

**L'utilité des experts-conseils dans l'évaluation des services et des systèmes**  
**The Usefulness of Expert Counsels in the Evaluation of Services and Systems**  
**La utilidad de los consejeros en la evaluación de los servicios y de los sistemas**

Claude Bonnelly

Volume 31, Number 1, January–March 1985

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1053479ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1053479ar>

[See table of contents](#)

Article abstract

Recourse to expert counsels' services to evaluate the performance of services and systems is a relatively novel phenomenon. The author examines cases where recourse to an expert counsel may be useful to the library administrator.

Publisher(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

ISSN

0315-2340 (print)

2291-8949 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bonnely, C. (1985). L'utilité des experts-conseils dans l'évaluation des services et des systèmes. *Documentation et bibliothèques*, 31(1), 27–31.  
<https://doi.org/10.7202/1053479ar>

Tous droits réservés © Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED), 1985

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

# L'utilité des experts-conseils dans l'évaluation des services et des systèmes<sup>1</sup>

Claude Bonnelly\*

Bibliothèque de l'Université Laval

*Le recours à des experts-conseils pour évaluer la performance des services et des systèmes est un phénomène relativement nouveau. L'auteur examine les situations où le recours à un expert-conseil peut s'avérer utile pour l'administrateur de bibliothèque.*

## *The Usefulness of Expert Counsels in the Evaluation of Services and Systems*

*Recourse to expert counsels' services to evaluate the performance of services and systems is a relatively novel phenomenon. The author examines cases where recourse to an expert counsel may be useful to the library administrator.*

## *La utilidad de los consejeros en la evaluación de los servicios y de los sistemas*

*Recurrir a los consejeros para evaluar la actuación de los servicios y de los sistemas es un fenómeno relativamente nuevo. El autor examina algunas situaciones en que servirse de un consejero puede resultar útil para el administrador de bibliotecas.*

L'évaluation des services et des systèmes constitue depuis environ quinze ans un thème fondamental de la recherche et de la pratique en bibliothéconomie. Tous les congrès de l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED) ou de la Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec (CBPQ) par exemple ont accordé une place plus ou moins importante selon les années à ce thème et à ses nombreuses ramifications; la Commission des bibliothèques de recherche et spécialisées de l'ASTED en a fait son thème d'activités principal durant au moins deux ans, en 1978 et en 1979. Par ailleurs, plusieurs bibliothèques ont vu récemment leurs ressources diminuer de façon radicale et d'autres ont dû carrément fermer leurs portes à défaut d'avoir pu justifier leur existence

par une évaluation adéquate de leur utilité. Dans un contexte souvent paradoxal de décroissance économique et de révolution technologique, l'évaluation est devenue une condition de survie.

L'éclosion de ce phénomène a eu dans la littérature professionnelle et dans la pratique deux manifestations principales. Il a d'abord entraîné le développement d'un corpus théorique considérable sur le concept, les méthodes et les techniques d'évaluation. À l'approche descriptive et intuitive qui avait cours dans les années 50 et 60 s'est progressivement substituée une approche scientifique et bibliométrique s'inspirant largement des sciences de la mathématique et de la statistique. Les études majeures de Orr<sup>2</sup>, de Buckland<sup>3</sup>, de Hamburg<sup>4</sup>, de Saracevic<sup>5</sup>, de Kantor<sup>6</sup>, de Prospo<sup>7</sup>, de Lancaster<sup>8</sup> et, ici même au Québec, celles du

\* L'auteur est directeur adjoint de la bibliothèque.

1. Version révisée d'une communication présentée lors du 11<sup>ème</sup> Congrès de l'ASTED (Ottawa, 8-11 novembre 1984).
2. R.H. Orr et al., «Development of methodologic tools for planning and managing library services, 3: Standardized inventories of library services», *Bulletin of the Medical Library Association*, vol. 56 (1968), 380-403.
3. M.K. Buckland, «An operations research study of a variable loan and duplication policy at the University of Lancaster», *Library Quarterly*, vol. 42, no. 1 (January 1972), 97-106.
4. M. Hamburg et al., «Library objectives and performance measures and their use in decision-making», *Library Quarterly*, vol. 42, no. 1 (January 1972), 107-128.

5. T. Saracevic et al., «Causes and dynamics of user frustration in an academic library», *College and Research Libraries*, vol. 38, no. 1 (January 1977), 7-18.
6. B.P. Kantor, «The library as an information utility in the university context: Evolution and measurement of service», *Journal of the American Society for Information Science*, vol. 27, no. 2 (1976), 100-112.
7. E.R. De Prospo et al., *Performance measures for public libraries*, Chicago, American Library Association, 1973.
8. F.W. Lancaster, *The measurement and evaluation of library services*, Washington, D.C., Information Resources Press, 1977.

regretté collègue André Cossette<sup>9, 10</sup>, constituent les jalons importants de cette évolution.

L'intérêt pour les techniques d'évaluation a entraîné parallèlement un certain transfert des responsabilités en ce qui concerne le processus même d'évaluation qui, traditionnellement, était assumé par les gestionnaires eux-mêmes. On observe en effet maintenant la tendance à confier les études d'évaluation à des spécialistes ou à des firmes de consultants qui envahissent d'ailleurs de plus en plus le marché. Le recours à des experts-conseils n'est certes pas nouveau dans la profession: qu'on se souvienne des noms de Downs, de Metcalf, de Williams qui ont été des consultants très actifs il y a quelques décennies. Mais ces experts ont été généralement associés à des études de développement. Le recours à des spécialistes pour évaluer la performance des services semble un phénomène relativement nouveau lié à deux facteurs principaux: les méthodes et les techniques d'évaluation sont d'une part devenues si complexes que bien des gestionnaires ont de la difficulté à les maîtriser; d'autre part, comme dans tout progrès scientifique, le déploiement de techniques d'évaluation de plus en plus rigoureuses a eu pour corollaire le développement d'exigences de plus en plus grandes à l'égard de la fiabilité et de l'objectivité des études d'évaluation. Le recours à des experts-conseils est alors apparu comme le moyen le plus sûr d'éviter que des erreurs ou des biais de toutes sortes soient introduits dans le processus d'évaluation et, par conséquent, de garantir la crédibilité, la fiabilité et l'objectivité des résultats. Un examen attentif de la documentation récente sur l'utilisation de consultants confirme cet énoncé: Webster et Lorenz définissent «the objective assessment of the situation» comme le «typical consultant role»<sup>11</sup>; Esther Dyer insiste sur le fait que «le consultant sert la bibliothèque comme un expert impartial et objectif»<sup>12</sup>, etc.

Ce progrès réalisé au cours des quinze dernières années est en somme très positif. Mais on note paradoxalement dans la pratique une assez profonde désillusion. Et de fait, comme le signalèrent Webster et Lorenz<sup>13</sup>, bien des études d'évaluation ont été des échecs flagrants. De nombreux rapports d'experts ont été soigneusement rangés sur des

tablettes parce que leurs recommandations ont été jugées inapplicables. Bien plus, plusieurs études d'experts ont pu être associées à une certaine forme de règlement de comptes. Qu'on pense, par exemple, à l'étude menée en 1981 à la Fraser Valley Regional Library de Vancouver, laquelle a entraîné la mise à pied de toute l'équipe de direction<sup>14</sup>. En mettant en évidence des cas semblables, sans toujours connaître la véritable nature des problèmes en cause, on a pu critiquer le caractère d'objectivité des consultants et affirmer qu'ils avaient tendance à épouser trop facilement les points de vue des administrations qui les engageaient. Quoi qu'il en soit, la désillusion est certaine. À un point tel que plusieurs prônent actuellement un retour à une certaine approche intuitive de la gestion. Richard de Gennaro par exemple, reconnu comme un expert en administration des bibliothèques, déclarait en 1978 que toutes les techniques modernes de gestion présentaient un certain danger, car elles empêchaient bien souvent les directeurs de bibliothèque d'agir avec créativité et de régler leurs problèmes de gestion avec bon sens, réalisme et efficacité<sup>15</sup>.

Je n'adopte pas a priori le point de vue de ceux qui imputent partiellement cette désillusion à une supposée incompétence des consultants; une telle généralisation m'apparaît beaucoup trop simpliste. Je crois plutôt que les consultants sont souvent mal utilisés et qu'on les exploite un peu à tort et à travers en leur donnant souvent trop de latitude sans avoir réfléchi suffisamment aux enjeux mêmes de l'évaluation. Avant d'examiner les situations où le recours à un expert-conseil peut s'avérer utile, il m'apparaît essentiel de clarifier en quelques mots ce concept et surtout de réfléchir sur la notion d'objectivité en évaluation.

Il existe plusieurs conceptions de l'évaluation. Selon l'une d'entre elles, très courante à vrai dire, évaluer consisterait à mesurer les «outputs» aux «inputs», c'est-à-dire les intrants d'une organisation par rapport aux extrants ou, plus clairement, à mesurer la quantité de services produits par un organisme en comparaison avec la quantité de ressources utilisées. Mais, comme le notait déjà Céline Cartier en 1978<sup>16</sup>, cette conception, dérivée de la recherche opérationnelle, conduit beaucoup plus à une mesure de la productivité qu'à une

9. A. Cossette, «L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque: cadre théorique et méthodologique», *Documentation et bibliothèques*, vol. 24, no 2 (avril-juin 1978), 71-84.

10. A. Cossette, «Évaluation de l'efficacité de la bibliothèque: analyse des études majeures», *Documentation et bibliothèques*, vol. 24, no 3 (juillet-septembre 1978), 115-128.

11. D.E. Webster et J.G. Lorenz, «Effective use of library consultants», *Library Trends*, vol. 28, no. 3 (Winter 1980), 345-362.

12. E. Dyer, «Le rôle du consultant dans le développement des bibliothèques», *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 27, no 5 (mai 1982), 263-268.

13. D.E. Webster et J.G. Lorenz, «Effective use of library...», 345-362.

14. «Consultant helps Fraser Valley address mismanagement problems», *Library Journal*, vol. 106, no. 21 (December 1, 1981), 2268.

15. R. De Gennaro, «Library administration and new management systems», *Library Journal*, vol. 103, no. 22 (December 15, 1978), 2477-2482.

16. C. Cartier, «L'auto-évaluation et les instruments de mesure des services dans les bibliothèques de recherche», in ASTED, Commission des bibliothèques de recherche et spécialisées, *L'évaluation des services publics*, Montréal, 1978, pp. 1-15.

évaluation globale des services. C'est à une telle conception que doivent être imputés les échecs de nombreuses études de consultants qui, comme le rapportent Webster et Lorenz, ont eu tendance à donner aux bibliothèques des allures d'usines ou de supermarchés. Ces échecs ont démontré qu'une évaluation réduite à la seule mesure de la productivité pouvait susciter des aberrations: dans une bibliothèque privilégiant ce type de démarche, un commis au rangement des livres pourrait par exemple inciter les usagers à déplacer le plus de livres possible, sans besoin réel, uniquement pour pouvoir démontrer qu'il est essentiel. Beaucoup ont compris qu'il ne servait à rien de mesurer ainsi la productivité si les activités n'étaient pas d'abord rattachées à des finalités.

La forme d'évaluation généralement privilégiée dans les bibliothèques est plutôt celle dont Lancaster s'est fait l'ardent défenseur en 1977 dans son ouvrage sur l'évaluation des bibliothèques<sup>17</sup> et selon laquelle évaluer consiste à comparer à l'aide d'instruments de mesure la performance en relation avec les objectifs poursuivis de façon à en vérifier le degré de réalisation<sup>18,19</sup>. Une telle définition met en lumière la nécessité de réfléchir aux objectifs fondamentaux du service, de définir en conformité avec ces derniers un programme d'activités cohérentes et d'en vérifier régulièrement l'évolution afin d'y apporter les ajustements nécessaires. L'importance qu'on a donnée à cette conception de l'évaluation explique largement les efforts de planification auxquels se sont livrées les bibliothèques au cours des dernières années. Pour plusieurs, une telle démarche de planification constitue la condition essentielle de la crédibilité, de la fiabilité et de l'objectivité des études d'évaluation.

On constate malheureusement qu'il n'en est pas toujours ainsi et que, même menées de façon rigoureuse dans le cadre d'un processus de planification intégrée, les études d'évaluation ne sont pas toujours perçues comme objectives. Le débat récent autour de la performance des bibliothèques publiques illustre notamment cet état de fait. Raymond Talbot, président de l'Association des librairies du Québec, critiquait récemment dans *La Presse* l'évaluation que font les bibliothèques publiques de leur performance. Selon R. Talbot, les bibliothèques failliraient à leur tâche et ne rempliraient pas le rôle culturel qu'elles devraient jouer; elles auraient tendance à évaluer leurs

activités en fonction d'un taux de rotation favorisant l'acquisition et la circulation des livres populaires, i.e. des succès de librairie plutôt que celles des ouvrages de fond<sup>20</sup>. On adresse déjà un tel reproche à la toute nouvelle bibliothèque municipale de Québec: sans nier la valeur des statistiques et analyses confirmant une augmentation des usagers de cette bibliothèque et son ouverture à multiples facettes sur le milieu, une large partie du public estime que le constat de performance établi à partir de ces données est très partiel et que cette bibliothèque, favorisant davantage l'exploitation d'un contenant que d'un contenu culturel, faillit à sa mission fondamentale.

L'ensemble de ces critiques, sans doute plus ou moins justifiées, mettent bien en évidence le fait qu'il ne suffit pas de se donner un programme et d'en évaluer la performance. Encore faut-il que ce programme ait d'abord fait l'objet d'un consensus au sein de la communauté où il prend racine. L'évaluation d'un service de bibliothèque ne sera perçue comme objective que dans la mesure où les principes directeurs du programme d'activités seront approuvés et partagés par tous les intervenants du milieu. Avant de songer à évaluer une bibliothèque, il faut en somme s'assurer que les gestionnaires de cette bibliothèque, leurs autorités hiérarchiques, les usagers et, dans une large mesure, le personnel professionnel et de soutien (facteur déterminant de la performance du service) se retrouvent tous sur la même longueur d'ondes. C'est là tout ce que recouvre le concept d'évaluation par vérification de programme: un examen objectif des rapports entre les buts du programme et les valeurs du milieu ou, pour reprendre l'expression très signifiante de Webster et Lorenz, «an objective assessment of the situation»<sup>21</sup> et, par la suite, une évaluation de la performance du programme sous la forme d'une mesure scientifique du degré de réalisation des objectifs, assorti autant que possible d'une mesure de la productivité. S'attarder aux deux dernières étapes sans avoir réfléchi à la première ne peut conduire à mon avis qu'à des évaluations partielles sinon tout à fait inutiles. C'est sans doute ce qui explique l'inutilité de nombreuses études de consultants.

Il y a plusieurs façons de vérifier l'adéquation entre les objectifs du programme et les valeurs du milieu. Le processus de planification continue et concertée au niveau de l'ensemble d'une institution en est une. Tel est par exemple le processus de

17 F.W. Lancaster, *The measurement and evaluation...*, 1977

18 C. Cartier, «L'auto-évaluation...» pp. 1-15.

19 C. Tremblay, «Sur quoi faire porter l'évaluation des services aux usagers?», in ASTED, Commission des bibliothèques de recherche et spécialisées, *L'évaluation des services publics*, Montréal, 1978, pp. 16-31.

20 R. Martel, «La situation des libraires: entre la culture et le tiroir-caisse», *La Presse* (samedi, 8 septembre 1984), E3.

21 D.E. Webster et J.G. Lorenz, «Effective use of library...», 345-362.

planification en vigueur à l'Université Laval : facultés, centres de recherche et services sont appelés à préparer et à mettre à jour régulièrement un plan directeur triennal ; ces plans sont transmis aux autorités compétentes et analysés par un bureau de recherches institutionnelles, lequel joue un peu au sein de l'Université le rôle du Bureau du vérificateur général du Canada à l'égard de l'administration. Ce bureau de recherche, à même de constater l'évolution des valeurs du milieu, transmet des recommandations au Conseil de l'Université qui approuve les plans, les refuse ou suggère diverses modifications. Les plans sont diffusés et facilement accessibles, la planification de l'un pouvant servir à mettre à jour la planification de l'autre et ainsi de suite.

Le processus de consultation structurée représente une autre approche. C'est celle qu'utilise par exemple la Bibliothèque nationale du Canada qui depuis quelques années s'est dotée de mécanismes de consultation efficaces en créant divers comités à large composition (comité des réseaux, comité des ressources) formés des représentants des groupes qu'elle dessert.

Dans de telles situations, quand le processus lui-même est garant de l'objectivité des intentions et des programmes, le besoin de recourir à des experts-conseils chargés de l'évaluation globale du système disparaît puisque la démarche d'évaluation est implicitement intégrée au processus lui-même et pleinement assumée par les gestionnaires en place. Ces derniers pourront à l'occasion faire appel à des consultants qui les assisteront dans leur démarche : planification d'un sondage, d'une enquête, d'un examen de la productivité dans un secteur donné, etc. Les mandats seront alors très explicites. Les consultants seront choisis en fonction de leur spécialité et de leur compétence à régler le problème défini et les interventions, généralement discrètes, iront rarement au-delà des limites posées.

Lorsqu'il n'y a pas de processus institutionnel favorisant la concertation avec le milieu, la situation est certes bien différente : l'administrateur de bibliothèque n'a pas d'autre choix que d'exploiter au mieux son flair de gestionnaire. Une étude de consultant bien menée pourra toutefois, dans certains cas, contribuer à confirmer l'orientation qu'il a choisie ou lui permettre de la défendre d'une manière qui paraîtra plus objective auprès des intervenants du milieu. Mais la situation est encore pire lorsque la mission de la bibliothèque n'a jamais été clairement définie, demeure confusément comprise par le milieu ou lorsque les

intervenants ne sont pas sur la même longueur d'ondes et n'épousent pas la même finalité. Le recours à un expert-conseil constitue alors le seul moyen de dénouer les fils emmêlés d'une situation complexe et délicate et d'en arriver à un constat objectif. Il peut y avoir divergences de vues entre une bibliothèque et ses usagers. C'est un peu ce qui s'est passé tout récemment à la Bibliothèque de l'Assemblée nationale, laquelle par tradition et sous le poids historique, poursuivait une mission qui ne cadrait plus avec les vues de ses usagers, les parlementaires. M. Philippe Sauvageau, directeur de la Bibliothèque centrale de Québec, fut appelé, à titre de consultant, à clarifier la situation. On peut aussi identifier des divergences de vues entre la direction de la bibliothèque et son personnel professionnel et de soutien. Telle fut la situation vécue il y a déjà plusieurs années à la Bibliothèque de l'Université Laval où le style de gestion de la direction, qui avait largement fait ses preuves au cours des années 60 puisqu'il avait entraîné un développement sans précédent des collections et des services, ne correspondait plus aux besoins sociaux des années 70 et était contesté par les employés.

En 1976, l'Université fit évaluer la situation par un consultant externe, M. Gérard Martin, dont l'étude amena indirectement en 1978 un changement complet de l'équipe de direction et, par le fait même, du style et des principes de gestion.

Dans de telles situations où il s'agit avant tout de vérifier le degré d'intégration d'un service à son milieu par une clarification des objectifs et des valeurs, le choix d'un consultant est évidemment primordial. Les spécialistes (ex. experts en systèmes automatisés, en recherche opérationnelle, en relations de travail, etc.) doivent généralement être évités, car ils pourraient avoir tendance à réduire l'analyse du problème à une dimension trop mince. Je partage à cet égard l'avis d'Ester Dyer quand elle écrit : « Tandis que l'expertise technique du consultant est essentielle dans des situations spécifiques, c'est souvent le généraliste qui peut renouer ensemble les fils variés de la bibliothéconomie et appliquer les idées qui résolvent le mieux les problèmes »<sup>22</sup>.

Les exemples donnés ici concernent des situations où les bibliothèques ont dû s'adapter, parfois malgré elles, à des besoins changeants ou à des valeurs nouvelles véhiculées par leurs usagers, leurs supérieurs ou leur personnel. De tels exemples, il faut le souligner, donnent des bibliothèques une image plutôt statique d'organismes qui font

22. E. Dyer, « Le rôle du consultant... », 263-268.

problème et qui réussissent mal à s'adapter à l'évolution du milieu. On peut toutefois concevoir comme plausibles des situations tout à fait inverses. Le processus illustré jusqu'ici, soit l'approche systémique privilégiée par la vérification de programme, peut dans certains cas conduire à la reconnaissance des bibliothèques comme agents de changement et à préconiser une adaptation du

milieu aux valeurs qu'elles véhiculent. Comme on l'écrit si bien dans une étude d'évaluation à cet égard très significative, menée tout récemment à la Bibliothèque de l'Université Simon-Fraser en Colombie Britannique par des experts de l'extérieur, «There is a need to maximize learning and research effectiveness by educating the library public to the changing role of the library of the '80s»<sup>23</sup>.

23. «University Library: Innovation for the future», *Simon Fraser Week*, vol. 30, no. 7 (October 1984), 1.



**AUX NOUVELLES NÉCESSITÉS,  
UN NOUVEAU PRODUIT DE LA  
CENTRALE DES BIBLIOTHÈQUES.**

Des bibliographies sur mesure  
élaborées selon vos propres critères  
de sélection et parfaitement  
adaptées à vos besoins.

**DSI/CB personnalisée**

Le moyen rapide et économique de repérer  
 ● tous les documents de langue  
 française qu'il vous faut:  
 documents imprimés ou audiovisuels,  
 articles de périodiques, logiciels,  
 ● jeux et jouets.

*centrale des bibliothèques*  
1085, rue Fleury est, Montréal, Québec H2C 1T1

**N'hésitez pas à communiquer avec Donald Larochelle**  
**(514) 382-0895 poste 317**