans le cas qui nous intéresse, certains employés n'ont pas nécessairement choisi de travailler à la bibliothèque en raison de mutations d'ordre syndical, les directeurs ne peuvent passer outre la satisfaction de ces derniers. En effet, le personnel est fortement influencé par le directeur qui sait communiquer clairement les objectifs de l'entreprise, notamment sur le plan de l'engagement envers la qualité.

L'ouverture d'esprit dont font preuve les directeurs des bibliothèques universitaires interviewés encourage les employés à prendre des décisions ce qui contribue à accentuer les relations de travail entre les diverses fonctions.

**Propositions :**

4. Sonder périodiquement, comme c'est le cas à l'UQAM, la satisfaction des employés en utilisant un questionnaire dont les employés ont participé à la rédaction.
5. Former l'ensemble des employés à la résolution de problèmes.
6. Coordonner la formation des ressources humaines des bibliothèques universitaires à partir d'actions efficaces et adaptées entre les directions et les vice-rectorats aux ressources humaines.

## **La gestion de la motivation et des attitudes positives des employés de contact en fonction des clients**

L'emphase mise sur les cours de formation sur la qualité de l'accueil prouve bien toute l'importance qu'accordent les gestionnaires de bibliothèque à cet aspect. Les directeurs ont réalisé que le personnel de contact devait préférablement posséder des qualités telles la convivialité, une humeur stable et une volonté de parler en bien de l'organisation. La gestion de ces attitudes positives est primordiale pour perpétuer un service de qualité.

D'autre part, nous avons pu constater que les dirigeants de bibliothèques étaient reconnaissants face au bon travail de leurs employés. Ainsi, le personnel sait qu'il existe sur le plan personnel et professionnel aux yeux de la direction.

Les gestionnaires de bibliothèques sont, dans l'ensemble, conscients qu'une culture d'entreprise marquée du sceau de la qualité exige le soutien de l'ensemble des effectifs. Les valeurs doivent être partagées par les employés pour créer une plus grande homogénéité des comportements face au service à la clientèle.

Confrontés à l'avènement de nouvelles technologies, les directeurs de bibliothèques ont dû trouver des techniques pour que leur implantation ne se heurte pas ou peu à la résistance du personnel. Alliés à ces nouvelles technologies, les employés doivent faire preuve de polyvalence pour pallier au manque de ressources et à la demande grandissante afin de bien encadrer l'utilisateur.

**Propositions :**

7. Maintenir et développer les programmes de formation sur la qualité de l'accueil pour le personnel de contact.
8. Former les préposés au classement (qui dans la pratique répondent aux questions des clients) afin qu'ils soient en mesure de donner des informations pertinentes. Ce qui se fait à l'UQAM est très intéressant.
9. Maintenir les séances de formation destinées aux usagers afin d'augmenter leur autonomie et ainsi pallier au manque de ressources humaines surtout dans le personnel de contact.
10. Créer de nouveaux défis en enrichissant la tâche des employés dont le travail est routinier. À cet égard, l'exemple de l'UQAM est intéressant.

**Développer davantage le marketing externe (faire connaître les services)**

Nous avons perçu, chez les gestionnaires, un haut souci de cohérence entre la promotion du service et le service véritablement rendu puisqu'ils savent que le client est satisfait lorsque le service répond à ses attentes ou excède celles-ci. L'image que reflète l'organisation est très importante aux yeux des directeurs.

Toutefois, même si la promotion faite à l'intérieur de l'Université semble être suffisante, nous estimons que les démarches effectuées par la direction de la bibliothèque de

l'UQAR afin de travailler de pair avec les autres centres de documentation du milieu peut servir d'exemple promotionnel. De plus, en permettant à la collectivité d'utiliser ses services, la bibliothèque augmente la portée de sa mission, sans pour autant opprimer ses ressources.

### **Propositions :**

11. Adapter les heures d'ouverture en fonction de toutes les clientèles. C'est-à-dire ouvrir les soirs et les fins de semaine dans le cadre d'un service le plus complet possible. Faire connaître ces services élargis.
12. Ouvrir les services à la communauté, ceci contre rétribution.

### **Limites de la recherche**

Nous avons constaté lors de l'analyse de la littérature sur le marketing de service qu'il n'existait pas de méthode quantifiée d'évaluation de la qualité d'un service. Il nous est apparu fort difficile de construire un cadre d'analyse générale pour évaluer les aspects qualitatifs d'un service et de par surcroît applicable dans une bibliothèque.

Concrètement, nous suggérons que les gestionnaires de bibliothèques, s'ils se fixent comme but d'améliorer la qualité des services, développent une stratégie d'intervention qui sera prioritairement axée sur douze propositions d'actions. Nous croyons qu'il serait trop tôt, compte tenu de l'état des connaissances actuelles, pour bâtir un outil de mesure de la qualité des services des bibliothèques universitaires.

Nous avons opté plutôt pour une stratégie d'action à suggérer aux gestionnaires pour améliorer la qualité des services. Nos propositions d'actions sont réalistes, fonctionnelles et ont souvent été opérationnalisées avec succès. Un travail de maîtrise n'exige normalement pas la construction d'un cadre théorique mais plutôt l'application d'un cadre théorique existant.

## BIBLIOGRAPHIE

- Association Research Libraries ARL Statistics for 1991-1992, Washington, 1993.
- Bergen, Ceris, "Instrument to plague us? Human factors in the Management of library Automation", Library Management, Vol. 10, 1988, pp. 2-57.
- Bergeron, Pierre-G., La gestion dynamique, Gaétan Morin Éditeur, Boucherville, 1986, 840 p.
- Chebat, J-C. et Langlois, M., "Gérer le marketing financier, c'est gérer le canal client, Gestion 2000", Management et prospective, février-mars, 1990.
- CREPUQ, Statistiques générales des bibliothèques universitaires québécoises 1991-1992, Montréal, 1993, 82 p. & annexes.
- Dakshinamurti, G. "Automation's effect on library personnel" Canadian library Journal, Vol. 42, no. 6, décembre 1985, pp. 343-51.
- Du Mont, Rosemary Ruhig "A conceptual basis for library effectiveness", College and research libraries, mars 1980, pp. 103-111.
- Eiglier, P. et Langeard, E., "La Servuction", Le Marketing des services, Paris, McGraw-Hill, 1987.
- Langlois, Michel et Tocquer G., Marketing des services : le défi relationnel, Gaétan Morin Editeur, Boucherville, 1992, 188 p.
- McLean, H., "New Technology in Academic Libraries", Studies in Library Management, Vol. 7, Bingley, Londre, 1982, pp. 144-66.
- Sandler, M., "Terminal Aliments needs not to be fatal : A speculative Assessment of the impact of on-line Access Catalogues in academic Settings", R.Q., Vol. 24, no 4, été 1985.
- Savard, Réjean, "La notion de "service" en information documentaire : essai de définition d'un cadre théorique à partir de disciplines connexes", Argus, été 1982, Vol. 11, no 3-4, pp. 57-90.
- Srinath, M., "The organizational climate of university Libraries", Library Management, Vol. 14, no 1, 1993, pp. 28-30.
- Wilensky, H., "The professionalization of everyone?" American journal of Sociology, no 69, septembre 1964, p. 140.

## AUTRES RÉFÉRENCES

- Aktouf, Omar, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 1987, 213 p.
- Applegate, Rachel, "Models of user satisfaction : understanding false positives", RQ, Volume 32, numéro 4, été 1993, pp. 525-545.
- Bonnely, Claude, Côté, J.Pierre, Ormsby, Éric, "Les conséquences du sous-financement des universités sur le financement des bibliothèques", Documentation et bibliothèques, janvier-mars 1992, pp. 5-12.
- Braunstein, Yals M., "Costs and benefits of library information : the user point of view", Library trends, summer 1979, pp. 79-86.
- Bureau, Hélène, Roland Michel, "L'ordinateur et l'organigramme", Bulletin bibliothèque France, Vol. 37 numéro 2, 1992, pp. 32-42.
- Caron Gilles, Le modèle organisationnel de la bibliothèque de l'UQAC, Chicoutimi, 1994, 62 p.
- Childers, Thomas, Van House Nancy A., "The Grail of goodness", Library Journal, octobre 1989, pp. 45-51.
- Cooper, Michaël D., "The economics of library size : a preliminary inquiry", Library Trends, summer 1979, pp. 63-70.
- CREPUQ, Plan directeur triennal 1993-1996 Bibliothèques, Montréal 1993, 50 p.
- Ennew G.T., Reed G.V. et Binks M.R. "Importance - Performance analysis and the measurement of service quality", European Journal of Marketing, vol. 27 no 2, 1993, pp. 59-70.
- Harmabus Stuart, "Knowledge management", Library management, Vol. 8, numéro 5, 1987, pp. 3-50.
- Hyafil, Antoine, "Décisions stratégiques et valeur de la firme", Revue française de gestion, no 82, janvier-février 1991, pp. 45-46.
- Jacob Michel, Rapport annuel : bibliothèque UOTR 1993-1994, Trois-Rivières 1994, 30 p.
- Jago, Alisen, "Join the team! Recruiting for Information Professionals", Library Management, Vol. 14 no 1, 1993, pp. 31-34.
- Lancaster, K.J., "A new approach to Consumer Theory", Journal of political Economy, Vol. 74, 1966, p. 132-57.
- Maslow, A.H., Motivation and Personality, Harper & Row, New-York, 1970.

- McClure, Charles, R, Reifsnyder, Betsy, "Performance measures for corporate information centers" Special Libraries Association, juillet 1984, pp. 193-203.
- McClure, Charles R., "A view from the trenches : costing and performance measures for academic library public services", College and research libraries, juillet 1986, pp. 323-340.
- Michel, Jean, Sutter, Éric, "Analyse de la valeur, information et documentation", Documentaliste, vol. 21, no 6, novembre-décembre 1984, pp. 178-182.
- Nollet, Jean et Haywood-Farmer, J, Les entreprises de services, Gaétan Morin Éditeur, Boucherville, 1992, 271 p.
- Noon Pat, "Librarians as managers : a different set of skills", Library Management, Vol. 12 no 5 1991, pp. 4-12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L., "SERVQUAL : A multiple item Scale for measuring consumer perceptions of service Quality", Journal of retailing, Vol. 64, no 1, 1988, pp. 12-40.
- Robertson, W. Davenport, "A user-oriented approach to setting priorities for library services", Special libraries Association, août 1980, pp. 345-360.
- Schlichter, Doris J., Pemberton, J. Michael, "The emperor's New Clothes? Problems of the User Survey as a planning Tool in Academic Libraries", College & Research Libraries, mai 1992, pp. 257-264.
- Service de la Bibliothèque de l'Université Laval, Plan directeur 1992-1997, Université Laval, 1992, 50 p.
- Silvie Delorme sous la direction de Mouvance : réflexions sur le développement des bibliothèques universitaires, PVQ, Ste-Foy, 1992, 250 p.
- Van House, Nancy A, Weil B. T. et McClure C.R., Measuring academic library performance a practical approach, American Library Association, Chicago, 1990, 330 p.
- Van House, Nancy A, Weil, Beth T, McClure, Charles R. "Measuring academic library performance" American Library Association, 1990, pp. 3-24.
- Webster Duane, Lorenz John, "Effective use of library consultants", Library Trends, hiver 1980, pp. 345-360.
- Westbrook, Lynn, "User needs : a synthesis and analysis of current trends for the practitioner", RQ, Vol. 32 numéro 4, été 1993, pp. 541-549.
- Whitehall Tom, "Quality in library and information service : a review", Library Management, vol. 13, numéro 5, 1992, pp. 23-42.

**ANNEXE 1**

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE L'OPINION DES USAGERS  
DE LA BIBLIOTHÈQUE DE L'UQAM**

**Source: Centre de recherche en gestion de l'UQAM  
1993**

Montréal, le 19 février 1993

Bonjour,

Dans le but d'évaluer les services des bibliothèques et de répondre le plus adéquatement possible à vos besoins, le Comité d'évaluation du Service des bibliothèques mis en place par l'Université du Québec à Montréal (UQAM), a mandaté le CENTRE de RECHERCHE en GESTION de l'UQAM pour recueillir l'opinion des usagers.

Vous seriez aimable de bien vouloir répondre à quelques questions. Votre participation est très importante. Bien entendu, chaque questionnaire sera traité de façon confidentielle. Veuillez retourner le questionnaire dans l'enveloppe ci-jointe et ce, avant le 19 mars 93.

Dans le présent questionnaire le générique masculin est utilisé sans discrimination.

Nous vous remercions de votre collaboration.

1. Au cours de la session AUTOMNE 92 (15 semaines), combien de fois avez-vous eu recours à des services de bibliothèques?
- \_\_\_ Bibliothèque des Hautes Études Commerciales
  - \_\_\_ Bibliothèque Municipale de Montréal
  - \_\_\_ Bibliothèque Nationale du Québec
  - \_\_\_ Bibliothèque de l'Université Concordia
  - \_\_\_ Bibliothèque de l'Université McGill
  - \_\_\_ Bibliothèque de l'Université de Montréal
  - \_\_\_ Bibliothèque de l'UQAM
  - \_\_\_ Autre (préciser) \_\_\_\_\_
2. De façon générale, diriez-vous que vous êtes très peu informé ou très informé des services offerts par les bibliothèques de l'UQAM?
- | Très peu informé | Peu informé | + ou - informé | Informé | Très informé |
|------------------|-------------|----------------|---------|--------------|
| 1                | 2           | 3              | 4       | 5            |
3. Au cours de la session AUTOMNE 92 (15 semaines), combien de fois avez-vous eu recours aux différents points de services et aux bibliothèques de l'UQAM?
- \_\_\_ Bibliothèque centrale
  - \_\_\_ Bibliothèque des arts
  - \_\_\_ Bibliothèque des sciences juridiques
  - \_\_\_ Publications gouvernementales et internationales (P.G.I.)
  - \_\_\_ Audiovidéothèque
  - \_\_\_ Centre de documentation en sciences humaines
  - \_\_\_ Bibliothèque de musique
  - \_\_\_ Bibliothèque des sciences de l'éducation
  - \_\_\_ Bibliothèque des sciences
  - \_\_\_ Cartothèque
  - \_\_\_ Livres rares
  - \_\_\_ Centre de documentation en économie-administration
  - \_\_\_ Centre de documentation du GRID
  - \_\_\_ P.E.B. (Prêt entre bibliothèques)

4. Depuis votre entrée à l'UQAM, pourriez-vous indiquer si vous avez déjà participé aux activités de formation documentaire suivantes :

- |   |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|
| a. initiation à BADADUQ                     | oui | ___ | non | ___ |
| b. initiation aux ouvrages de référence     | oui | ___ | non | ___ |
| c. initiation aux CD-ROMs                   | oui | ___ | non | ___ |
| d. visite des bibliothèques et des services | oui | ___ | non | ___ |

5. Au cours de la session AUTOMNE 92 (15 semaines), pourriez-vous indiquer le ou les moments de fréquentation des différentes bibliothèques de l'UQAM?

	Régulièrement	Occasionnellement	Jamais
a. Le matin (entre 9h00 et 11h59)	1	2	3
b. L'après-midi (entre 12h00 et 16h59)	1	2	3
c. Le soir (entre 17h00 et 22h00)	1	2	3
d. La fin de semaine (sa-dim/entre 12h00 et 17h00)	1	2	3

6. Pour chaque énoncé associé aux services des bibliothèques de l'UQAM, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord.

Il n'y a pas de "bonnes" ou de "mauvaises" réponses. Encercler le chiffre le plus représentatif de votre degré d'approbation selon l'échelle suivante :

Tout à fait en désaccord	En désaccord	+ ou - en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
1	2	3	4	5	6

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sais pas
- Les bibliothèques de l'UQAM sont faciles d'accès.	1	2	3	4	5	6
- BADADUQ (le catalogue des bibliothèques) est un service adéquat.	1	2	3	4	5	6
- À l'intérieur des bibliothèques de l'UQAM, l'information aux usagers est adéquate.	1	2	3	4	5	6
- Les bibliothèques de l'UQAM ont une bonne réputation.	1	2	3	4	5	6

(suite) Pour chaque énoncé associé aux services des bibliothèques de l'UQAM, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord.

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sais pas
	1	2	3	4	5	
- Dans les bibliothèques de l'UQAM, l'utilisateur reçoit une aide de qualité (Aide à l'utilisateur).	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques m'aide à résoudre mes problèmes.	1	2	3	4	5	6
- Le service de prêt est un service adéquat.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques m'aide à accéder aux différents services des bibliothèques de l'UQAM.	1	2	3	4	5	6
- Les bibliothèques de l'UQAM ont des heures d'ouverture qui conviennent bien aux besoins des usagers de l'université.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques de l'UQAM a une bonne compréhension des besoins des usagers.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques est sympathique.	1	2	3	4	5	6
- Dans les bibliothèques de l'UQAM, il est simple et facile de réserver un document.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques projette une bonne image.	1	2	3	4	5	6
- Les bibliothèques de l'UQAM offrent un service de qualité.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques facilite mes recherches bibliographiques.	1	2	3	4	5	6
- L'attente pour accéder aux terminaux (BADADUQ) dans les bibliothèques de l'UQAM est tout à fait acceptable.	1	2	3	4	5	6
- Les panneaux de signalisation pour se rendre aux services des bibliothèques de l'UQAM sont clairs.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques est disponible.	1	2	3	4	5	6
- Le nombre d'exemplaires pour un même titre est adéquat.	1	2	3	4	5	6
- Les comptoirs d'aide à l'utilisateur sont faciles d'accès.	1	2	3	4	5	6

(suite) Pour chaque énoncé associé aux services des bibliothèques de l'UQAM, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord.

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sais pas
	1	2	3	4	5	6
- Dans les bibliothèques de l'UQAM, le personnel est en nombre suffisant.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques est crédible.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques est compétent.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques est avenant.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques utilise un vocabulaire accessible.	1	2	3	4	5	6
- En général, les collections contenues dans les bibliothèques sont adéquates.	1	2	3	4	5	6
- En particulier, les collections de périodiques des bibliothèques sont adéquates.	1	2	3	4	5	6
- En particulier, les collections d'ouvrages de référence des bibliothèques sont adéquates.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques m'oriente vers des solutions pertinentes.	1	2	3	4	5	6
- Dans les bibliothèques de l'UQAM, l'ambiance de travail est excellente.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques est chaleureux.	1	2	3	4	5	6
- Dans les bibliothèques de l'UQAM, il est simple et facile d'emprunter un document.	1	2	3	4	5	6
- Durant l'attente pour accéder aux différents services des bibliothèques de l'UQAM, on s'occupe bien de nous.	1	2	3	4	5	6
- Les comptoirs de prêt et de réserve sont faciles d'accès.	1	2	3	4	5	6
- Le service de diapotheque est un service adéquat.	1	2	3	4	5	6
- Le service de téléréférence est un service adéquat.	1	2	3	4	5	6
- Les terminaux (BADADUQ) sont faciles d'accès.	1	2	3	4	5	6
- Le décor des bibliothèques est visuellement plaisant.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques répond bien à mes attentes.	1	2	3	4	5	6

(suite) Pour chaque énoncé associé aux services des bibliothèques de l'UQAM, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord.

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sais pas
	1	2	3	4	5	6
- Les bibliothèques de l'UQAM donnent à leur personnel un support adéquat pour bien faire leur travail.	1	2	3	4	5	6
- L'ordre de rangement des documents sur les rayons est adéquat.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques s'assure qu'il a répondu à tous mes besoins.	1	2	3	4	5	6
- Les activités de formation documentaire sont adéquates.	1	2	3	4	5	6
- Les salles de travail en groupe sont en nombre suffisant.	1	2	3	4	5	6
- Le service de réserve est adéquat.	1	2	3	4	5	6
- Les délais de rangement des documents sur les rayons sont adéquats.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques est rassurant.	1	2	3	4	5	6
- Dans les bibliothèques, l'aménagement des lieux est fonctionnel.	1	2	3	4	5	6
- L'environnement des bibliothèques est confortable.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques est accueillant.	1	2	3	4	5	6
- Le service de microthèque est un service adéquat.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques m'encadre adéquatement dans mes recherches bibliographiques.	1	2	3	4	5	6
- Dans les bibliothèques de l'UQAM, il est facile de trouver un service.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques a une bonne attitude.	1	2	3	4	5	6
- Les bibliothèques de l'UQAM informent les usagers quant à la nature des services offerts.	1	2	3	4	5	6
- Les équipements des bibliothèques de l'UQAM sont adéquats.	1	2	3	4	5	6

(suite)	Pour chaque énoncé associé aux services des bibliothèques de l'UQAM, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord.					
	Tout à fait en désaccord					Tout à fait en accord
- En général, les services des bibliothèques fonctionnent bien.	1	2	3	4	5	6
- L'attente pour accéder aux comptoirs d'aide à l'utilisateur des bibliothèques de l'UQAM est tout à fait acceptable.	1	2	3	4	5	6
- Le service de CD-ROMs est adéquat.	1	2	3	4	5	6
- Les places de lecture et de consultation sont en nombre suffisant.	1	2	3	4	5	6
- L'environnement des bibliothèques est agréable.	1	2	3	4	5	6
- Les photocopieurs sont en nombre suffisant.	1	2	3	4	5	6
- Dans les bibliothèques de l'UQAM, il est simple et facile de trouver un document sur les rayons.	1	2	3	4	5	6
- Les bibliothèques de l'UQAM réagissent rapidement aux demandes des usagers.	1	2	3	4	5	6
- Les terminaux (BADADUQ) sont en nombre suffisant.	1	2	3	4	5	6
- L'attente pour accéder aux comptoirs de prêt des bibliothèques de l'UQAM est tout à fait acceptable.	1	2	3	4	5	6
- Le personnel des bibliothèques comprend bien les besoins des usagers.	1	2	3	4	5	6
- Les bibliothécaires m'encadrent adéquatement dans mes recherches bibliographiques.	1	2	3	4	5	6
- Les micro-ordinateurs pour l'interrogation des CD-ROMs sont en nombre suffisant.	1	2	3	4	5	6

7. Existe-t-il un ou des services qui vous apparaissent difficiles d'accès?

---



---

8. Pour vous, les bibliothèques de l'UQAM sont des services très peu importants ou très importants?

Très peu importants	Peu importants	+ ou - importants	Importants	Très importants
1	2	3	4	5

9. Pour chaque énoncé associé aux services des bibliothèques de l'UQAM, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord.

Tout à fait en désaccord	En désaccord	+ ou - en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
1	2	3	4	5	6

	Tout à fait en désaccord			Tout à fait en accord	Ne sais pas	
- Les services offerts par les bibliothèques de l'UQAM sont d'une grande aide pour faire mes travaux académiques (Bibliographie, recherche documentaire, etc.).	1	2	3	4	5	6
- Il est très important de me faire aider par le personnel des bibliothèques dans mes recherches.	1	2	3	4	5	6
- Les bibliothèques de l'UQAM offrent des lieux de travail stimulants sur le plan intellectuel.	1	2	3	4	5	6
- Il y a trop de bruit dans les bibliothèques de l'UQAM.	1	2	3	4	5	6
- Les frais de services pour la téléréférence ne représentent pas un frein à son utilisation.	1	2	3	4	5	6

(suite) Pour chaque énoncé associé aux services des bibliothèques de l'UQAM, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord.

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sais pas
	1	2	3	4	5	6
- Les services offerts par les bibliothèques de l'UQAM répondent aux besoins des étudiants de 2e et 3e cycles.	1	2	3	4	5	6
- Les frais de photocopies lors de l'utilisation des services du P.E.B. ne représentent pas un frein à leur utilisation.	1	2	3	4	5	6
- Les services offerts par les bibliothèques de l'UQAM répondent aux besoins des chercheurs.	1	2	3	4	5	6

10. Au cours de la session AUTOMNE 92 (15 semaines), à combien de reprises avez-vous consulté un bibliothécaire du service des bibliothèques de l'UQAM?

11. Pour chaque énoncé associé aux services des bibliothèques de l'UQAM, indiquez votre degré de satisfaction.

Très insatisfait	Insatisfait	+ ou - insatisfait	Satisfait	Très satisfait	Ne s'applique pas
1	2	3	4	5	6

De façon générale, êtes-vous très insatisfait ou très satisfait :

	Très insatisfait				Très satisfait	Ne s'applique pas
	1	2	3	4	5	6
- De la bibliothèque centrale.	1	2	3	4	5	6
- De la bibliothèque des arts.	1	2	3	4	5	6
- De la testothèque.	1	2	3	4	5	6
- De l'accès aux bibliothèques.	1	2	3	4	5	6

(suite) De façon générale, êtes-vous très insatisfait ou très satisfait :

	Très insatisfait				Très satisfait	Ne s'applique pas
- De la bibliothèque des sciences juridiques.	1	2	3	4	5	6
- Du service des publications gouvernementales et internationales (P.G.I.).	1	2	3	4	5	6
- De l'audiovidéothèque.	1	2	3	4	5	6
- Du centre de documentation en sciences humaines.	1	2	3	4	5	6
- De la bibliothèque de musique.	1	2	3	4	5	6
- De la bibliothèque des sciences de l'éducation.	1	2	3	4	5	6
- De la bibliothèque des sciences.	1	2	3	4	5	6
- De la cartotheque.	1	2	3	4	5	6
- Du service des livres rares.	1	2	3	4	5	6
- Du centre de documentation en économie-administration.	1	2	3	4	5	6
- Du centre de documentation du GRID.	1	2	3	4	5	6
- Des services du P.E.B.	1	2	3	4	5	6
- De BADADUQ.	1	2	3	4	5	6
- Du service de microtheque.	1	2	3	4	5	6
- Du service de diapotheque.	1	2	3	4	5	6
- Du service des dossiers d'artistes.	1	2	3	4	5	6
- De l'accès à BADADUQ à domicile.	1	2	3	4	5	6

12. Pour chaque énoncé, indiquez votre degré de satisfaction.

Pour chaque énoncé, veuillez répondre en fonction de la bibliothèque ou du point de services de l'UQAM le plus important pour vous (indiquer la bibliothèque ou le point de service \_\_\_\_\_).

Très insatisfait	Insatisfait	+ ou - insatisfait	Satisfait	Très satisfait	Ne s'applique pas
1	2	3	4	5	6

Êtes-vous très insatisfait ou très satisfait :

	Très insatisfait				Très satisfait	Ne s'applique pas
	1	2	3	4	5	6
- Des heures d'ouverture.	1	2	3	4	5	6
- De la variété des documents disponibles.	1	2	3	4	5	6
- De la quantité des documents disponibles.	1	2	3	4	5	6
- De l'aide offerte à l'utilisateur.	1	2	3	4	5	6
- Du service de prêt.	1	2	3	4	5	6
- De l'accès à la bibliothèque	1	2	3	4	5	6
- Du service de réserve.	1	2	3	4	5	6
- Des activités de formation documentaire	1	2	3	4	5	6
- Du service de téléréférence.	1	2	3	4	5	6
- Du service de CD-ROMs.	1	2	3	4	5	6
- De la consultation sur place.	1	2	3	4	5	6
- De l'ordre et du rangement des documents.	1	2	3	4	5	6
- Des salles de visionnement.	1	2	3	4	5	6
- Du nombre de photocopieurs que l'on retrouve dans cette bibliothèque.	1	2	3	4	5	6
- Du climat de travail.	1	2	3	4	5	6

(suite) Pour chaque énoncé, veuillez répondre en fonction de la bibliothèque ou du point de services de l'UQAM le plus important pour vous.

Êtes-vous très insatisfait ou très satisfait :

	Très insatisfait				Très satisfait	Ne s'applique pas
	1	2	3	4	5	6
- Du fonctionnement des photocopieurs que l'on retrouve dans cette bibliothèque.	1	2	3	4	5	6
- De la signalisation à l'intérieur de cette bibliothèque de l'UQAM.	1	2	3	4	5	6
- De la signalisation pour se rendre dans cette bibliothèque de l'UQAM.	1	2	3	4	5	6
- Du nombre de documents empruntés à la fois.	1	2	3	4	5	6
- De la durée du prêt.	1	2	3	4	5	6
- De la réservation de documents prêtés.	1	2	3	4	5	6
- De la rapidité du service de prêt.	1	2	3	4	5	6
- De la durée du renouvellement.	1	2	3	4	5	6
- De l'image projetée par le personnel de la bibliothèque.	1	2	3	4	5	6
- De l'attitude du personnel de la bibliothèque.	1	2	3	4	5	6
- De la compréhension de mes besoins par le personnel de la bibliothèque.	1	2	3	4	5	6
- De la pertinence des solutions proposées par le personnel de la bibliothèque.	1	2	3	4	5	6
- Des réponses du personnel de la bibliothèque à mes besoins.	1	2	3	4	5	6
- De la sécurité des lieux de la bibliothèque	1	2	3	4	5	6

13. Dans quelle mesure vos enseignants vous incitent-ils à utiliser les bibliothèques de l'UQAM?

Très peu souvent	Souvent	+ ou - souvent	Souvent	Très souvent	Jamais
1	2	3	4	5	6

14. En considérant ce que vous venez de lire, diriez-vous que vous êtes très peu informé ou très informé des services offerts par les bibliothèques de l'UQAM?

Très peu informé	Peu informé	+ ou - informé	Informé	Très informé
1	2	3	4	5

15. Sexe :

a.  Féminin  
b.  Masculin

16. Âge : \_\_\_\_\_

17. Quel est le diplôme poursuivi? :

a.  Maîtrise  
b.  Diplôme de 2e cycle  
c.  Doctorat

18. Quel est votre programme d'étude?
- 

19. À quel moment avez-vous commencé votre programme?

a.  Automne                      Année \_\_\_\_\_  
b.  Hiver  
c.  Été

20. Quel est votre régime d'étude?

a.  Temps plein  
b.  Temps partiel  
c.  Rédaction de mémoire ou de thèse

21. Travaillez-vous actuellement en suivant vos études?

a.  Oui      b.  Non

Si oui, indiquer le nombre d'heures travaillées par semaine

---

22. Pour chaque énoncé indiquez votre degré d'accord ou de désaccord selon l'échelle suivante :

Tout à fait en désaccord	En désaccord	+ ou - en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne s'applique pas
1	2	3	4	5	6

Je fréquente d'autres bibliothèques que celles de l'UQAM, parce que :

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord		Ne s'applique pas
- Les collections et les services à la documentation y sont de meilleure qualité que celles de l'UQAM.	1	2	3	4	5	6	
- Elles offrent une plus grande facilité d'accès.	1	2	3	4	5	6	
- L'utilisation des services est plus facile qu'à l'UQAM.	1	2	3	4	5	6	
- J'ai de meilleures relations interpersonnelles avec les employés.	1	2	3	4	5	6	

- Autres : \_\_\_\_\_

23. Quels sont les services que vous aimeriez voir offrir par les bibliothèques de l'UQAM à ses usagers?

---



---



---

24. Quelles sont les améliorations prioritaires souhaitées ?

---



---



---



---



---