

PER

A.95

BNQ

ARGUS

LA REVUE QUÉBÉCOISE DES PROFESSIONNELS
DE L'INFORMATION DOCUMENTAIRE

Corporation
des bibliothécaires
professionnels
du Québec

Corporation
of Professional
Librarians
of Quebec

À LA RECHERCHE DU LIEN PERDU

OSEZ GÉRER VOTRE PERSONNEL

La sélection du personnel
Une bibliothèque performante où il fait bon travailler
L'identité de gestion des bibliothécaires

L'AUDIT INFORMATIONNEL STRATÉGIQUE

LIBRARIES IN THE NEW MILLENNIUM

Vol 31, n° 3, Hiver 2002

Toutes nos bases de données enfin sur internet

Plus d'un million et demi de références disponibles, d'un simple clic!



CHOIX - REPÈRE - DAVID - LOGIBASE sur Internet vous offrent les avantages suivants :

- › Accès à l'ensemble des notices, descriptions ou références produites par SDM depuis 1964, y compris les données concernant les documents en cours de traitement
- › Mise à jour continue
- › Listes hebdomadaires des nouveautés traitées par SDM
- › Notices électroniques disponibles (en format MARC ou ASCII) pour CHOIX, DAVID et LOGIBASE sur Internet, en liaison avec notre service TRANSIT
- › Accès illimité sur tous les postes de travail de votre organisme
- › Accès souple et convivial aux informations : recherche libre (simple ou élaborée) et recherche thématique
- › Recherche par sujet élargi (sujet + titre + annotation)
- › Liens hypertextes sur plusieurs clés d'accès documentaires (auteur, sujet, indice Dewey, etc.)

Pour plus de détails ou pour s'abonner :

CHOIX	http://choix.sdm.qc.ca
CHOIX Jeunesse	http://choix-jeunesse.sdm.qc.ca
REPÈRE	http://repere.sdm.qc.ca
DAVID	http://david.sdm.qc.ca
LOGIBASE	http://logibase.sdm.qc.ca

SDM SERVICES
DOCUMENTAIRES
MULTIMÉDIA INC.

75, rue de Port-Royal Est, bur. 300, Montréal (Québec) Canada H3L 3T1
Tél. : (514) 382-0895 Téléc. : (514) 384-9139 <http://www.sdm.qc.ca>

› CHOIX

450 000 notices de livres de langue française destinés aux adultes aussi bien qu'aux jeunes

- › Best-Sellers de tous domaines
- › Romans
- › Science-fiction
- › Romans policiers
- › Livres pour enfants
- › Bandes dessinées
- › Biographies
- › Technologies de l'information
- › Et plusieurs autres

› REPÈRE

320 000 références d'articles de périodiques de langue française

- › Périodiques québécois
- › Périodiques européens
- › Magazines d'actualité
- › Revues d'intérêt général
- › Revues professionnelles ou spécialisées
- › Revues pour enfants et adolescents
- › Texte intégral de plusieurs revues
- › Liens aux articles disponibles sur Internet

› DAVID

66 000 références de documents audiovisuels

- › Documents éducatifs
- › Vidéos documentaires
- › Vidéos de fiction
- › Disques compacts
- › Livres-cassettes

› LOGIBASE

11 500 références de CD-ROM et logiciels

- › Logiciels éducatifs
- › CD-ROM multimédias
- › Bases de données spécialisées
- › Jeux
- › Logiciels d'application
- › Encyclopédies

Comité de rédaction
Cécile Lointier, présidente
Audrey Attia
Catherine Bernier
Alex Guindon
Audrey Laplante

Traduction
Hélène Roy

Révision
Catherine Bernier

Page couverture
Line Bodiguel

Infographie
Linda Bernier

Impression
CRL Imprimerie
Publicité
Line Glaude
(514) 845-3327

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0315-9930

Poste publication
1472763

Tirage
1000 exemplaires

ARGUS

est une revue publiée trois fois l'an par la Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec (CBPQ) dont le siège social est situé au 353, rue St-Nicolas, bureau 103, Montréal (Québec), H2Y 2P1.
Téléphone : (514) 845-3327
Télécopieur : (514) 845-1618
Courriel : info@cbpq.qc.ca

Tous les textes publiés dans la revue expriment les points de vue et opinions des auteurs et n'engagent que ceux-ci.

L'abonnement annuel est de 30 \$ (12 \$ le numéro) tarif individuel au Québec, 34 \$ (12 \$ le numéro) tarif institutionnel au Québec, 42 \$ (15 \$ le numéro) au Canada, 42 \$ US (15 \$ US le numéro) à l'extérieur du Canada et 19 \$ pour les étudiants.

Toute demande concernant les numéros manquants doit être envoyée au plus tard un mois après la date de parution, au Secrétariat de la C.B.P.Q. Toute reproduction des articles, en totalité ou en partie, doit être autorisée par le Comité de rédaction.

Les articles de la revue son indexés dans
Pascal Thema, *T205 : Sciences de l'information-documentation*,
Information Science Abstracts,
Library and Information Science Abstracts (LISA), *Library Literature* et *Repère*.

3 Le mot de présentation

Cécile Lointier

Style libre 5 Infomanie

Alex Guindon

Cyberthécaire

7 À la recherche du lien perdu

Catherine Bernier

Osez gérer votre personnel

12 La sélection du personnel : petit guide à l'usage des gestionnaires de bibliothèques et de services d'information

France Bouthillier

17 Une bibliothèque performante où il fait bon travailler : Leasershhip, coaching et gestion des ressources humaines

Jacques Besner

21 L'identité de gestion des bibliothécaires : la réalité derrière l'image

Julie Carignan

25 L'audit informationnel stratégique : un outil pour comprendre et répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise

Louis-René Dessureault

35 Libraries in the New Millennium : The Case of the Digital Collections Program, McGill University

David McKnight

41 Le 29^e congrès de l'Asted : focus sur nos compétences !

Julie Rodrigue

État des milieux

43 La bibliothèque du Centre Canadien d'Architecture : des documents qui traversent les siècles

Isabelle Crépeau

Compte rendu

46 Les Bibliothèques municipales : Enjeux culturels, sociaux, politiques

Audrey Laplante



Regard

Le logiciel de gestion de bibliothèques et de centres de documentation

*utilisé par plusieurs
centaines
d'établissements*

Coup d'œil sur la version sous Windows :

- Recherche Web
- Z39.50
- Importation/exportation compatible avec le format MARC
- Thésaurus et fichiers d'autorités intégrés
- Catalogue collectif
- Gestion de succursales
- Réservation à la période et à la journée (matériel, locaux, etc.)
- Interface bilingue
- Service d'installation clé en main (serveur SQL, réseau, postes, serveur Web)



Multimédia

*Grâce à ses banques
de données adaptables,
Regard s'avère le système
idéal pour gérer à la fois
les actifs matériels et
numériques (textes, photos,
hyperliens et autres).*

Pour voir Regard de plus près,
communiquez avec notre
service à la clientèle au
(514) 251-3730
www.grics.qc.ca/regard



Le dossier thématique de ce numéro d'Argus porte sur la gestion du personnel au sein des bibliothèques et des centres de documentation. Dans le premier article, France Bouthillier étudie le processus de sélection du personnel et met en lumière les faiblesses des critères de sélection habituellement utilisés. Puis, Jacques Besner, un conseiller en ressources humaines, s'adresse plus particulièrement aux gestionnaires. Dans un style très vivant, il leur offre des clefs pour revoir leur rôle de gestionnaire et mieux comprendre les rôles et responsabilités de leurs employés. Enfin, Julie Carignan nous présente les résultats d'une analyse effectuée à la demande de la CBPQ et présentée lors du dernier congrès en mai 2002, qui porte sur l'image que les bibliothécaires se font d'eux-mêmes en tant que gestionnaires.

Dans une perspective plus large, l'article de Louis-René Dessureault nous explique comment réaliser un audit informationnel stratégique. Il nous montre que cet outil de gestion et de planification peut être une aide appréciable pour des gestionnaires de l'information. Ensuite, Patrick McKnight reprend une communication en anglais qu'il a donnée à la Special Library Association en 2002 au sujet du programme des collections numériques de l'Université McGill. Et Julie Rodrigue, dans son compte rendu, relève les faits marquants du dernier congrès de l'ASTED, qui s'est tenu au Mont-Tremblant en novembre 2002.

Sur un mode humoristique, Alex Guindon nous parle dans la chronique *Style libre* de son angoisse face à la masse d'information qui nous submerge jour après jour et à laquelle nous devons faire face, en bons professionnels de l'information que nous sommes. Pour sa part, Catherine Bernier nous explique, dans la chronique *Cyberthécaire*, comment gérer nos signets de manière efficace. La chronique *État des milieux* nous présente la bibliothèque du Centre Canadien d'Architecture, et plus particulièrement sa politique d'acquisition.

Enfin, toute l'équipe d'Argus se joint à moi pour vous souhaiter une bonne année 2003 et d'intéressantes et instructives lectures en notre compagnie.

Bonne lecture !

Cécile Lointier

Présidente du comité de rédaction
c_lointier@yahoo.com

VISARD

La solution documentaire adaptée à vos besoins

AJARIS3 PRO

Ajaris-Pro : Gestion de base de données multimédia

- ♦ Gestion centralisée et sécurisée de documents multimédia (images fixes et animées, sons, documents composites)
- ♦ Indexation puissante
- ♦ Gestion de la confidentialité
- ♦ Interface Web : Recherches dans le catalogue, prêts, commandes

WEBFOLIO®

WebFolio : Gestion de documents & Workflow sur Intranet

- ♦ Gestion intelligente et sécurisée de l'information
- ♦ Simplicité et rapidité de mise en oeuvre
- ♦ Interface unique : le Web
- ♦ Recherche structurée et en plein texte



EdiBase : Bases documentaires

- ♦ Création de bases textuelles structurées
- ♦ Fonctionnalités de recherche avancées
- ♦ Diffusion sur Internet/Intranet

BookWhere 2000

BookWhere 2000 : Client Z39.50

- ♦ Recherche bibliographique sur Internet
- ♦ Exportation très flexible des notices



Academus : Gestion intégrée de bibliothèques et centres d'information

- ♦ Catalogage, recherche, prêts, périodiques, acquisitions, thesaurus multilingue
- ♦ Outil de veille, de DSI et de GED
- ♦ Souplesse du paramétrage
- ♦ Base de données puissante et sécurisée
- ♦ Confidentialité et groupes de travail
- ♦ Portail Internet, recherche et réservation, profils personnalisés, saisie à distance
- ♦ Composition de revue de presse électronique

dip SYSTEMES

Dip Maker : Gestion Électronique de Documents

- ♦ Logiciel de GED, Workflow et gestion documentaire
- ♦ Interface unique pour tous les documents
- ♦ Création illimitée de bases de données entièrement paramétrables
- ♦ Accès WEB publique et confidentiel

Nos services :

- Installation et paramétrage des logiciels
- Récupération et conversion des données
- Formation
- Support technique et maintenance
- Développement sur mesure
- Hébergement de catalogues

Visard Solutions Inc.

430 rue Ste-Hélène, bureau 102, Montréal, (Québec) H2Y 2K7

Tel : (514) 286-9494 Fax : (514) 286-5173

Site Internet : www.visardsolutions.com EMail : info@visardsolutions.com



Style libre

Infomanie

Alex Guindon

guindona@alcor.concordia.ca

Me voici de nouveau devant mon ordinateur. Mission : produire un nouveau texte pour la chronique *Style libre*, jeter quelque mille mots au gigantesque océan symbolique de la communication écrite, tâcher d'ajouter du sens à ce magma envahissant. Ouf! Toute une commande. D'autant que, selon ma mauvaise habitude, je suis un peu en retard – c'est l'avantage d'être membre du comité éditorial, les délais sont plus flexibles... Mais comment faire? Comment dire des choses sensées sans répéter ce que tout le monde sait déjà? Comment ajouter une pierre, ne serait-ce qu'un caillou dans le cas de cette chronique, à l'édifice sémantique qui soutient notre fameuse *société de l'information*? Bien sûr, je pourrais écrire n'importe quoi (les mauvaises langues diront que c'est ce que je fais de toute façon) en me réfugiant derrière l'idée que le résultat final sera tout au moins légèrement différent de ce qu'autres ont écrit auparavant. Mieux, je pourrais me rassurer en me disant que mon lectorat est somme toute assez restreint : quelques bibliothécaires québécois, abonnés à la *Corpo*, qui, au hasard d'un déjeuner dominical, jetteront un coup d'œil distrait à cette page avant de passer aux choses sérieuses. Triste constat : trop d'information et trop peu de temps.

Vous l'aurez deviné, cette chronique me servira à vous transmettre mes angoisses face à la masse de livres que je n'ai pas lus, à la montagne de chefs-d'œuvre cinématographiques qu'il me reste à visionner, aux conversations que je n'aurai jamais avec les grands et moins grands

hommes de notre temps. Voilà, je m'allonge sur le canapé, prenez votre calepin de notes et commençons la séance. Serez-vous assez bons pour m'éviter les questions sur les traumatismes de mon enfance? Merci, je vous le revaudrai bien.

Voyez-vous, je pense que nous sommes tous boulimiques. C'est le Marché qui le veut, alors comment désobéir? Boulimiques de voitures, de fours micro-ondes, de Céline Dion, de Fabienne Larouche, de musique préfabriquée, de poupounes chromées, de nouvelles prédigérées; boulimiques dans notre emploi du temps, dans nos relations amoureuses, dans nos lectures, dans notre fascination malsaine pour la technologie. On avale tout, le plus vite possible, et puis on recrache, c'était bon et on n'a pas pris une livre!

Ce qu'on appelle l'information n'échappe pas à cette tendance. Je crois, docteur, que vous êtes bien placé pour le savoir. En tant que spécialiste de l'information, vous voyez chaque jour les livres s'accumuler, les articles se numériser, les bases de données se multiplier. C'est sans compter l'Internet. Osez-vous y jeter un coup d'œil ou avez-vous peur d'être happé par le trou noir? Et dans tout ça, que faut-il garder, qu'est-ce qui vaut vraiment la peine d'être lu? Combien de navets pour un Ducharme? Que dire de la production scientifique? Je me rappelle vaguement le titre d'un livre (ou était-ce une thèse?), trouvé sur une vieille fiche du catalogue papier de la bibliothèque McLennan à McGill, c'était quelque chose du

genre « Influence des ultrasons sur la vitesse de nage des rats de laboratoire » (traduction libre). Et ta soeur, les ultrasons, elle aime? Pas que je mette en cause le but ultime de la science en tant que telle – rassurez-vous, je ne fais pas partie du groupe des « déconstructionnistes » enragés –, mais il y a comme un léger doute dans mon esprit sur le fonctionnement actuel de la machine universitaire... Je voudrais bien que le Ministre Legault m'explique l'idée profonde derrière ses « contrats de performance ». Depuis quand les universités sont-elles dans le *business* de la performance? Aux Jeux olympiques, passe encore, mais je ne suis pas bien sûr de l'effet des stéroïdes sur les neurones de nos chercheurs. Jetez un coup d'œil aux statistiques des publications académiques, vous verrez que pour performer, ça performe allègrement. Côté qualité, alors là je vous laisse juger, chers collègues.

Mais là où je suis le plus fragile, docteur, c'est du côté de l'information journalistique. S'il faut remonter aux sources de ma névrose, je vous dirais que cela doit dater de mes années en science politique. On pourrait dire qu'il s'agit d'un conditionnement : si je ne lis pas mon journal le matin, si je ne regarde pas le *Téléjournal* et les « news » de la BBC, je me sens un peu coupable à la fin de la journée. Je suis un « junky » de l'actualité. J'aime à me gaver de nouvelles bien mâchées par les agences de presse. Je sais le nombre de morts en Palestine, je suis au fait de la dernière trouvaille de Super Mario (Dumont), j'attends avec impatience la prochaine apparition de Ben Laden sur les ondes de Al-Jazira. C'est drôle, au bout du compte, je n'ai pas l'impression d'en savoir beaucoup plus long sur ce qui se passe dans le monde.

Et puis il y a la pub. Elle est partout, tout le temps. Envahissante et généralement abrutissante. Elle me poursuit jusqu'aux toilettes, au-dessus des urinoirs; remplit les pages des quotidiens au point de former des cahiers publicitaires; charcute mon football du dimanche en petites séquences déconnectées les unes des autres; elle a même pris pied à l'université

où elle se transforme tantôt en commandites de salles de cours, tantôt en pavillon Jean-Coutu.

Au secours, docteur!! Je suis bon pour la paranoïa. Et tout va toujours de plus en plus vite. Qui faut-il écouter? Qui faut-il croire? Pas le temps de réfléchir, d'être critique, il faut consommer l'information. Tout est question d'instantanéité. Comme ces étudiants qui veulent cinq articles de périodiques et deux monographies pour leur travail du lendemain, mais qui ne savent pas ce qu'est un périodique et encore moins qu'il faut du temps pour faire la recherche. Ce qui compte, c'est le résultat : il faut produire un travail de dix pages avec sept références bibliographiques. On prend un peu de ci, un peu de ça, on paraphrase et on plagie – à quoi ça sert de citer, c'est gratuit sur l'Internet? Quoi, docteur? C'est déjà fini pour aujourd'hui? Ah bon. De toute façon, j'allais être en retard pour la date de tombée...



Vous avez envie de réagir après la lecture d'un article de la revue?

*La rubrique « **Boîte aux lettres** » est conçue spécialement pour vous.*

Toute personne désireuse d'apporter son point de vue, ses réflexions ou ses commentaires peut les expédier par courrier, au 353, rue St-Nicolas, bureau 103, Montréal (Québec), H2Y 2P1, par télécopie : (514) 845-1618 ou par courriel : info@cbpq.qc.ca, à l'intention du Comité de rédaction, au secrétariat de la CBPQ.

SILVIE DELORME

CONSULTANTE

514 352.1947

SILVIE.DELORME@SYMPATICO.CA

À la recherche du lien perdu

Catherine Bernier, bibliothécaire de référence
Université de Montréal
catherine.bernier@montreal.ca

On le sait, et ce numéro thématique d'Argus en représente l'une des multiples illustrations, la gestion fait beaucoup jaser par les temps qui courent : gestion de budgets, gestion de projets, gestion de temps, gestion de personnel, gestion de l'espace. Sans oublier – et c'est là où nous passerons en douce du général au particulier, la gestion de l'information, au sein de laquelle figure la gestion de cette information on ne peut plus labile qui prend la forme de liens hypertextes organisés thématiquement sur une page Web.

Tout le monde n'a pas à tenir à jour un répertoire de liens hypertextes dans le cadre de ses fonctions professionnelles, mais ceux à qui incombe cette tâche fastidieuse savent dans quel labyrinthe virtuel les entraîne parfois la quête de l'inaccessible lien, épineuse aventure précédée d'une familiarisation quasi obligée à un – ou peut-être deux, ou trois? – logiciels(s) de vérification de liens : Xenu's Link Sleuth, CheckWeb, Infolink et consorts.

Comment échapper aux méandres du réseau de tous les réseaux? Mission probablement impossible : si l'on accorde foi à une enquête menée par Terry Sullivan en 1999¹, non seulement le taux de liens obsolètes sur la toile représente-t-il une proportion de 6%, mais le nombre de pages abritant ces culs-de-sac numériques augmenterait en outre d'année en année. Nulle place à l'illusion donc, mais nulle place non plus à la panique.

J'en veux pour preuve trois raisons :

1. Un lien brisé n'est pas nécessairement un lien mort;
2. Il existe des outils tout désignés pour la vérification automatique des liens, ce qui permet au moins l'escamotage de la «djobe sale» de la gestion de liens hypertextes;
3. En tant que spécialistes de la recherche, grands pourfendeurs de la source douteuse et, chacun à son heure, obsédés du détail, nous sommes fort bien outillés pour partir à la recherche du lien perdu.

La première étape de la mise à jour d'un corpus de signets, le repérage des liens défectueux, se fait en un tournemain (les grincements de dents surgissent habituellement lors de la deuxième). En effet, la plupart des logiciels de vérification de liens hypertextes, qu'ils soient gratuits ou payants, s'utilisent assez aisément : le téléchargement est rapide, le passage au crible des liens efficace, les résultats fréquemment présentés sous la forme de rapports présentant, pour chaque lien brisé, le numéro du code d'erreur et sa signification brève² ainsi que les adresses URL respectives du lien et du fichier local sur lequel le lien apparaît, cette dernière information facilitant d'autant le repérage puis la correction ultérieurs des adresses URL qu'un répertoire de signets est souvent composé de plusieurs fichiers imbriqués dans un grand répertoire. Au risque de simplifier un tantinet, les seules

tâches manuelles requises de la part de l'utilisateur de ce type de logiciel sont de copier l'adresse du site où se trouve la liste de liens à vérifier, la coller à l'endroit désigné dans l'interface du logiciel utilisé, puis lancer le processus automatique de vérification. Notons qu'une connaissance de base de la langue de Shakespeare s'avère recommandée par ailleurs, ce pour la simple raison que la majorité de ces logiciels sont développés en anglais – rien là de très nouveau sous le soleil des bien surnommées TIC (technologies de l'information et de la communication).

Le choix d'un logiciel de vérification de liens n'est difficile que dans la mesure où le Web nous en offre en abondance³. À moins d'avoir à gérer un répertoire de signets aux dimensions herculéennes, et encore, on peut facilement obtenir satisfaction avec l'un ou l'autre des logiciels téléchargeables gratuits, relativement légers, tels que AM Deadlink ou Xenu's Link Sleuth, ou même avec la plupart des logiciels de création et d'édition de pages Web, notamment Dreamweaver et Frontpage. S'il faut absolument choisir, la meilleure façon de le faire est encore d'essayer puis de comparer; dans l'éventualité où le temps vous manquerait pour ces expérimentations ludiques, il est possible de consulter en ligne les résultats, bref il est vrai, d'une enquête effectuée en janvier 2002 auprès des membres de la liste de discussion de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation⁴, des résultats qui s'avèrent flatteurs, somme toute, envers les fonctionnalités du logiciel Xenu's Link Sleuth.

Voici enfin venue la deuxième étape, l'épreuve décisive, celle où se déploieront simultanément vos connaissances souvent hétéroclites du Web, votre jugement et votre débrouillardise : traquer les lieux, sonder les nouveaux espaces virtuels où s'est réfugié le contenu situé auparavant aux adresses apparaissant dans votre répertoire de signets ; en somme, affronter le Web dans ce qu'il a de plus typique : son architecture en lacis et, partant, l'extrême volatilité de son

contenu. Heureusement ou malheureusement, c'est là le propre de la toile numérique, si bien que mettre sur pied un répertoire de sites, c'est – ce devrait l'être du moins dans le meilleur des mondes – assurer sa qualité et sa validité à longue échéance. Personne n'aime parcourir une série de liens dont le quart mène à une fin de non-recevoir ; c'est sans doute là le meilleur moyen de faire fuir les internautes, même les plus zélés.

Lien défectueux après lien défectueux, il s'agit maintenant, armé des informations du rapport généré par le logiciel vérificateur de liens, de découvrir pour quelle obscure raison une page d'erreur apparaît après le clic fatal. Connaître la signification des types d'erreur possibles peut accélérer la besogne. Néanmoins, puisque la fameuse erreur 404, ou «File not found», survient dans la majorité des cas, il est nécessaire de pousser plus avant l'enquête. Un fichier manquant, c'est normalement un fichier qui a changé d'adresse sur un serveur ou, plus radicalement, qui a changé de serveur. Afin d'illustrer cette situation au moyen d'un exemple actuel bien de chez nous, supposons un instant que le webmestre du site de l'Action démocratique du Québec en modifie la structure et fait incidemment passer le fichier «Mario Dumont» du répertoire «Politique» au répertoire «Économie». Il n'en faut pas davantage pour que votre lien hypertexte «Mario Dumont» aboutisse à une banale erreur 404, à moins que ledit webmestre n'ait pensé à personnaliser le message d'erreur ou à installer un dispositif de redirection vers le répertoire «Économie». Que vous soyez ou non satisfait de la soudaine invalidité du lien, il existe certaines recettes utiles à connaître pour retracer le chaînon manquant : l'amputation de l'adresse erronée, la recherche du contenu de la page sur un moteur de recherche, l'utilisation des fonctions de cache offertes par certains moteurs de recherche ou, dans un but semblable, l'utilisation d'un site d'archives Internet, et, en dernier ressort, le contact direct avec le webmestre responsable du site où devrait se trouver la page recherchée.

La méthode de l'amputation de l'adresse défectueuse offre la possibilité de dénicher le contenu disparu sur les pages d'un même site, plus précisément sur les pages situées à un niveau hiérarchique supérieur par rapport à la page originale. Ainsi, en supprimant d'abord la dernière particule de l'adresse défectueuse (par exemple «/mario.html» dans l'URL complet «http://www.adq.com/politique/mario.html»), il est possible de trouver le contenu fantôme ou, au mieux, une référence à ce dernier dans la page précédente (http://www.adq.com/politique/), dans la mesure où cette page existe encore. On peut ainsi remonter à la page d'accueil du site, pratiquant en quelque sorte une navigation à rebrousse-poil.

Hélas, l'amputation ne conduit pas toujours à des résultats probants, aussi faut-il le plus souvent se rabattre sur la bonne vieille requête lancée dans les moteurs ou méta-moteurs de recherche. Là encore, la méthode, bien qu'efficace, n'est pas infaillible : force est de constater qu'en lançant une requête avec les mots «mario», «dumont» et «ADQ», il est possible que les résultats génèrent en vous une impression désagréable de déjà-vu, c'est-à-dire que vous pourriez en bout de ligne vous retrouver face à la même erreur 404. En réalité, tout dépend de la fréquence d'indexation du moteur de recherche utilisé. Un heureux hasard peut aussi bien faire en sorte que la page «http://www.adq.com/economie/mario.html» soit fraîchement indexée par Inktomi lorsque vous lancerez une requête sur Hotbot ou Looksmart, vous permettant ainsi de substituer subito presto cette page à l'ancienne (http://www.adq.com/politique/mario.html) sur votre répertoire de signets, le tout grâce à l'aide d'un logiciel d'édition html. Dans le cas contraire, prenez votre mal en patience et lancez de nouveau la même requête quelques jours plus tard. Il y a à ce sujet matière à espoir, comme en témoigne Greg Notess, bibliothécaire de référence à l'Université du Montana :

Anyone trying to maintain a database of millions of constantly changing records is bound to end up with a large number

of dead links, especially when none of the search engines index every page every day. Indeed, with the recent emphasis on search-engine size, one tempting approach for the search engines is to keep their spiders busy crawling new Web pages and spend less time on recrawling the pages already in the index⁵.

Pour retrouver la trace d'une page d'un naturel par trop nomade, l'emploi de la méthode «archivistique» constitue une alternative aux possibilités souvent inexploitées. Bien qu'elle s'avère plus longue, plus tortueuse aussi, elle offre en contrepartie un voyage fascinant au cœur de la vie passée du Web, faisant appel à l'historien opiniâtre enfoui dans les tréfonds de votre conscience. J'insiste ici sur le terme «opiniâtre», car on devine facilement que les archives du Web, courantes ou intermédiaires, ne sont encore soumises à aucun calendrier de conservation très serré... Si donc vous vous sentez l'âme suffisamment tenace, le meilleur outil pour voyager dans le temps est sans doute le site Internet Archive⁶, où il suffit de saisir l'URL de votre lien et de cliquer, les doigts croisés, sur le bouton éloquent intitulé «Take me back». Un tableau chronologique apparaîtra qui présente, pour chaque année d'existence du site, les liens vers les diverses versions auxquelles ce dernier fut soumis au fil du temps. Ces liens ne fonctionnent eux-mêmes pas toujours, mais ça vaut le coup d'essayer, ne serait-ce que pour se remémorer le look du site typique en 1996⁷. De manière semblable, le moteur de recherche Google et le logiciel gratuit Alexa ont aussi leurs archives : ils offrent la possibilité de visualiser une ancienne version, si ancienne version il y a, de la page Web dont vous flairez la piste de façon acharnée. Pour plus de détails sur ces fonctions de cache, on peut lire avec profit l'excellent article de Greg Notess cité plus haut⁸.

Dernier recours avant la résignation complète puis le deuil du lien perdu : entrer en contact avec le webmestre du site sur lequel se situait originellement le lien, ceci étant possible bien sûr si vous trouvez

ses coordonnées. Avec un peu de chance, vous obtiendrez une réponse ; avec un peu plus de chance encore, ce sera une réponse positive, auquel cas vous vous adonnerez victorieusement à la modification de l'adresse URL et, s'il le faut, à la description d'un contenu qui aura peut-être changé. Dans le cas inverse, et puisqu'un répertoire de signets devrait refléter au mieux l'état de vie ou de mort des pages qu'on y mentionne, c'est le coup de grâce, la suppression du lien – et de la description de la page s'il y a lieu – à partir d'un logiciel d'édition html. Pour alléger tout sentiment d'échec ou de tristesse inopportun ou, d'un point de vue plus pragmatique, pour «assurer ses arrières», il est fortement recommandé de garder une trace de ce que vous aurez supprimé, adresses URL et descriptions ; la réalité mouvante de la toile réserve bien des surprises, y compris le retour inopiné d'un contenu à son ancienne adresse.

1. Liste non exhaustive des codes d'erreur d'accès à des ressources Web

1XX Codes d'information

2XX Codes de succès

3XX Codes de re-direction

301 Changement d'adresse définitif

302 Changement d'adresse temporaire

4XX Codes d'erreur client

400 Mauvaise requête (erreur de syntaxe dans l'adresse demandée)

401 Accès non autorisé (demande d'identification)

402 Paiement exigé pour l'accès

403 Accès interdit

404 Non trouvé (ne correspond à aucun document sur le serveur)

407 Identification exigée d'un serveur proxy

408 Requête hors délai (temps d'accès à la page expiré)

5XX Codes d'erreur serveur

500 Erreur interne du serveur

503 Service non disponible (surcharge temporaire ou opération de maintenance)

Inspiré de : Apache France. 2002. *Des pages d'erreur personnalisées avec Apache et PHP*. [http://www.apachefrance.com/Articles/7/page2.html]. Page consultée le 18 novembre 2002.

2. Exemple de rapport généré par le logiciel Xenu's Link Sleuth

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?
Liens 79

Xenu's broken link report

Root URL: <http://www.bib.umontreal.ca/SS/philol/>

Table of contents

- [Broken links, ordered by link](#)
- [Broken links, ordered by page](#)
- [List of redirected URLs](#)
- [List of ftp and gopher URLs](#)
- [List of valid URLs you can submit to a search engine](#)
- [Site Map of HTML pages with a Title](#)
- [Broken local links](#)
- [Orphan files](#)
- [Statistics for managers](#)


Amnesty International on-line
working to protect human rights worldwide

Broken links, ordered by link:

<http://callimac.vif.cnrs.fr:8080/AnPhiNet/AnPhiNet.html>
error code: 12029 (no connection), linked from page(s):


Capturé par Snagit
Version achetée à pat de filigrane
fr.techsmith.com

Certes, le processus de gestion des liens hypertextes peut sembler rébarbatif au premier coup d'œil – et, à certains égards, il l'est effectivement, en particulier dans des conditions professionnelles où il doit s'insérer à intervalle régulier au milieu d'autres responsabilités souvent plus urgentes. Il demeure néanmoins essentiel – comme est essentielle la mise à jour elle-même du contenu d'un répertoire de signets – à sa qualité, à sa validité et, en bout de ligne, à son utilisation.

La sagesse populaire nous a légué ce proverbe bien connu : c'est en forgeant qu'on devient forgeron. Aussi galvaudé soit-il, aussi banal qu'il puisse paraître, c'est un proverbe qui s'applique tout à fait au sujet de cette chronique, que je clos dès à présent en ajoutant que c'est peut-être aussi en forgeant qu'on apprend à apprécier le forgeage.

Notes explicatives

1 All Things Web. 2002. *Sidebar: SOWS III - the Lurid Details*. [http://www.pantos.org/atw/35654-a.html]. Page consultée le 12 novembre 2002.

2 Vous trouverez, jointe à cette chronique, une liste partielle des codes d'erreur les plus "populaires". Pour plus de détails à ce sujet, référez-vous notamment à la page *Liste des codes d'erreur Internet* du site de l'Académie de Montpellier (http://www.ac-montpellier.fr/cd48/tice/trucs/erreurs.htm - page consultée le 13 novembre 2002) ou à la page *Les erreurs 400/500* du site intitulé "Atelier Clean Tech" (http://perso.wanadoo.fr/atelier.clean-tech/erreurs_404.htm - page consultée le 13 novembre 2002).

3 Pour une bonne liste descriptive de ces logiciels, je vous renvoie au répertoire de l'Open Directory Project, plus précisément à la section *Link Management* sous les catégories "Computers – Software – Internet – Site Management" (http://dmoz.org/Computers/Software/Internet/Site_Management/Link_Management/ - page consultée le 13 novembre 2002). Pour une liste précisant les spécifications

techniques des logiciels ainsi qu'un taux de préférence basé sur les votes des utilisateurs, rendez-vous sur le site Download.com et lancez une requête avec le mot "link" dans le répertoire "Downloads" (http://download.com.com/ - site consulté le 13 novembre 2002).

4 Association des professionnels de l'information et de la documentation. 2002. *adbs-info@adbs.fr*. [http://www.adbs.fr/www/sarc/adbs-info/2002-01/msg00254.html]. Page consultée le 13 novembre 2002.

5 Greg Notess. 1999. "On the Net : Raising Dead Links", E-Content : Digital Content Strategies & Resources, vol. 22, no 6 (décembre), p. 67. Aussi disponible à l'adresse : http://www.ecmag.net/EC1999/net12.html

6 Internet Archive. 2002. [http://www.archive.org/]. Site consulté le 14 novembre 2002.

7 Essayez-vous, par exemple, avec La Toile du Québec, ou tout autre site dont vous savez qu'il existe depuis un bon bout de temps...

8 Greg Notess, *ibid.*, p. 66-68.

Bibliographie

All Things Web. 2002. *Sidebar: SOWS III - the Lurid Details*. [http://www.pantos.org/atw/35654-a.html]. Page consultée le 12 novembre 2002.

Association des professionnels de l'information et de la documentation. 2002. *adbs-info@adbs.fr*. [http://www.adbs.fr/www/sarc/adbs-info/2002-01/msg00254.html]. Page consultée le 13 novembre 2002.

Dartois, Claire. 2001. "Quelle veille pratiquer sur un site Web?", Bulletin des bibliothèques de France, vol. 46, no 2, 2001, pp. 88-93. (Aussi disponible à l'adresse : http://www.enssib.fr/bbf/bbf-2001-2/12-dartois.pdf)

Internet Archive. 2002. [http://www.archive.org/]. Site consulté le 14 novembre 2002.

Koehler, W. 2000. "Keeping the Web garden weeded : managing the elusive URL", Searcher, vol. 8, no 4 (avril), pp. 43-45.

Notess, Greg. 1999. "On the Net : Raising Dead Links", E-Content : Digital Content Strategies & Resources, vol. 22, no 6 (décembre), pp. 66-68. (Aussi disponible à l'adresse : http://www.ecmag.net/EC1999/net12.html)

Perez, Ernest. 2000. "Using Link Checkers", E-Content : Digital Content Strategies & Resources, vol. 23, no 5 (octobre-novembre), pp. 83-89. (Aussi disponible à l'adresse : http://www.findarticles.com/cf_0/m0BLB/5_23/65803881/p1/article.jhtml)



**L'information stratégique
à votre portée™**

Élisabeth Lavigueur
Présidente
www.infocycle.ca
T. : (514) 987-9833

Osez gérer votre personnel

France Bouthillier
Professeure agrégée
Graduate School of Library and
Information Studies
Université McGill

Jacques Besner, CRHA
Conseiller en ressources humaines agréé
Président, Formation en gestion
Plani-Carrière Inc.

Julie Carignan,
Présidente directrice générale
SPB Dimensions

Beaucoup de responsables de bibliothèques s'entendent pour dire que la gestion est l'une des choses, si ce n'est « LA » chose la plus difficile dans leur travail.

C'est une tâche qui demande un grand investissement en temps et en énergie. Souvent, les formations en bibliothéconomie abordent peu ou pas du tout l'aspect de la gestion du personnel. Nous nous retrouvons un peu «démunis» face à certaines situations dans notre pratique de gestion, alors qu'il existe des manières de réagir plus efficaces et «intelligentes» que d'autres.

L'équipe d'Argus a pensé qu'il serait intéressant d'offrir à ses lecteurs et lectrices un rapide tour de la question, en privilégiant un point de vue pratique et en vous offrant des petits trucs pour vous aider dans votre quotidien. Ainsi, France Bouthillier réfléchit sur la manière de recruter des employés dans les bibliothèques. Elle nous propose également une typologie des candidats avec leurs principales motivations et compétences particulières. Pour sa part, Jacques Besner passe en revue les qualités d'un bon gestionnaire et celles d'un bon employé. Il aborde notamment des notions peu utilisées, considérées avec suspicion, voire décriées dans nos milieux, telle que la performance au travail. Enfin, Julie Carignan examine les résultats d'un sondage fait auprès des membres de la CBPQ au sujet de leur perception d'eux-mêmes en tant que gestionnaires.

La sélection du personnel : petit guide à l'usage des gestionnaires de bibliothèques et de services d'information

France Bouthillier
Professeure agrégée
Graduate School of Library and
Information Studies
Université McGill

L'auteure donne une vue d'ensemble du processus de sélection du personnel pour ensuite présenter ses observations sur les faiblesses des critères de sélection généralement utilisés. Une typologie reliant divers types de candidats à diverses motivations et compétences est offerte comme outil de réflexion pouvant être utilisé pour mieux procéder à la sélection du personnel dans le milieu des bibliothèques et des services d'information.

Comment choisit-on les employés appelés à travailler dans les bibliothèques et les services d'information ? Comment sélectionner des candidats de manière à pouvoir détecter leurs habiletés et leurs motivations ? Dans un contexte de pénurie de bibliothécaires (Savard et Laplante (2001)) et de constant changement technologique tel que nous le vivons dans le domaine de l'information, la sélection du personnel devient non seulement plus difficile mais encore plus délicate, car elle est la première étape pouvant en assurer la rétention. Garder le personnel en place après l'avoir embauché, formé et jugé compétent, demeure en principe le principal objectif des gestionnaires avisés, surtout dans le milieu de l'information et de la documentation. Selon une enquête réalisée en 2001 (Survey finds recruitment and retention the top issues facing employers. *Library Personnel News*), le recrutement et la rétention du personnel seraient actuellement les deux enjeux majeurs pour les gestionnaires.

Dans la presse professionnelle francophone, on trouve très peu d'articles sur cette activité de gestion des ressources humaines alors que du côté anglophone, le sujet refait surface de façon plus ou moins régulière (voir entre autres Clayton, 2002 ; Hancock, 2002 ; Crawshaw, 2001 ; Trejo et Norlin, 2001, Winston, 2001 ; Ursherwood et al., 2000 ; Dinerman, 1995 ; Curzon, 1995 ; Rubin, 1993 ; Fietzer, 1993)¹. Rappelons qu'en France, le recrutement des employés de bibliothèque

est effectué par l'État, qui établit des listes de candidats sur la base de concours, lesquels iront ensuite acquérir la formation nécessaire (Muller et Muller, 2001). Le processus de sélection est par conséquent réellement limité et ne se compare pas aux pratiques nord-américaines.

La sélection des ressources humaines est en effet un sujet relativement trivial car il est sans cesse traité dans la littérature en gestion, et est examiné sous tous ses angles : comment recruter, comment interviewer, comment utiliser les références, en somme comment embaucher de manière efficace. Le choix du personnel, tantôt présenté comme un art, tantôt comme une science (Wendy et Kleiner, 2000), fait couler beaucoup d'encre. À force de lire toutes ces chroniques sur le sujet (à titre d'exemples : Palazzo et Kleiner, 2002 ; Roselius et Kleiner, 2000 ; Wang et Kleiner, 2000 ; Marshall et Kleiner, 1999 ; Newton et Kleiner, 1999), on peut en conclure qu'il n'y a rien de bien sorcier à trouver la perle rare. Toutefois, dans la réalité, lorsque certains étudiants postulant pour des postes me racontent leurs entrevues, ou lorsque des employeurs me demandent des références sur des étudiants ou candidats potentiels, je trouve étonnant de voir l'approche souvent mécanique utilisée pour juger les candidats : on pose beaucoup de questions tellement prévisibles que le processus de sélection semble être une simple mesure administrative, répétée des centaines de fois. Pour avoir participé à des comités de sélection, j'ai pu également constater que

*The selection of personnel : A little
guide for library and information
services managers*

*The author gives us a general view of
the staff selection process followed by
her observations on the weaknesses of
the selection criteria generally used. A
classification linking various types of
candidates to different motivations and
skills is offered as a tool for thought that
can be used for a better selection of the
staff in libraries and information
services.*

beaucoup d'efforts sont mis dans la définition de critères de sélection et d'une longue liste de questions pour l'entrevue, sans que l'on discute véritablement de ce que l'on recherche comme type de candidat. En effet, on s'attarde beaucoup sur les habiletés mais très peu sur les motivations des postulants et encore moins sur la nature profonde du poste et de ses exigences sur le plan de la motivation.

Le présent article veut donc offrir un bref tour d'horizon, voire un rappel, des éléments à considérer dans le processus de sélection, et présenter une typologie de candidats avec leurs motivations et compétences respectives. Cette typologie tente de résumer les différentes façons de voir les profils de personnes requises pour assurer la prestation des services. Elle pourrait servir de base au questionnement nécessaire avant tout effort de recrutement pour aller au-delà des critères de sélection typiquement utilisés et pour s'assurer que la nature d'un candidat retenu pour un poste soit compatible avec celle du dit poste. Il s'agit d'un petit guide sans prétention à l'intention des gestionnaires mais aussi peut-être des futurs candidats, qui devraient être en mesure d'expliquer ce qui les motive à postuler pour un poste spécifique.

■ La sélection en théorie

Il y a une multitude de façons de considérer la sélection du personnel et de décortiquer les diverses tâches qui y sont inhérentes. De plus, la sélection est souvent confondue avec le recrutement, qui consiste à attirer le plus de candidats possibles, alors que cette dernière vise au contraire à repérer, parmi les candidats qui ont été attirés, ceux qui sont vraiment intéressants, et à éliminer les autres. La sélection touche également l'embauche, qui implique l'intégration du nouveau candidat dans l'organisation. Quoi qu'il en soit, toutes ces étapes sont inter-reliées, comme le soulignent Palazzo et Kleiner (2002).

Selon eux, le processus d'embauche - pré-sélection à post-sélection - comprend les étapes suivantes :

1. Analyse de la situation
2. Description de poste
3. Mise en candidature
4. Identification des candidats
5. Entrevue
6. Références
7. Offre d'embauche
8. Remerciements
9. Formation

Ainsi, il faut d'abord évaluer le contexte de l'organisation et procéder à une analyse des postes pour rédiger une description de poste adéquate ou pour mettre à jour celle qui existe déjà. Un poste se définit en rapport avec les autres postes et non de manière isolée. Sans cette étape, il est impossible d'afficher ou de distribuer une offre d'emploi cohérente et d'entamer correctement le processus de mise en candidature. Une fois les candidatures reçues, il importe d'identifier les candidats correspondant au profil du poste. Ensuite, la préparation et la tenue de l'entrevue, puis l'obtention de références, permet de valider les choix faits auparavant. Strictement parlant, la sélection débute avec la réception des candidatures, continue avec la pré-sélection sur la base du curriculum vitae et/ou tests divers, la conduite des entrevues et la vérification des références, et se termine avec la prise de décision ou le choix final du candidat (Stuart et Moran, 2002). Toujours dans le cadre développé par Palazzo et Kleiner (2002), s'amorce ensuite l'étape d'offre d'embauche qui implique une certaine négociation des conditions de travail (salariales et autres). La sélection est terminée lorsque l'on remercie tous les candidats qui n'ont pas obtenu le poste et lorsque la formation du nouveau titulaire commence.

Toutes ces étapes sont importantes mais l'analyse des besoins, étape non mentionnée, est sans doute l'activité qui devrait précéder tout ce processus. Sans une analyse et une identification approfondies des besoins en personnel, non seulement en quantité et en qualité, les gestionnaires ne pourront simplement

pas définir ce qu'ils recherchent exactement, d'où des offres d'emploi floues et des entrevues sans grande valeur. Quant à la sélection, prise au sens strict, elle requiert l'identification précise des personnes qui participeront au processus et la définition claire de leurs responsabilités respectives. Si un seul cadre mène l'entrevue, qui a le dernier mot pour définir le salaire ? Si on crée un comité de sélection, comment la décision se prendra-t-elle, par consensus ou par vote ? Avant d'inviter les candidats à l'entrevue, il faut s'assurer de les avoir bien présélectionnés à partir de critères précis souvent reliés à la description du poste : diplôme, expérience, habiletés diverses, qualités personnelles. Cette phase implique l'examen des curriculum vitae, des lettres qui les accompagnent, des formulaires de demande d'emploi et des lettres de référence, s'il y a lieu. À ce stade, divers tests peuvent être utilisés (tests de personnalité, d'aptitudes et de performance), ce qui implique l'examen des résultats de ces tests. Les tests peuvent être administrés après une entrevue préliminaire ou après une véritable entrevue de sélection pour valider certains aspects.

L'entrevue est une étape incontournable et une multitude d'auteurs ont étudié et écrit sur la façon de mener les entrevues. La gestion de l'environnement (disposition du local) et du temps (moment, rythme), le comportement non-verbal de l'intervieweur et l'organisation des questions sont autant d'éléments à maîtriser. Newton et Kleiner (1999) suggèrent des questions traditionnelles (par exemple : quelles sont vos forces et faiblesses ?) et des questions comportementales axées sur la description d'actions passées ou hypothétiques pour que les candidats ne révèlent pas que leurs opinions personnelles, leurs sentiments ou leurs réponses théoriques (Barclay, 2001). Les entrevues peuvent être très informelles sans questions pré-établies, semi-formelles, ou totalement formelles, chaque question ayant été pré-déterminée dans un ordre précis. Tout ceci doit se faire évidemment dans le respect des chartes des droits et libertés (aux niveaux fédéral et provincial).

En théorie donc, la sélection est un processus relativement simple à router, en autant que l'on respecte ces étapes et les principes qui en découlent.

■ Les critères de sélection

La sélection est un effort d'identification des meilleurs candidats – ceux qui fourniront le rendement le plus satisfaisant dans l'organisation. Il s'agit donc d'un effort de prédiction. Les critères de sélection servent à fournir des balises pour ce genre de prédiction (Winston, 2001). Toujours en théorie, on en distingue deux types : les *prédicteurs*, tels que les critères traditionnels de formation, d'expérience, d'assiduité au travail, et les *critères de succès*, ou les éléments suggérant qu'un candidat puisse avoir plus de succès qu'un autre (durée pour l'obtention du diplôme, performance académique, ou quantité de travail prise en charge dans des postes antérieurs). Ces critères, surtout les *prédicteurs*, se retrouvent précisées dans la description du poste et dans l'offre d'emploi.

Toutefois, un examen rapide des exigences traditionnellement mentionnées révèle un usage massif de critères extrêmement difficiles à détecter dans une entrevue ou par le biais des références. Typiquement, on recherche des candidats faisant preuve de leadership, d'initiative, de jugement, de sens des responsabilités, de capacité à travailler en équipe, de capacité à travailler avec le public, de capacité de communication et de capacité à l'innovation. Bien souvent, toutes ces qualités sont recherchées chez un même candidat. Pour les postulants, il est facile de prétendre avoir toutes ces qualités ; en fait, qui nierait avoir du jugement ou de l'initiative, surtout dans le cas où l'on est un professionnel ? Au-delà des exigences en matière d'éducation, d'expérience, d'exigences techniques et linguistiques, les critères de sélection relatifs aux qualités personnelles et comportementales des candidats ressemblent à une liste, parfois très longue, des désirs des employeurs en matière de personnel. Il est tout fait légitime de vouloir des employés

faisant preuve de leadership, autonomes, et extrêmement motivés, mais est-ce que cela correspond réellement aux exigences du poste ?

Curieusement, en entrevue, il y a souvent peu de tentatives de vérification de ces qualités. On pose des questions fermées du genre « avez-vous l'esprit d'équipe ? » ou « aimez-vous faire preuve d'initiative ? » et le candidat n'a qu'à s'empresse à répondre « oui, bien sûr ! » et le sujet est clos. En somme, on évacue bien souvent une discussion réelle sur les motivations du postulant et sur sa vision de son rôle dans l'organisation.

Dans le milieu des bibliothèques et des services d'information, les candidats possèdent des motivations très diverses. Dans un article antérieur (Bouthillier, 2001), j'ai suggéré que les finissants en bibliothéconomie et en sciences de l'information ont divers types de motivation envers leur rôle potentiel de gestionnaire. Lorsque l'on considère la variété des postes de professionnels et de gestionnaires qui s'offrent à eux, on ne peut s'attendre qu'à une plus grande diversité encore de besoins et d'objectifs personnels. Quelles sont ces diverses motivations et qu'est-ce qu'elles révèlent sur le plan des compétences ? En discutant et en rediscutant des critères de sélection retenus pour divers postes avec des directeurs de bibliothèques et des gestionnaires de services d'information, j'ai développé et utilisé une grille d'analyse pour les aider à mieux traduire leurs besoins en personnel. Cette grille, présentée dans le tableau 1, se lit comme une catégorisation des types potentiels de candidats que l'on peut retrouver dans les milieux de l'information et de la documentation, chacun ayant des motivations et des compétences particulières.

■ Motivations et compétences

Les catégories ou la typologie de candidats présentées dans le tableau 1 ne résument pas la variété potentielle de postulants : il existe sans doute bien

d'autres types et bien d'autres façons de les décrire. Les cinq types décrits reflètent les observations que j'ai pu faire en étant directement ou indirectement impliquée dans divers processus de sélection. Il s'agit également d'une espèce de hiérarchie allant du candidat intéressé par les tâches et responsabilités dites professionnelles jusqu'au candidat davantage motivé par la gestion. Il se peut également qu'il existe des croisements : le type 1 et 2 peuvent se retrouver chez une même personne et le type 1 ou 2 peut très bien évoluer vers le type 5 au cours de sa carrière. Chose certaine, au-delà des critères traditionnels de sélection, tout employeur voulant combler un poste devrait se poser la question suivante : le poste exige-t-il un exécutant, un apprenant, un concepteur, un concepteur-gestionnaire ou un gestionnaire ?

Le type « exécutant » peut avoir un côté péjoratif alors que cela ne devrait pas être le cas : beaucoup de jeunes diplômés rêvent d'être non pas de « simples » mais de « grands » exécutants. Ils recherchent la possibilité de mettre en pratique tout ce qu'ils ont appris au cours de leurs études. Ils peuvent parfois être perfectionnistes, en voulant appliquer toutes les techniques et principes appris, ils ont un grand souci du détail. Sur le plan de la prestation de service, ils sont très soucieux du client car ils sont fiers de contribuer à la réalisation des services, et surtout de rendre service. Si ce type se retrouve détaché du contact avec les usagers, sa motivation risque de tomber à zéro. En somme, il a les deux pieds bien sur terre, bien ancrés dans la réalité.

Le type « apprenant » est aussi une espèce d'exécutant, mais sa soif d'apprendre est toujours là. Il recherche les occasions pour développer de nouvelles compétences. Il n'est pas favorable au changement en soi, mais bien favorable à la découverte de nouveaux problèmes et de nouvelles situations exigeant de nouvelles technologies ou techniques. La motivation à apprendre est telle que si son environnement est routinier et prévisible, il perdra tout intérêt envers la prestation de service.

Le « concepteur » aime un autre genre de défi : repenser la façon de faire tout comme certains aiment démonter des horloges pour mieux les remonter. Ce n'est pas quelqu'un qui aime tellement l'action, car il est un penseur, voire un rêveur, avec une tête à moitié dans les nuages. Il cherche à tout remettre en question, ce qui peut être difficile à vivre lorsqu'il n'y a pas de changement à apporter, mais a beaucoup à offrir lorsqu'il faut repenser l'organisation des services, la division du travail ou les relations avec les usagers. Un peu idéaliste, sa créativité se nourrit de son approche critique. Pour lui, il n'y aura jamais assez de ressources documentaires ou de services d'information, d'où l'importance d'innover pour donner un meilleur accès à ces services. Toutefois le concepteur, contrairement au concepteur-gestionnaire, n'aime pas s'occuper de la

gestion ni même de l'implantation de ses idées. Il a des visions à partager, et une fois qu'il les a communiquées, il veut passer à autre chose, soit avoir d'autres idées.

Le « concepteur-gestionnaire » est un croisement de deux types car il est concepteur dans l'âme mais, peut-être par manque de confiance envers les autres ou par souci du détail, il tient à planter ses idées et à gérer les résultats. Il aime rêver, et ensuite passer à l'action. Son plaisir est de réaliser ses idées, un peu comme l'architecte qui, après des heures sur la table à dessin, a besoin d'aller sur le chantier. Son équilibre dépend de l'un et de l'autre. Il est malheureux s'il ne peut voir à l'accouchement de ses projets. Sur le plan des services, il a donc beaucoup de suite dans les idées : il conçoit les choses tout en connaissant les contraintes

administratives, bureaucratiques ou autres. La gestion des projets s'en trouve doublement efficace et il est un vendeur redoutable car il a réponse à tout.

Enfin, le « gestionnaire » est une espèce rare car il se voit comme le rassembleur, l'animateur, ou celui qui motive. Sa motivation est de motiver les autres. Il n'a pas besoin de mettre la main à la pâte, il n'a pas nécessairement de nouvelles idées bien précises, mais il voit grand, il voit l'ensemble et sait diriger et déléguer en conséquence. Il faut bien comprendre ici que ceux qui ont des postes de gestionnaires ne sont pas toujours « gestionnaires », certains ne savent pas toujours déléguer, d'autres ne savent pas toujours motiver. Le « gestionnaire » veut des responsabilités globales, pas de petits tracas, et désire influencer l'ensemble de l'organisation.

Tableau 1 - Typologie de candidats avec leur motivation et compétences particulières

Types de candidats	Motivations	Compétences particulières
1. Exécutant	Exécuter, bien faire les tâches, bien mener les projets, aimer donner un bon service	Souci du détail et du travail bien fait, sens du devoir, dévouement, habiletés à résoudre problèmes simples, fonctionne bien dans environnement routinier
2. Apprenant	Apprendre, prendre en charge de nouvelles tâches et de nouvelles responsabilités, aimer apprendre afin de devenir polyvalent et de répondre à diverses exigences de la prestation de service	Ouverture d'esprit, polyvalence, adaptation au changement, fonctionne bien dans un contexte en mutation
3. Concepteur	Concevoir, définir le poste et les services, développer des projets, aimer repenser la façon de faire et innover, chercher toujours de nouveaux développements possibles	Esprit critique, initiative, innovation, habiletés à résoudre problèmes complexes, habiletés à vendre vision et projets, fonctionne bien dans un environnement plein de défis
4. Concepteur-gestionnaire	Concevoir et gérer ce que l'on a conçu, développer et implanter des services, aimer repenser et instaurer une nouvelle façon de faire pour mieux s'assurer que la planification des services est respectée	Esprit critique, jugement, mélange de souci du détail et de vision globale, habiletés à vendre vision et à mettre en place toutes les conditions nécessaires à sa réalisation, fonctionne bien dans un environnement où un changement majeur est requis suivi d'une période stable
5. Gestionnaire	Gérer l'ensemble et non le particulier, voir au bon fonctionnement de l'organisation, déléguer tâches et responsabilités spécifiques, aimer administrer les services une fois qu'ils ont été conçus	Capacité de voir l'ensemble au-delà des détails, habiletés à rassembler, à motiver les autres, fonctionne bien dans un environnement bien structuré où la délégation est possible

Cette description de chaque type est très schématique et s'appuie sur des généralisations. C'est pourquoi le but ici n'est pas d'être exhaustif mais de voir que la motivation humaine dans le monde du travail est fort complexe, et que l'utilisation de critères de sélection simples et parfois simplistes ne permettent pas vraiment de saisir cette complexité.

■ Une réflexion essentielle

Si les ressources humaines représentent le principal actif de toute organisation, comme on le dit souvent, il s'avère essentiel de mieux cibler les ressources que l'on veut intégrer. Il y a une réflexion à faire pour cerner adéquatement les exigences des postes en matière de motivation et de compétences autres qu'intellectuelles, techniques et linguistiques. Combien d'exécutants se retrouvent à des postes où l'on attend d'eux qu'ils agissent comme des concepteurs ou des gestionnaires ? Un apprenant voudra peut-être apprendre à concevoir et à gérer avec le bon encadrement. Il n'y a donc pas de formules magiques ou de recettes toutes prêtes. Il faut plutôt qu'employeurs et candidats se posent des questions sur le but recherché du processus de sélection. Il ne s'agit pas de repérer des candidats ayant toutes les qualités du monde pour les uns, ni de faire l'étalage de compétences parfois très peu maîtrisées pour les autres. Le nouveau titulaire d'un poste peut vite s'ennuyer ou se sentir dépassé si les responsabilités du poste ne correspondent pas à ses motivations. La sélection du personnel est une forme de rencontre qui peut s'avérer très enrichissante ou très frustrante de part et d'autre. Dans le contexte des bibliothèques et des services d'information, la qualité des ressources humaines est particulièrement critique car la quantité fait souvent cruellement défaut. Il n'y a donc pas moyen de couvrir le déficit en qualité par un surplus de main-d'œuvre. Ainsi, dans le processus de sélection, sans chercher l'impossible mariage parfait, l'évitement de multiples rendez-vous manqués serait à souhaiter pour toutes les parties.

■ Références

- Barclay, Jean. 2001. Improving selection interviews with structure : Organisations' use of behavioural interviews. *Personnel Review*. 20, 1, pp.81-101.
- Bouthillier, France. 2001. Les compétences en gestion de bibliothèques : une question de motivation ou de formation ? *Argus*. 30, 3, pp. 11-17.
- Clayton, Alison. 2002. Effective recruitment and selection: interviewing skills. *Legal Information Management*. 2, 2, pp. 26-29.
- Crawshaw, Keith. 2001. How do we attract the best? Recruitment of public librarians. *Public Library Journal*. 16, 4, pp. 111-112.
- Curzon, Susan Carol. 1995. *Managing the interview*. New York: Neal-Schuman.
- Dinerman, Gloria. 1995. The DISRALI method: The absolute foolproof way to hire. *Library Management*. 16, 6, pp.33-36.
- Fietzer, William. 1993. Words enough and time: Using search and screen committees to select personnel in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*. 11, 1, pp. 149-153.
- Hancock, Cath. 2002. Effective recruitment and selection: the pre-interview process. *Legal Information Management*. 2, 2, pp. 23-25.
- Harralson, David M. 2001. Recruitment in academic libraries: library literature in the 90s. *College & Undergraduate Libraries*. 8, 1, pp.37-68.
- Marshall, Valerie et Kleiner, Brian. 1999. How to hire employees effectively. *Management Research News*. 22, 4, pp.10-13.
- Muller, Joëlle et Muller, Jean-Louis. 2001. *Le management du personnel en bibliothèques*. Paris: Électre-Éditions du Cercle de la Librairie.
- Newton, Donald et Kleiner, Brian. 1999. How to hire employees effectively. *Management Research News*. 22, 5, pp.15-21.
- Palazzo, Erica et Kleiner, Brian. 2002. How to hire employees effectively. *Management Research News*. 25, 3, pp.51-58.
- Roselius, Wendy et Kleiner, Brian. 2000. How to hire employees effectively. *Management Research News*. 23, 12, pp.19-26.
- Rubin, Richard. 1993. *Hiring Library Employees*. New York: Neal-Schuman.
- Savard, Réjean et Laplante, Audrey. 2001. Étude sur les perspectives d'emploi à court terme en bibliothéconomie: Risque de pénurie de bibliothécaires au Québec. *Argus*. 30, 3, pp. 25-33.
- Stueart, Robert D. et Moran, Barbara B. 2002. *Library and information center management*. 6ième édition. Greenwood, Col: Libraries Unlimited.
2001. Survey finds recruitment and retention the top issues facing employers. *Library Personnel News*. 14, 2, p. 8.
- Trejo, Ninfa Almance. Et Norlin, Elaina. 2001. Recruitment and retention project team: opportunities and outcomes at the University of Arizona. *College & Research Libraries News*. 62, 5, pp. 528-531.
- Usherwood, Robert C., Proctor, Richard. et Bower, Gordon. 2000. Recruitment and retention in the public library—a baseline study. *Library Management*. 21, 2, pp. 62-80.
- Wang, Jund-Ming et Kleiner, Brian. 2000. How to hire employees effectively. *Management Research News*. 23, 5/6, pp. 73-81.
- Winston, Mark D. 2001. Recruitment theory: identification of those who are likely to be successful as leaders. *Journal of Library Administration*. 32,3/4, pp.19-34.

■ Note

¹ Pour une revue de la littérature anglophone, voir Harralson (2001).

Une bibliothèque performante où il fait bon travailler

Leadership, coaching et gestion des ressources humaines



Jacques Besner, CRHA
Conseiller en ressources humaines agréé

Président,
Formation en gestion Plani-Carrière Inc.
jacques.besner@qc.aira.com
www3.sympatico.ca/jacques.besner7

*A performing library where it is
pleasant to work : Leadership, coaching
and management of human resources*

*The goal of this article is to help the
library administration staff to rethink
their role and responsibilities in
managing their resources and better
understand the needs and
responsibilities of their employees. As
well, it provides some suggestions for
managers to find new ways to manage
their human resources and to renew
their motivation.*

Cet article a pour but d'aider le personnel de direction des bibliothèques à revoir son rôle et ses responsabilités de gestion, à mieux comprendre les besoins et les responsabilités de ses employés et à fournir quelques conseils aux gestionnaires pour renouveler leur gestion des ressources humaines et leur motivation à gérer.

■ Préambule

Votre équipe est-elle une équipe gagnante? Ré-embauriez-vous tous vos employés demain matin? Votre équipe peut-elle réaliser votre vision de la bibliothèque idéale pour vos usagers? La productivité de votre personnel justifie-t-elle vos coûts de main-d'œuvre? L'esprit d'équipe donne-t-il une plus-value au travail? Avez-vous la flexibilité nécessaire pour réussir les adaptations aux changements? Êtes-vous satisfait des compétences et des performances de vos employés? Avez-vous du «fun» à gérer votre personnel? Vivez-vous des stress inutiles au travail? Êtes-vous surchargé(e) ou manquez-vous de temps pour des projets qui vous tiennent à cœur?

Les experts évaluent qu'un investissement de 5 minutes de la part du gestionnaire dans le coaching de ses employés permet de gagner une heure de travail et que la gestion efficace des performances de ses employés exige seulement 5% de son temps. Par ailleurs, un gain minimal de 10% dans la productivité de vos employés représente une économie substantielle de votre masse salariale ou une amélioration notable de votre productivité et de votre service à la clientèle. Pouvons-nous priver nos lecteurs et nous-mêmes d'une bonne gestion de nos ressources humaines?

Le présent article vous invite à repenser votre rôle de gestionnaire en questionnant la gestion des ressources humaines dans

votre bibliothèque et le rôle de vos employés dans la gestion de leur performance au travail.

■ 2004 : Une vision essentielle

On ne fait pas de la gestion pour faire de la gestion comme on ne fait pas de la gestion des ressources humaines pour faire de la gestion des ressources humaines. La seule légitimité de tous ces efforts repose sur la réalisation de votre vision d'une bibliothèque performante.

Comment voyez-vous votre bibliothèque en 2004? Qu'est-ce que vos lecteurs et usagers apprécient le plus de votre bibliothèque? Quelles sont les contributions de vos employés dans la réalisation de ce projet? Quel est le climat de travail dans votre bibliothèque? Pourquoi le personnel des autres bibliothèques vous admire et rêve de venir travailler avec vous? Pourquoi vos employés adorent travailler chez vous et ont proposé votre candidature au concours du meilleur gestionnaire de l'année?

Des réponses à ces questions sont essentielles pour donner un sens à votre gestion quotidienne et pour susciter un engagement et un enthousiasme chez vous et chez vos employés. Si cette vision est claire, il vous sera facile de déterminer les personnes à recruter, les meilleurs investissements du budget de formation,

les comportements qui méritent récompense et ceux qui devraient être évités, le meilleur usage de votre temps, etc.

■ Un acte d'humilité

Tout responsable d'une équipe de travail doit faire acte d'humilité pour reconnaître que, seul, il est incapable de réussir et que son succès est dépendant de son équipe. Le chef d'orchestre Ben Zander de l'Orchestre symphonique de Boston a avoué : «I had been conducting for nearly twenty years when it suddenly dawned on me that the conductor of an orchestra does not make a sound... his true power derives from his ability to make other people powerful¹».

Vous faites certainement beaucoup d'efforts pour remplacer annuellement le 5 à 10% de vos employés qui ont démissionné ou pris leur retraite. Cependant, le vrai défi pour obtenir notamment un excellent service à la clientèle, une amélioration continue de la qualité, une productivité compétitive et une adaptation aux changements, est de bien gérer les autres 90 à 95% de vos employés dont les compétences deviennent désuètes progressivement et dont l'engagement est essentiel à une bibliothèque performante (particulièrement si cette main d'œuvre est très stable).

■ Rappel : La nature humaine au travail

Après des milliers d'années de civilisation, des dizaines d'années de recherche sur le comportement humain au travail, des études plus spécifiques par des professeurs d'universités ou par des entreprises de recherche, certaines connaissances validées devraient guider nos actes en gestion des ressources humaines.

Par exemple, nous savons qu'une bonne motivation résulte d'un mandat clair, accepté par l'employé, et d'un *feedback* continu. Également, des recherches ont

démontré qu'un employé mobilisé est celui qui jouit d'un mandat clair et d'un pouvoir correspondant, qui a l'occasion de développer ses compétences, qui est bien informé et dont le travail est reconnu.

D'autres recherches nous indiquent que les employés désirent être autonomes au travail, profiter d'un esprit d'équipe, recevoir une rétroaction de qualité, être écouté, avoir l'occasion de participer à des projets, se sentir partenaire d'un projet, avoir l'occasion d'apprendre, avoir un mandat clair, être soutenu, avoir un patron qui donne l'exemple, etc.

■ Une gestion des ressources humaines XXX pour adultes seulement

Dans une économie du savoir, il est évident que c'est l'employé qui gère le premier sa performance, et non son gestionnaire, un convoyeur ou une machine qui roule à 10 kilomètres à l'heure et que l'employé se doit d'alimenter. Ainsi, c'est l'employé qui décide notamment de sourire à un client, de faire une recherche additionnelle pour l'aider, de prendre une initiative pour ajouter de la valeur à son service. Conséquemment, le premier responsable de la gestion de la performance est l'employé lui-même et le rôle du gestionnaire sera d'orienter ces efforts («lead») et de *coacher* ou soutenir son personnel. Ajoutons également que plusieurs gestionnaires ont de plus en plus souvent des responsabilités opérationnelles et un nombre élevé de subordonnés, ce qui leur laisse moins de temps pour superviser.

En matière de gestion de la performance au travail, il faut donc revoir certains paradigmes et investir davantage dans la formation des employés (pour en faire des leaders dans leur secteur d'activité) et dans la formation des gestionnaires (pour en faire davantage des leaders et des *coachs* et moins des mamans, des gardiennes ou des infirmières).

Tout comme il faut être deux pour danser le tango, une performance supérieure exige du gestionnaire et des employés qu'ils travaillent ensemble. Il importe donc d'impliquer les employés dans la planification, le suivi et l'évaluation du travail à faire. Rappelons-nous que l'essence de la gestion des ressources humaines est de bien gérer les contributions des employés du début à la fin de la semaine de travail et non de faire du recrutement, de donner des cours ou de gérer les salaires. La gestion des ressources humaines est d'abord une relation économique d'échange, de vente-achat, de contributions et de rétributions, soit une relation d'affaires à la base, et ce même si cette relation est aussi émotive par la présence de personnes et la nature des relations interpersonnelles.

■ Le plaisir comme source d'énergie

Outre cette dimension très sérieuse ou très économique de la gestion des ressources humaines, il ne faut pas oublier qu'une organisation ne peut être performante si ses membres n'ont pas de plaisir ou de «fun» à travailler. Tout gestionnaire doit donc être attentif à cette dimension de la gestion dans son milieu de travail afin d'être 100% humain tout en restant 100% exigeant.

■ Les 10 actions concrètes

De façon pratique, dix actions concrètes vous aideront à améliorer les résultats de votre équipe et votre carrière de gestionnaire. Le modèle présenté à la page suivante fut développé par James M. Kouzes et Barry Z. Posner.

Il est présenté dans le livre qui a fait leur succès mondial : *The Leadership Challenge: How to Keep Extraordinary Things Done in Organizations*, vendu à plus d'un million de copies (la référence à ce livre est indiquée à la fin de l'article).

□ Questionner le statu quo

1. *Trouvez* de bonnes occasions pour innover et améliorer. Traitez chacun des projets comme une aventure et chacune des nouvelles tâches comme un recommencement même s'ils ne le sont pas. Remettez en question le statu quo. Incitez les gens à chercher de nouvelles idées. Affectez les personnes à des projets spéciaux.

2. *Expérimentez*, prenez des risques et tirez leçon des erreurs qui les accompagnent. Faites de petites expériences. Travaillez même avec des idées qui peuvent sembler curieuses. Valorisez vos preneurs de risques. Faites un compte rendu des échecs aussi bien que des réussites.

□ Inspirer une vision partagée

3. *Imaginez* un avenir meilleur et inspirant. Développez une vision de votre organisation. Agissez selon votre intuition. Vérifiez vos hypothèses. Devenez futuriste. Partagez souvent vos visualisations et perceptions.

4. *Impliquez* d'autres personnes dans une vision commune. Faites appel à leurs valeurs, intérêts, espoirs et rêves. Identifiez vos partenaires. Trouvez le dénominateur commun. Accroissez vos compétences interpersonnelles. Mettez de la vie dans votre vision. Parlez positivement. Parlez avec cœur. Concrétisez l'intangible. Écoutez d'abord et souvent.

□ Permettre à d'autres d'agir

5. *Encouragez* la collaboration. Défendez les buts communs et établissez la confiance. Utilisez toujours le *nous*. Multipliez les communications. Mettez sur les gains et non sur les pertes. Dressez une liste des choix de moyens. Formez des comités. Pratiquez le «benchmarking». Agissez le premier.

6. *Fortifiez* vos employés. Donnez du pouvoir, offrez des choix, accroissez les compétences, assignez les tâches critiques et fournissez un soutien visible. Augmentez le rendement de votre équipe. Élargissez la sphère d'influence des gens.

Assurez-vous de la pertinence des tâches confiées. Formez, formez et formez. Organisez votre «groupe d'excellence». Investissez dans votre réseau. Faites des héros de chacun de vos employés.

□ Paver la voie

7. *Donnez* l'exemple. Dans vos comportements, soyez compatibles avec les valeurs partagées. Regardez-vous dans le miroir. Écrivez votre credo de leader. Écrivez votre mission personnelle et professionnelle. Vérifiez les résultats de vos actions. Soyez dramatique. Racontez des histoires sur des sujets instructifs et mémorables qui appuient votre vision.

8. *Réalisez* de petits gains qui encouragent le progrès continu et respectent l'engagement. Engagez-vous personnellement. Dressez un plan. Créez un modèle. Brisez et démolissez-le. Demandez des volontaires. Utilisez un tableau d'affichage. Faites voir les bénéfices. Allez manger avec vos employés.

□ Toucher le cœur de vos gens

9. *Reconnaissez* les contributions individuelles apportées au succès de chacun des projets. Soyez créatif en ce qui concerne les récompenses et la reconnaissance et donnez-les en privé. Rendez la reconnaissance publique. Concevez le système de récompense et de reconnaissance de manière participative. Donnez du «feedback» dans l'action. Identifiez les gens qui font du bon travail.

10. *Célébrez* régulièrement les projets réalisés par l'équipe. Planifiez les célébrations. Faites partie des admirateurs de vos employés. Amusez-vous. Soutenez-les. Restez en amour avec votre travail et vos employés.

■ Le coaching au quotidien

Le lecteur comprendra que toutes ces bonnes actions prennent leur sens et ont tout leur impact dans une multitude de petits gestes quotidiens. Aussi, il est essentiel pour un bon gestionnaire de

savoir prendre 5 minutes pour déléguer des mandats clairs à ses employés, pour les aider tous à être des héros dans leurs fonctions, pour dire merci, pour confronter un résultat ou un comportement nuisible à la réalisation de sa vision de l'organisation, pour informer régulièrement son personnel, pour encourager un esprit d'équipe, etc.

■ Une attitude essentielle

Malgré toutes ces belles pratiques et techniques de gestion de ressources humaines, **l'authenticité**, le **respect** et la **considération** des personnes sont les conditions préalables pour éviter l'effet «Tefal» qui les empêcheraient de coller à la réalité de votre équipe. Des experts américains et européens le confirment : «Cessez de croire qu'ils (vos employés) sont moins intelligents», écrit Tom Peters, pratiquez le «zéro-mépris», écrit Hervé Sérieyx, qui juge qu'il y a trop de «bitchage» dans nos organisations pour qu'elles puissent atteindre une productivité optimale, et «commencez par aimer vos employés», recommande Pierre Trahan, un directeur général admiré dans le Mouvement Desjardins.

■ Une question d'intensité

Plusieurs idées présentées ici ne sont ni nouvelles, ni originales. Des solutions simples et non sophistiquées sont suffisantes à des progrès substantiels dans la performance de votre bibliothèque et dans l'amélioration de votre milieu de travail. Cependant, le succès est le résultat d'une intensité soutenue dans l'action. Un expert compare le développement d'une équipe modèle à l'entretien d'un jardin qu'il faut régulièrement travailler à embellir et un autre expert nous prévient qu'il faut parfois accepter de faire trois pas en avant et deux pas en arrière dans le développement d'une équipe efficace. Malheureusement, la gestion des ressources humaines *plug and play* n'existe pas.

■ Un apprentissage continu

La tâche est peut être grosse mais elle est très gratifiante et très rentable. Si certains doutent de leur capacité à devenir de meilleurs gestionnaires, rappelez-vous que vous avez appris à parler, à compter, à utiliser un ordinateur, à nager, à conduire un véhicule, à parler anglais, etc. Il est donc évident que tous peuvent s'améliorer même si une minorité seulement fera partie de l'élite olympique. Cependant, cet apprentissage est continu et il importe de s'entraîner régulièrement par des séminaires ou des lectures en

gestion car, comme en activité physique, les escaliers sont plus difficiles à grimper si on a arrêté de s'entraîner depuis quelques mois.

Bonne route. Vos lecteurs et vos usagers (... et vos bailleurs de fonds) comptent sur vous.

■ Références

Kouzes, James M. et Barry Z Posner, 1995. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass Publishers, 403 p.

Lewis, James T., 2002. *Working together*. New York : McGraw Hill, 191 p.

* JACQUES BESNER est un conseiller en ressources humaines agréé. Spécialiste pour aider les gestionnaires et les employés des entreprises à améliorer leur leadership, leurs compétences et leurs performances, il a développé la SÉRIE CONCERTO qui offre deux séminaires pratiques pour aider les entreprises à faire de chaque gestionnaire LE COACH D'UNE ÉQUIPE GAGNANTE et à faire de chaque employé UN LEADER DANS SES RESPONSABILITÉS. Il peut être rejoint au (450) 641-1944.

■ Note

¹ James T. Lewis, 2002, *Working together*, New York : McGraw Hill, 191 p.



La Compagnie de Restauration de Documents Inc.



La seule entreprise au Canada à vous offrir une véritable chambre de lyophilisation sous vide à grande capacité (freeze-drying) pour la restauration de vos livres, documents, papiers, radiographies, manuscrits et matériel informatique endommagés par l'eau, le feu, la fumée ou la moisissure.

**SERVICE D'URGENCE
24 HEURES**

514-931-7789 • 1 800 86-ROSCO

www.ROSCODOC.com

225 Lindsay, Dorval, QC H9P 1C6 • Téléphone: 514-931-7789
Fax: 514-931-2494 • Courriel: rosco@rosdoc.com

L'identité de gestion des bibliothécaires: la réalité derrière l'image

Julie Carignan

Présidente directrice générale

SPB Dimensions

jcarignan@spb.ca

L'an dernier, la CBPQ a mandaté Julie Carignan pour analyser l'image que les bibliothécaires se font d'eux-mêmes en tant que gestionnaires. Ce portrait devait être réalisé à partir de données récoltées suite à un sondage humoristique mené par la Corporation auprès de ses membres. Les résultats de cette analyse ont été exposés lors d'un dîner-conférence au congrès de mai dernier. Le comité de rédaction d'Argus a demandé à Madame Carignan d'écrire un article sur le même sujet afin d'offrir à ceux qui n'étaient pas là une nouvelle chance de connaître les résultats de cette analyse.

Quand on parle d'identité, on parle d'un aspect fondamental de notre personne. Dès la naissance, chacun possède des traits auxquels il s'identifiera toute sa vie.

Tandis que notre identité individuelle se développe dans la première année de notre vie, et que notre identité sexuelle se développe à l'âge préscolaire, notre identité professionnelle devrait, quant à elle, se développer au début de l'âge adulte, alors qu'on vit nos premières expériences de travail et qu'on choisit une carrière.

Qu'en est-il de l'identité de gestionnaire des bibliothécaires? Combien d'entre vous, alors au niveau collégial, ont sérieusement hésité entre la bibliothéconomie et l'école de gestion? Quand les gens vous demandent ce que vous faites dans la vie, combien répondent « je suis gestionnaire »? Forcé est de constater que, pour la plupart d'entre vous, votre identité professionnelle est d'abord et avant tout celle de bibliothécaire.

Aujourd'hui toutefois, l'identité même des bibliothécaires est bouleversée par des changements fondamentaux dans la

nature du travail et de l'environnement. La profession se voit en plein « remue-ménage identitaire » à travers les nouvelles technologies, les nouveaux alignements stratégiques, les fusions et autres virages importants. L'identité de gestion s'impose de plus en plus à travers des responsabilités en gestion de projets, en gestion de changement, en gestion de nouvelles équipes et à travers une clientèle en constante évolution.

La CBPQ a choisi fort à propos comme thème de son colloque du printemps dernier « La gestion : un peu, beaucoup, passionnément ». J'ai eu l'occasion d'y participer pour vous faire sourire en commentant les résultats d'un sondage conçu et piloté par la Corporation. La démarche se voulait d'abord humoristique, mais devint aussi prétexte à réflexion.

Suite à une analyse qualitative des réponses de 113 membres quant à leur identité de gestionnaire, voici les quatre grandes catégories identitaires émergeant de ce que ces membres ont répondu à la question :

« Une image vaut mille mots. Illustrez le genre de gestionnaire que vous pensez être¹ » :

- Un coach (n = 37, 33%) ;
- Inconfortable (n = 17, 15%, regroupant des images telles que le poisson hors de l'eau, le Don Quichotte ou le fromage entre deux tranches de pain) ;
- Un poisson dans l'eau (n = 10, 9%) ;
- Hors contrôle (n = 6, 5%, regroupant des images telles que feuille au vent et poule sans tête) ;
- Autres (n = , 32%, regroupant des images fort hétéroclites allant du rocher de Gibraltar à un ami).

On peut considérer comme une bonne nouvelle le fait qu'une grande proportion des répondants se soit forgé une identité positive de gestionnaire. Mais qu'en est-il de la véritable compétence ? Les poissons dans l'eau s'avèrent-ils dans les faits de meilleurs prospects au succès de gestion que les poissons hors de l'eau ?

Pas nécessairement, puisqu'un poisson dans l'eau n'a conscience ni de la couleur ni de l'odeur de son eau, ce qui peut le mener à être « inconsciemment incompetent ».

En fait, il existe même un consensus dans la littérature sur les gestionnaires les plus performants indiquant que ces derniers auraient tous « sauté hors du bocal » en subissant des échecs importants dans les premiers 24 mois de leur fonction. À travers ces échecs, ils ont su tirer, dès le début de leur identité de gestion, des leçons d'expérience les rendant plus vigilants, plus matures et plus humbles. N'oublions pas non plus que les meilleurs joueurs de base-ball sont souvent ceux qui ont le plus de retraits sur prise ! Ce constat vous invite donc à célébrer votre inconfort comme une phase saine du développement de votre identité de gestion.

Afin de faciliter la transition vers une identité de gestion claire, plusieurs s'inscrivent à divers ateliers : gestion du temps, de projets, du stress et alouette. Bonne idée ! Guidés par des experts qu'on a pris le temps de sélectionner avec soin, il est possible d'accélérer l'acquisition ou la consolidation de nos compétences.

Souvent toutefois, une question demeure : pourquoi, même après avoir inséré tous ces nouveaux outils dans notre coffre à outils, éprouvons-nous de la difficulté à ancrer notre identité de gestion dans notre quotidien ?

Deux moteurs poussent l'humain à l'action : la volonté et la capacité. Les leçons d'expérience et les ateliers visent à augmenter nos capacités. Mais où se situe vraiment notre volonté ? De façon parfois consciente et souvent inconsciente, une

résistance à l'identité de gestion existe à cause de plusieurs formes de deuils que son développement implique.

L'un de ces deuils réside dans le fait d'exercer soi-même sa passion. Après tout, nous avons choisi la bibliothéconomie par passion pour la bibliothéconomie, autrement nous serions des diplômés des écoles de gestion si nous avions été menés par une passion de la gestion !

Un autre deuil peut toucher à l'envie de faire les choses à sa façon. Gérer implique écouter, consulter, manœuvrer dans une réalité composée de multiples intérêts et approches. Comme c'était simple quand notre travail ne dépendait que de nous-même et n'avait d'impact que sur nous-même !

Un troisième se situe dans le sentiment de compétence. Comme il peut être déstabilisant de passer de bibliothécaire aguerri à gestionnaire en apprentissage ! Développer une identité de gestion exige souvent de quitter notre zone de compétence et d'accepter l'inconfort.

Comme l'exprimait un de mes clients en parlant du défi d'identifier des bons gestionnaires potentiels parmi ses employés de production : tous ne sont pas prêts à « porter des culottes de boss ». En effet, lorsqu'on s'habille de responsabilités de gestion, on ne peut plaire à tous, continuer à appartenir au même groupe, ou se plaindre d'une orientation à laquelle on a participé ! Ces réalités représentent autant d'autres raisons de résister à l'appel de la gestion.

Un dernier facteur lié à l'abandon de l'identité de gestion touche à l'insouciance de n'avoir qu'à exécuter son travail le mieux possible dans les paramètres qui nous sont fixés. Gestion rime avec pression. Tout à coup, on ne fait plus seulement partie du travail mais aussi des problèmes et des solutions, des tourmentes et des orientations. D'un côté fort stimulant mais d'un autre combien lourd à porter et menaçant !

Face à tous ces obstacles potentiels, comment arriver à faire le saut ? Tout d'abord, il s'avère crucial de prendre du recul face à soi-même, de se positionner quant aux forces positives nous menant vers la gestion et aux sources de résistance nous en éloignant. En plus d'un exercice d'introspection, aller chercher le soutien de son supérieur et de ses collègues permet de nourrir la réflexion. Consulter un professionnel peut également encadrer et enrichir la démarche d'un regard extérieur.

Ensuite, il est recommandé d'aborder la volonté avant les capacités. En nous positionnant d'abord sur notre volonté et notre ambition de gestion, on décide au préalable où on veut aller puis, en toute logique, on choisit le meilleur moyen de s'y rendre.

Pour pouvoir atteindre son ambition maintenant définie, il existe énormément de ressources : des lectures, des ateliers, un mentor et des collègues qui nous donnent l'heure juste.

Combien de gestionnaires rêvent parfois de n'être qu'un livre avec un titre, une histoire plus ou moins banale, surtout pas de fautes, et être souvent consulté... en étant disponible en plusieurs copies ! Au-delà du rêve, nous voilà confrontés à une réalité composée d'inconforts à célébrer un peu, beaucoup, passionnément !

Note

¹ Les répondants pouvaient choisir une image parmi celles suggérées ou encore proposer leur propre image.

Le leader mondial du disque classique

NAXOS

The World's Leading Classical Music Label

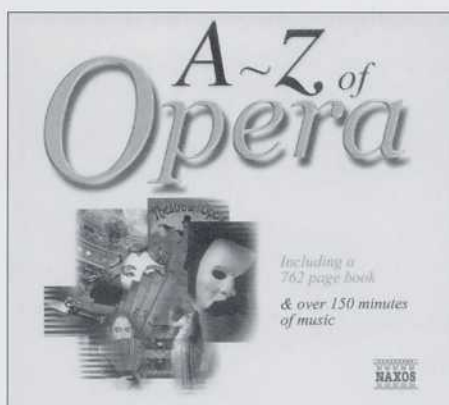
**VOUS DEVEZ RENOUEVERER OU COMPLÉTER VOTRE COLLECTION DE DISQUES.
NEED TO REPLACE OR COMPLETE YOUR RECORDED LIBRARY?**

Naxos, un choix judicieux !

Plus de 2,300
disques compacts
inscrits au catalogue
2003



DES OUTILS DE REFERENCE



8.555037-38

L'Opéra de AàZ (Nouveauté)

2 CD

un dictionnaire de l'opéra de 762 pages
800 oeuvres présentées.
Biographie des compositeurs.

L'Opéra de A à Z
2 CD + un dictionnaire
de l'opéra de 762 pages



8.557178-79



8.555319-20

La musique classique de AàZ

2 CD

Les grands compositeurs
et leur chefs-d'oeuvre.
Livret de 432 pages.

**La musique
classique de A à Z**
Les grands compositeurs
et leur chefs-d'oeuvre



8.555319-20FC

Obtenez un catalogue 2003 et un disque échantillon gratuits en écrivant à : naxos@naxoscanada.com

Naxos, the perfect choice!

Visitez notre site internet - Visit our web page : naxos.com

Naxos of Canada Ltd.
3510 Pharmacy Avenue, Unit #3
Scarborough, ON M1W 2T7
Tel: 416-491-2600 - Fax: 416-491-2621
naxos@naxoscanada.com



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Notre culture Notre patrimoine Nos histoires

Notre patrimoine et notre culture sont le reflet de ce que nous avons été, de ce que nous sommes et de ce que nous voulons devenir. Ils sont le miroir de nos valeurs, de nos rêves et de nos aspirations. Ils créent des liens qui nous unissent et qui célèbrent nos différences.

Notre culture, notre patrimoine.
Le reflet de ce que nous sommes.

Pour plus d'information sur le
Programme[®] de culture canadienne en ligne

www.patrimoinecanadien.gc.ca

1 (866) 900-0001

Our Culture Our Heritage Our Stories

Our culture and heritage define our values and our way of life. That's how we see ourselves, and how we want the world to see us. They connect us with our past, with our future — and with one another.

Our culture, our heritage.
That's who we are.

For more information about
Canadian Culture Online Program

www.canadianheritage.gc.ca

1 (866) 900-0001



Canada

L'audit informationnel stratégique : un outil pour comprendre et répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise

Louis-René Dessureault, BA, MBSI,
Consultant
Dessureault & Associés,
lrdessureault@sympatico.ca¹

Information management has become more and more recognized as an essential function in the business community. It is not a question of all types of information but rather personalized strategic information with a high added value. To locate and efficiently manage this information, one of the first processes to implement is the strategic information audit (SIA). SIA involves various steps that first enable a company to identify and recognize the value of the business strategic information and then to create a structure of desktop streaming of this information in order to better serve the business goals of the company. This is a four-step process: first, the study of the present situation which involves a structural review as well as the review of the processes; second, the study of the target situation including the identification of the strategic needs and the study of the gap between present and target situations; third, the optimization including a report, some recommendations and the implementation; and finally the streaming feedback. This tool, still hardly known by information professionals, makes sure that the business intelligence program answers the needs of the client, that the management of information resources is optimized and, finally, that the managers are credible and reliable.

La gestion de l'information est devenue une fonction essentielle de plus en plus reconnue dans les milieux d'affaires. Il ne s'agit pas de toutes les informations mais bien d'une information stratégique personnalisée à haute valeur ajoutée. Pour repérer et faire une gestion efficace de cette dernière, un des premiers processus à mettre en place est l'audit informationnel stratégique (AIS). L'AIS comprend plusieurs étapes permettant d'abord d'identifier et de valoriser l'information stratégique de l'entreprise, puis de créer une structure de gestion de cette information en continu afin de mieux servir les objectifs d'affaires de l'entreprise. Ce processus se déroule en quatre temps : l'étude de la situation actuelle, qui comprend la revue structurelle et la revue des processus ; l'étude de la situation visée avec l'identification des besoins stratégiques et l'étude des écarts entre situation actuelle et situation visée ; puis vient l'optimisation, qui comporte un rapport, des recommandations et l'implantation ; et enfin, la rétroaction en continu. Cet outil, encore peu connu des professionnels de l'information, permet ainsi de s'assurer que le programme d'intelligence d'affaires répond aux besoins, d'optimiser la gestion des ressources informationnelles et, enfin, de s'assurer de la crédibilité et de la confiance des dirigeants.

■ Introduction

Nul besoin d'être devin, voyant ou gourou pour affirmer que les entreprises qui réussissent dans ces années troubles ont développé des mécanismes efficaces et puissants de défense et de contre-attaque. Il est aussi évident que les dirigeants talentueux savent mettre à profit tous les actifs à leur disposition afin de multiplier leurs chances de réussite.

Ainsi a-t-on vu ces dernières années toutes sortes de nouvelles approches de marketing, de gestion des ressources humaines et financières, de gestion des stocks, etc., faire leur apparition dans le discours des écoles de gestion. Avec ce développement de styles et de modèles de gestion, de nouvelles appellations, telles « actifs intangibles » et « capital intellectuel », sont apparues. Ces deux termes en particulier révèlent une attention beaucoup plus présente du monde de la gestion envers l'impalpable que représente l'univers informationnel de l'entreprise, son savoir, la somme de ses connaissances et la somme de ce qu'elle ignore.

Cette prise de conscience de ces éléments d'actifs intangibles souligne principalement deux malaises. Le premier provient de cette nouvelle économie du savoir et du besoin qu'ont éprouvé les analystes financiers et les spécialistes en évaluation d'entreprise à faire une juste estimation de la valeur de ces entreprises. Ces derniers avaient l'habitude de considérer des éléments tels que la production, les ventes, les immobilisations, l'achalandage et les inventaires dans leurs évaluations. Dans la nouvelle économie, davantage axée sur le savoir que sur des immobilisations, il leur fallait trouver un autre moyen d'estimer la véritable valeur d'une entreprise, la valeur intangible. L'autre malaise vient en fait des dirigeants eux-mêmes. Ces derniers sont, en effet, de plus en plus conscients de la valeur et de l'importance de certaines informations dans le développement des stratégies, dans le suivi des activités opérationnelles et dans le succès de l'entreprise, tant sur les marchés financiers que dans l'atteinte de leurs objectifs d'affaires. Ainsi les signaux provenant des environnements compétitifs, réglementaires, politiques et sociaux prennent-ils de l'importance. Ce

faisant, les ressources budgétaires pour en assurer la collecte efficace, mais plus important, l'analyse approfondie, deviennent de plus en plus disponibles.

La gestion de l'information devient alors une nouvelle fonction importante dans l'organigramme de plusieurs entreprises. Toutefois, afin d'éviter désillusions et coûts inutiles, il est important de prioriser les besoins. La segmentation de la typologie de l'information (stratégique, opérationnelle, marketing, financière, etc.) est essentielle afin de bien comprendre l'organisation et de valoriser ce nouvel élément d'actifs.

Différents processus ont été développés afin de fournir aux dirigeants les outils nécessaires à une saine gestion de l'information et plus particulièrement à une gestion de l'information stratégique.

L'audit informationnel stratégique (AIS) en est un. Son but est, dans un premier temps, d'identifier et de mettre en valeur les ressources intangibles que représentent l'information et l'intelligence² de l'entreprise ; dans un deuxième temps, son objectif est de créer un programme d'intelligence d'affaires³, de gestion de l'information et du capital intellectuel qui soutiendra le processus de gestion et de planification stratégiques de l'entreprise. Les professionnels de l'information stratégique utiliseront donc une approche AIS afin d'optimiser l'utilisation des ressources informationnelles et de s'assurer que le programme d'intelligence d'affaires, ou plan stratégique, réponde aux besoins de l'entreprise.

■ Définition

Il est toujours bon de définir les concepts abordés (ou de les nuancer) afin de faire clairement la distinction entre des processus qui peuvent facilement être confondus.

Le premier processus, l'audit informationnel général tel que mis de l'avant depuis quelques années par plusieurs chercheurs et professionnels

comme St-Clair⁴ et plus récemment Henczel, prend différentes significations et formes selon les auteurs. Susan Henczel⁵ définit l'audit informationnel comme :

«An effective way of identifying organizational information needs, charting internal and external information flows, improving communication between information professionals and employees, marketing information services and enhancing the profile of the library within the organization»⁶.

L'audit informationnel est également défini par *The Montague Institute* comme «a needs assessment conducted by corporate libraries and information centres to find gaps and duplication»⁷.

On pourrait ainsi continuer à lister les différentes définitions de l'audit informationnel et rapidement constater qu'il y a d'importantes différences entre elles. Toutefois, à peu près toutes mettent l'accent sur le rôle des bibliothèques et des centres de documentation dans le processus, sur les besoins généraux ou non-spécifiques d'information et sur le rôle de l'audit dans la reconnaissance de la profession de bibliothécaire et de professionnel de l'information. On ne parle pas ici d'information stratégique ni de son rôle spécifique dans les processus d'affaires.

L'audit informationnel stratégique, lui, vise très spécifiquement les besoins en informations stratégiques des dirigeants de l'entreprise, en fonction des processus décisionnels et des objectifs d'affaires spécifiques. Dans ce contexte, l'AIS devient un processus qui vise à identifier, d'une part, les besoins en information stratégique des décideurs et, d'autre part, les ressources informationnelles, les flux et réseaux internes et externes, formels et informels dédiés à appuyer les dirigeants dans le processus de planification et de prise de décision.

Le but de l'AIS sera donc de tracer un portrait réaliste de la situation actuelle dans l'entreprise, de faire une analyse des

écarts entre les besoins et ce qui est, de concevoir ou d'optimiser les programmes de gestion de l'information stratégique et d'intelligence d'affaires en fonction des besoins stratégiques exprimés et enfin, d'augmenter la valeur des actifs informationnels de l'entreprise.

Tous conviendront qu'il y a des similitudes entre l'audit informationnel traditionnel et l'audit informationnel stratégique. Les deux approches sont valides, mais visent toutefois des objectifs différents.

Ainsi, lorsque nous parlons d'audit informationnel stratégique, nous parlons aussi :

- de stratégies d'entreprise;
- de stratégies de la compétition;
- des informations cruciales à la compréhension des environnements externes;
- et de ce qui soutient l'entreprise dans l'achèvement de ses objectifs d'affaires.

L'AIS ne visera jamais à la promotion d'un service d'information ni au rehaussement du profil d'un groupe de professionnels, mais, et c'est là la grande différence, il aura pour but l'intégration des fonctions d'intelligence d'affaires et d'information stratégique dans les processus de réalisation des objectifs d'affaires de l'entreprise.

■ Mise en marche

Plusieurs raisons ou motivations conduiront une entreprise à entreprendre un AIS. Nous en présenterons principalement deux ici. L'une est bonne et salutaire tandis que l'autre, plutôt réactive, nous apparaît douteuse et plus dangereuse. Commençons par cette dernière, qui, dirons-nous, serait la moins favorable.

Lorsqu'une entreprise traverse une situation de crise, un certain nombre de décideurs sont mal à l'aise du fait des mauvais résultats financiers ou opérationnels, des mauvaises décisions

prises, de la perte de contrôle de la situation, du manque d'informations pertinentes. Ils chercheront alors à trouver une cause à leurs incertitudes, soit en demandant la tenue d'un AIS, soit en désignant comme responsable le groupe des gestionnaires de l'information stratégique, s'il existe.

La raison en est fort simple. C'est effectivement la responsabilité de ce groupe de faire tout ce qu'il faut pour garder les dirigeants de l'entreprise au fait de ce qui se passe dans l'environnement d'affaires de l'entreprise. Si une perte de contact entre les décideurs et le groupe responsable de l'information stratégique survient et que ce dernier ne réagit pas à temps pour rétablir une ligne de communication, l'information devient alors un problème au lieu d'être un élément de solution. L'imposition par la direction d'un AIS arrive ainsi un peu tard, lorsque la situation de l'entreprise est devenue critique. L'AIS sera d'autant plus difficile à accepter de la part du groupe mais aura tout au moins l'aval inconditionnel de la direction.

L'autre motivation résulte d'une approche plus pro-active résultant de la volonté de mettre en place un processus de veille stratégique au sein de votre propre entreprise, de vos propres dirigeants. Un tel processus de veille interne vous permettra d'être renseigné sur ce qui tracasse la direction de l'entreprise, jour après jour. Ainsi, vous connaîtrez les changements dans les stratégies, dans les plans d'actions et les résultats.

Ce type de programme de veille interne continue se veut le résultat d'un audit informationnel stratégique. En implantant un processus continu d'AIS vous démontrerez que vous êtes un professionnel de grande valeur, qui a une vision claire de l'industrie et de l'entreprise et qui apporte des solutions à travers l'intelligence d'affaires et la gestion de l'information stratégique.

Typologie des besoins

Afin d'étudier les besoins informationnels des dirigeants, il nous faut tout d'abord posséder certaines notions de ce que peuvent être, du moins théoriquement, les besoins reliés aux affaires.

Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow. Cette approche, développée dans les années 60, représente les besoins de l'homme sous forme de pyramide, les besoins primaires étant situés en bas tandis que les besoins liés à la réalisation complète de soi étant situés en haut de cette pyramide. Dans cette théorie, pour passer d'un niveau à un autre, il est impératif que tous les éléments nécessaires à l'assouvissement du besoin du niveau inférieur soient comblés.

Si l'on peut aisément croire à cette théorie en ce qui concerne les êtres humains, peut-il en être ainsi pour les entreprises ? Oui, dans la mesure où l'on considère ces dernières comme des entités apprenantes. En effet, de plus en plus d'analogies sont faites entre les entreprises et les humains en ce qui a trait à leurs capacités d'apprendre et d'évoluer dans un contexte organique⁸.

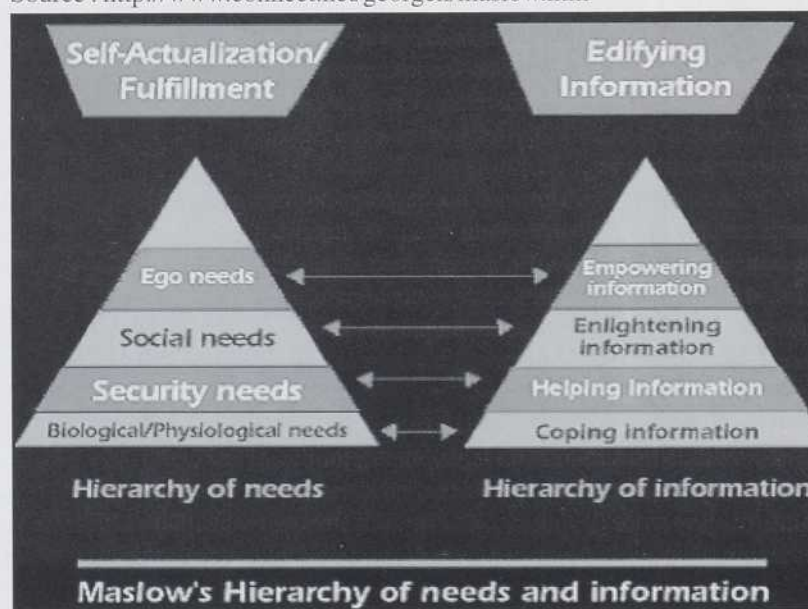
En nous appuyant sur cette théorie, nous allons tenter de trouver des équivalences pratiques entre les besoins de l'homme nécessaires pour assurer son évolution, sa croissance personnelle, et ceux nécessaires à l'entreprise ou aux hommes en position de développer l'entreprise.

Dans le schéma *Maslow's hierarchy of needs and information*, chaque niveau de la pyramide correspond à un stade de développement de l'individu, et à chaque stade correspondent des besoins informationnels nécessaires à la conscientisation et à la satisfaction des besoins du niveau. Regardons maintenant comment cela pourrait se traduire en langage d'affaires.

Aux besoins très primaires, les besoins physiologiques (« *Biological - Physiological needs* »), correspondent les informations d'adaptation ou opérationnelles (« *Coping information* ») – qui peuvent se traduire par la recherche d'information de base visant à retrouver son chemin lorsqu'on est perdu ou visant à se procurer de la nourriture lorsque l'on a faim. En entreprise, on pourrait parler d'informations nécessaires à la recherche et au développement, à la recherche de financement, au développement de nouveaux produits, à la recherche de marchés.

Figure 1

Source : <http://www.connect.net/georgen/maslow.htm>



Aux besoins liés à la sécurité (« *Security needs* ») correspondent les informations de type « réconfort/aide » (« *Helping Information* ») qui favorisent la sécurisation des positions de base comme le logement, l'approvisionnement à moyen terme de nourriture afin d'assurer sa sécurité et de se protéger. En terme d'affaires, on parlerait donc de consolidation des bases de revenus et de financement, de connaissance des marchés, des environnements et de recherche marketing, de droits intellectuels.

Aux besoins sociaux (« *Social needs* ») correspondent les informations relationnelles et sociales (« *Enlightening information* »), informations nécessaires pour réussir son mariage ou garder de bons amis par exemple. En affaires, on parlerait alors des informations permettant de garder un bon environnement interne, de bonnes relations de travail, un bon réseau de contacts d'affaires, la reconnaissance des autres entrepreneurs du milieu, d'aller sur les marchés publics avec succès avec un premier appel à l'épargne.

Aux besoins d'estime de soi (« *Ego needs* ») correspondent des informations qui aideront à l'autonomisation et mèneront à l'estime de soi (« *Empowering information* »). En affaires, on pensera aux informations nécessaires à l'achèvement d'une carrière prolifique, la reconnaissance de l'entreprise par les analystes financiers, pour devenir une S&P 500⁹ et pour y rester, pour être reconnu comme un leader de l'industrie.

Enfin, aux besoins de réalisation de l'être, d'auto-accomplissement (« *Self-actualization/Fulfillment* »), correspondent des informations qui visent à la recherche de spiritualité, au besoin de créer quelque chose qui donnera un sens à la vie (« *Edifying information* »). Pour l'entreprise et l'homme en situation d'affaires, on penserait alors à de l'information hautement stratégique qui permettra l'accession au S&P 50, au *Fortune 100*, au nirvana des affaires, qui permettra aussi d'influencer les politiques

sociales et économiques du pays et, enfin, de voir sa descendance prendre la relève de l'empire et ainsi en assurer la pérennité.

Le but premier de l'AIS visera donc précisément la reconnaissance des besoins plus stratégiques, ceux situés dans le haut de la pyramide plutôt que ceux dits tactiques et situés au bas de la pyramide.

■ La prise de connaissance des besoins

Après avoir cerné les différents besoins d'une entreprise grâce à la théorie de Maslow, voyons maintenant comment identifier ceux de son entreprise ou de son organisation.

Il existe plusieurs façons de capter et de comprendre les besoins des autres. Il s'agit impérieusement d'être conscient de cette diversité de méthodes et de choisir la bonne en fonction du but visé. Parmi toutes les possibilités, deux se distinguent par rapport à l'objet qui nous concerne : *l'étude des besoins* et *l'audit informationnel stratégique*.

L'étude (ou analyse) des besoins est souvent vue et considérée comme une expédition de courte durée, dans le sens où des gens se consacrent momentanément à cette tâche, que ce soit des employés à l'interne ou des consultants externes engagés avec un mandat clair sur ce qu'ils ont à trouver ou à démontrer. Ils parlent à plusieurs personnes, font leurs analyses, présentent les résultats, suggèrent parfois des recommandations et retournent à leurs occupations d'origine ou vers d'autres clients. Quelques fois, on demandera à ces mêmes personnes d'implanter les solutions proposées mais tôt ou tard, elles partent.

L'AIS se présente davantage comme un processus interne continu, qui implique une étude des besoins certes, mais qui commandera aussi une revue des

processus, des structures et des stratégies de l'entreprise. Il inclut aussi une analyse des écarts et des meilleures pratiques de l'industrie. Son but ultime est d'implanter ou d'optimiser les systèmes en place afin de mieux servir les objectifs d'affaires de l'entreprise et de contribuer de manière favorable aux résultats.

La première fois, l'AIS bénéficiera d'être complété en faisant appel à des consultants externes et aux responsables de la fonction de gestion de l'information stratégique à l'interne. Toutefois, on doit s'assurer que les professionnels internes choisis ne nuiront pas à la bonne marche de l'audit en introduisant des biais d'ordre politique ou personnel. S'il y a le moindre doute à cet effet, il serait préférable de confier l'audit à des mains externes, afin justement d'en assurer une objectivité totale. Le meilleur moyen d'échouer dans ce processus, c'est de le biaiser dès le départ. Ce faisant tous y perdront : les dirigeants, les responsables de la fonction « information stratégique », les experts externes et l'entreprise en général. En utilisant un expert externe, on s'assurera d'un excellent niveau de connaissance, d'objectivité et de professionnalisme ainsi que d'un transfert de connaissances et de savoir-faire nécessaires aux opérations ultérieures.

Durant l'exercice, tous les processus, produits et ressources devront être mis en examen et ce, à chaque fois que l'on fait ou refait l'AIS. En étant conscient qu'une vérité aujourd'hui peut devenir fausse demain et que ce qui est un enjeu aujourd'hui peut rapidement devenir insignifiant dans quelques jours, on comprend la nécessité d'intégrer l'AIS dans un processus continu d'amélioration de l'entreprise.

■ Le processus¹⁰

Tel que mentionné plus avant, l'AIS est un processus qui implique une série d'initiatives et d'étapes qui sont représentées sur le schéma à la page suivante. Ce processus se déroule en quatre temps forts : l'étude de la situation

actuelle, qui comprend la revue structurelle et la revue des processus ; l'étude de la situation visée avec l'identification des besoins stratégiques et l'étude des écarts entre situation actuelle et situation visée ; puis vient l'optimisation, qui comporte un rapport, des recommandations et l'implantation ; et, enfin, la rétroaction en continu.

Chaque étape a ainsi, à différents niveaux, un impact sur le succès de la suivante. Ces étapes sont intimement liées les unes aux autres. Nous allons maintenant étudier en détail chacune de ces étapes.

□ La revue structurelle

Le but principal de la revue structurelle est d'acquérir une excellente connaissance des structures de l'entreprise, de sa culture, officielle et non-officielle, et plus spécifiquement des structures organisationnelles, des réseaux décisionnels et de tout ce qui touche ou est relié à la gestion de l'information stratégique dans l'organisation.

Cette revue pourrait ainsi toucher différents services internes tels que la bibliothèque, les centres de documentation, les services d'information spécialisés, d'intelligence d'affaires et de recherche marketing, les réseaux informels de collègues ainsi que les adjoints et proches collaborateurs des décideurs.

Les principales activités reliées à cette étape seraient les suivantes :

- Revue de toute la documentation disponible (plans d'origines, organigramme, politiques, etc.);
- Interviews avec les professionnels impliqués dans la gestion de l'information, dans l'intelligence d'affaires, la recherche et la gestion de l'information et du savoir afin d'identifier leurs rôles et responsabilités;
- Revue des structures technologiques et des systèmes dédiés à l'intelligence d'affaires et à la gestion du savoir;
- Analyse, description et cartographie des structures et services reliés à l'information stratégique;
- Analyse, description et cartographie des structures des flux et réseaux d'information et des centres de décision.

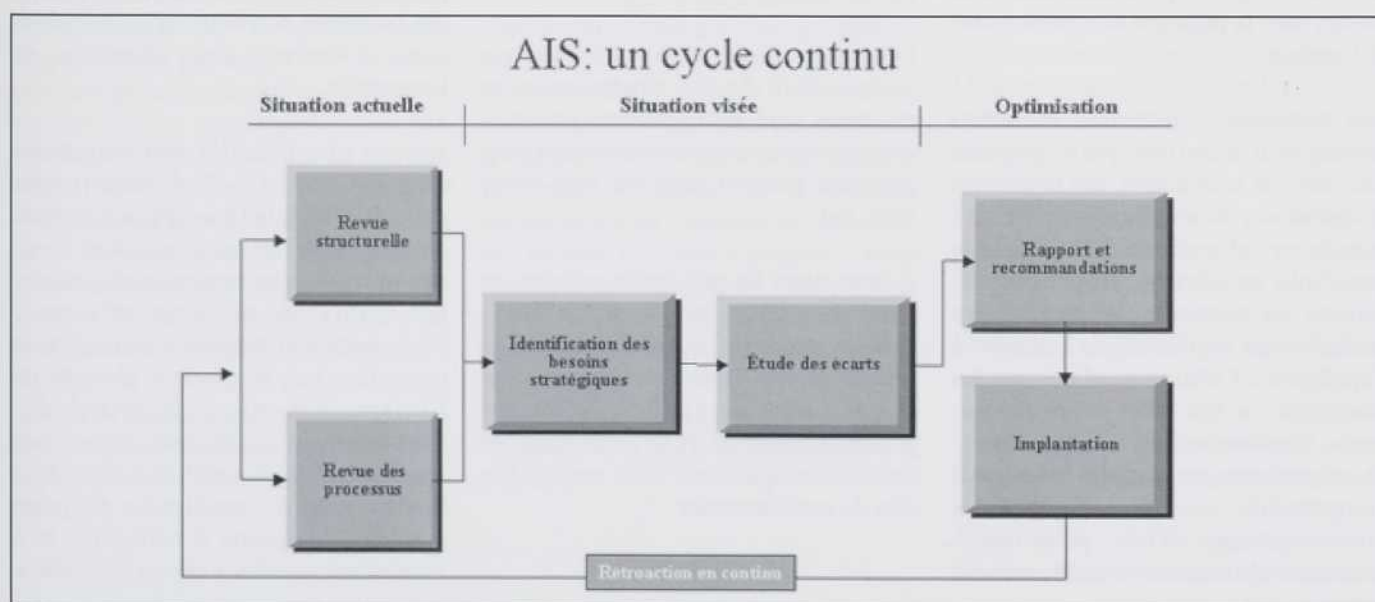
Selon la taille de l'entreprise, cette étape peut être longue et demande beaucoup d'attention afin de percevoir ce qui se passe et ce qui ne se passe pas dans l'entreprise, d'avoir un avant-goût des frustrations, des besoins et des manques de ressources. Il demeure primordial ici de rester concentré sur le volet stratégique de l'activité. Il pourrait être facile de voir toutes sortes de problèmes et de tenter de vouloir tout régler.

□ La revue des processus

Dans cette étape, nous viserons à acquérir une connaissance précise et approfondie de tous les outils et méthodologies utilisés dans le processus de gestion de l'information stratégique, incluant les expériences passées, fructueuses ou non. Toutes les activités, tous les joueurs liés à la collecte, l'analyse, l'évaluation, la communication et la rétro-action de l'information stratégique doivent être non seulement identifiés, mais décrits et documentés.

Les principales activités reliées à la revue des processus seront :

- La planification des questionnaires et interviews;
- La collecte des données via des interviews et la distribution de questionnaires;
- L'animation de groupes d'intérêts (focus group) afin d'évaluer les processus actuels, les produits et la performance du programme d'intelligence d'affaires et de gestion de l'information stratégique;
- L'évaluation des capacités du personnel interne;
- Le retour en groupes de travail sur les interviews et sur l'analyse préliminaire.



Il peut arriver qu'il n'y ait pas de processus formel et identifiable lié à la gestion de l'information stratégique dans l'entreprise *auditée*. Cette étape peut donc être perçue dans ces cas comme inutile et sans fondement. Au contraire, il y a toujours quelqu'un quelque part qui alimente nos dirigeants avec l'information qui leur est nécessaire. Il faut donc les trouver et comprendre à partir de ces derniers les processus informels d'acquisition de l'information du management de l'entreprise.

□ **Identification des besoins stratégiques**

Cette étape est des plus importantes dans l'exercice que nous voulons accomplir. Elle ne doit pas être apparentée à un exercice de relations publiques ou de publicité mais plutôt à un moment unique de contact avec les principaux intéressés, les décideurs.

L'utilisation de consultants externes est ici primordiale, et ce pour diverses raisons telles que l'objectivité du consultant, sa neutralité, son expérience dans la gestion d'entrevue et la confiance dont a déjà fait preuve l'exécutif envers la firme de consultants, puisqu'il les a embauchés afin de mener ou de co-mener l'AIS. Dans certains cas où le niveau de frustration est assez élevé et, surtout, dans les cas où l'AIS a été demandé par les dirigeants de l'entreprise, il sera préférable que les entrevues avec les personnes ciblées se fassent sans la présence de représentants de l'interne.

Ces rencontres sont des moments privilégiés. Il ne faut donc pas les gaspiller. Les chefs de la direction, des ressources financières, des opérations et des ressources informationnelles sont des gens très et souvent trop occupés. Lorsqu'ils acceptent de rencontrer quelqu'un qui veut améliorer leur accès à l'intelligence d'affaires ou à l'information stratégique, ne leur faites pas perdre leur temps. C'est une occasion unique de saisir ce qui garde ces gens éveillés la nuit et de comprendre leurs grandes préoccupations. Une préparation minutieuse de chacune des entrevues est indispensable.

Après les entrevues, des rencontres d'équipe deviennent importantes et la présence d'un représentant interne devient essentielle pour mieux comprendre certaines remarques ou certaines demandes faites de la part de chacune des équipes.

□ **L'étude des écarts**

Une fois les étapes 1 à 3 accomplies vient le moment de faire l'identification et l'évaluation des écarts entre le « Ce qui est » et le « Ce qui est attendu et doit être ».

En évaluant l'état des écarts actuels entre ce qui est fait et ce qui garde encore les dirigeants éveillés la nuit, on tracera la voie pour l'étape suivante, à savoir les recommandations d'optimisation ou de mise en place de systèmes et services de gestion de l'information stratégique et d'intelligence d'affaires.

Toutefois, comme nous le mentionnions précédemment, ce qui est vrai aujourd'hui peut rapidement devenir faux demain et ce qui est important peut devenir anodin, voire insignifiant en très peu de temps. Il est donc primordial de planifier dès maintenant un processus itératif de vigie auprès de la direction afin d'être constamment à l'affût des nouvelles préoccupations qui les affectent. Prévoyez donc un mécanisme de communication efficace entre vous et eux et proposez-le lors de ces rencontres.

De plus, à ce stade, un exercice d'analyse comparative de vos programmes et processus avec les meilleures pratiques de l'industrie, de vos concurrents et de la discipline pourrait aussi très bien servir votre but.

À cette étape, les principales activités se résument à des questions que l'on doit se poser et auxquelles il faut répondre en se servant principalement des résultats des étapes précédentes, des meilleures pratiques recensées et de l'expertise des spécialistes que vous avez embauchés afin de vous seconder.

Quelques questions-types auxquelles il faut répondre :

- Est-ce que le plan original de gestion de l'information stratégique rejoint les besoins exprimés ?
- Est-ce que le plan original de gestion de l'information stratégique est bien servi par les systèmes en place ?
- Est-ce que les systèmes en place combler les besoins exprimés ?
- Est-ce que le plan original de gestion de l'information stratégique se compare aux meilleures pratiques de l'industrie ?
- Comment le programme actuel se compare-t-il avec ceux des concurrents ?

□ **Rapport et recommandations**

Après avoir revu les structures et les cultures, les réseaux et les flux d'information, les processus d'acquisition, d'analyse et de diffusion, les habitudes des décideurs, leurs frustrations et leurs besoins, les meilleures pratiques et les écarts entre le *nirvana* informationnel et ce qui existe dans l'entreprise, vient l'étape de réflexion et de conceptualisation. C'est ici que l'on trace les lignes directrices des systèmes qui feront des ressources et actifs dédiés à la gestion de l'information stratégique et à l'intelligence d'affaires des actifs profitables, des collaborateurs efficaces, des collègues et acteurs incontournables dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Encore une fois, les professionnels engagés dans l'AIS devront rester concentrés sur le but principal de l'exercice qui est, rappelons-le, d'optimiser ou de mettre en place les processus et systèmes qui assureront un accès efficace à l'information stratégique. Il ne s'agit ni de travailler sur la gestion globale de l'information, ni sur la gestion des connaissances en général. Nous nous appliquons ici à améliorer l'accès à l'information, à l'intelligence d'affaires pour les dirigeants d'entreprise et à l'optimisation de leurs valeurs intangibles.

L'objectif majeur de cette étape est donc de produire et de présenter à la direction un rapport qui montrera clairement l'état actuel des fonctions et programmes de gestion de l'information stratégique et de l'intelligence d'affaires, les conclusions de l'étude des besoins en information stratégique et les principales recommandations visant l'optimisation des ressources et systèmes en fonction des meilleures pratiques de l'industrie et de la concurrence, et cela afin de répondre adéquatement aux exigences du processus d'affaires et de prise de décisions spécifiques à l'entreprise.

Éléments à présenter :

- Une présentation à la direction des principales conclusions et recommandations;
- Un sommaire exécutif des principales conclusions et recommandations;
- Un rapport écrit détaillé présentant:
- L'état actuel des programmes et réseaux d'information;
- Les meilleures pratiques de l'industrie et de la concurrence;
- Les besoins en information stratégique identifiés;
- Les recommandations d'optimisation des actifs informationnels.

□ **Implantation des recommandations**

En principe, si l'audit informationnel stratégique a été bien accompli, les recommandations et propositions d'optimisation présentées à la direction de l'entreprise devraient être acceptées et le travail de construction ou de restauration devrait être mis en marche. Ainsi, l'objectif premier sera de planifier et d'implanter les solutions retenues de la façon la plus efficiente pour l'entreprise. En travaillant de près avec le responsable interne de la fonction «gestion de l'information stratégique et intelligence d'affaires» et avec un expert dans la gestion du changement, le plan stratégique sera complété, présenté, accepté et mis en application afin d'améliorer la présente situation.

Les principales activités reliées à cette étape seront alors :

- La tenue d'une session de *planning* afin de bien comprendre le processus de changement et les changements à faire;
- Le développement du plan d'implantation;
- La présentation d'objectifs clairs;
- L'établissement des paramètres spécifiques et globaux (où et comment seront faits les changements);
- L'évaluation des impacts;
- La confection d'un plan de communication;
- L'implantation proprement dite;
- Et le dernier et non le moindre : l'établissement de la stratégie de revue post-implantation et son intégration dans le programme continu d'amélioration de l'entreprise.

□ **Rétroaction en continu**

Une fois le processus mené à terme, il importe de mettre en place les réseaux de communication qui permettront de conserver au programme sa justesse et sa pertinence. On se souviendra des deux principales motivations qui peuvent mener une organisation à entreprendre un AIS. Il est donc primordial de tout faire afin de ne pas perdre le chemin parcouru jusqu'ici en négligeant cette étape.

En fait, il s'agit ici de s'assurer que les canaux de communications restent ouverts entre la direction et les professionnels de l'information stratégique. Les rencontres informelles et formelles, les présentations de rapports, les mini-sondages, la revue des communications corporatives, sont tous des moyens efficaces à intégrer à votre processus de veille interne. La collecte, le traitement et l'analyse de ces informations sur la performance et le niveau de satisfaction de l'entreprise face à l'information stratégique sont donc des éléments essentiels à la survie de la fonction.

■ **Conclusion**

La gestion de l'information stratégique et de l'intelligence d'affaires : un atout concurrentiel de taille pour faire face aux enjeux majeurs de l'entreprise.

L'audit informationnel stratégique est par conséquent un outil de gestion et de planification hautement considéré par la direction de l'entreprise. Ce faisant, il procure aux services voués à l'intelligence d'affaires et à la gestion de l'information stratégique les signaux leur permettant d'attirer l'attention sur ce qui est important, voire vital pour le succès de l'entreprise.

En mettant en place un processus d'AIS, vous enverrez aussi un message clair à la direction de l'entreprise en montrant que vous êtes conscient des enjeux auxquels l'entreprise et l'industrie font et feront face et, du coup, que vous êtes un acteur important dans les processus décisionnels et de planification. En connaissant ces enjeux, vous serez à même de produire l'intelligence d'affaires dont ils ont besoin et, plus important encore, au moment même où ils en ont besoin. Vous contribuerez alors, en mode continu, à créer la vision nécessaire à la bonne conduite des affaires et au succès financier de l'entreprise.

■ **Notes**

¹ L'auteur tient à remercier très sincèrement Maude Lethiecq-Normand et Sylvie Delorme pour leur aide précieuse et leur soutien.

² Le terme «intelligence» est utilisé ici comme la faculté que se donne l'organisation d'utiliser de façon dynamique la somme du capital intellectuel accumulé par elle-même et selon son expérience.

³ L'intelligence d'affaires se définit comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, d'analyse, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement et

essentielle aux acteurs économiques et aux décideurs afin de leur fournir les connaissances nécessaires pour développer un sens aigu de l'innovation, de l'interprétation et de l'anticipation de leur environnement, et ainsi d'y répondre, d'y réagir pro-activement.

⁴ Guy St-Clair a écrit depuis 1993 une multitude d'articles sur les relations clients-fournisseurs dans le domaine de l'information. Dès 1993, dans son *Customer Service in the Information Environment, Information Services Management* (éd. G. St-Clair. London : Bowker-Saur, 1993), il traite longuement de l'audit informationnel. On retrouvera aussi en 1997 une série d'articles spécifiquement dédiés au thème abordé ici.

⁵ Henczel, Susan, *The Information Audit : A practical Guide*, K.G. Kaur, 2001.

⁶ Henczel, Susan, *idem*, pp.13.

⁷ <http://www.montague.com/review/dvorin.html>

⁸ Voir, entre autres : Choo, Chun Wei. «The Knowing organization as learning organization» dans *Education + Learning*, vol. 43, no.4/5, 2001, pp197-205 ; Martha, A., Gephart, Victoria J. et al. «Learning Organizations Come Alive» dans *Training & Development*, vol 50, no12. ; les différents articles et publications de Peter Senge sur le sujet.

⁹ S&P 500 (Standard & Poor's 500) est l'un des indices de référence de la place boursière américaine, qui regroupe les 500 plus grandes sociétés américaines. Le S&P 500 regroupe quant à lui les 50 plus grandes sociétés américaines.

¹⁰ Tous les tableaux présentés dans les sections suivantes sont la propriété exclusive de Dessureault & Associés.

Bibliographie sélective

Ash, Jerry. 2001. "The knowledge audit : the first step in knowledge management". *KnowMap*, vol.1, no 6 (September 2001).

Bates, M.E.1997. "Information audits : what do we know and when do we know it?". *Library Management Briefings*, Fall 1997.

Choo, C.W. 1998b. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York : Oxford University Press, Inc.

Davenport, T.H. 1995. Some principles of knowledge management.

Davenport, T.H. & Prusak, L. 1997. Information ecology : mastering the information and knowledge environment. New York : Oxford University Press.

Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. Working knowledge : how organizations manage what they know. Boston : Harvard Business School Press.

Davis, Charles. 2001. "The difference an audit can make". *The Quill*, vol.89, no 5, p.65-...

DiMattia, Susan et Blumenstein, Lynn. 2000. "In search of the information audit : essential tool or cumbersome process?". *Library Journal*, vol.125, no 4, p.48-50.

Dobson, Chris. 2002. "Beyond the information audit: checking the health of an organization's information system". *Searcher*, vol.10, no 7, p.32-...

Dubois, C.P.R. 1995. « The information audit : its contribution to decision making". *Library Management*, vol.16, no 7, p.20-24.

Ellis, D et al. 1993. « Information audits, communication audits and information mapping ». *International Journal of Information Management*, vol. 13, no 2, p.134-151.

Gibb, F. et Buchanan, S. 1998. « The information audit : an integrated strategic approach". *International Journal of Information Management*, vol.18, no 1, p.29-47.

Henczel, Susan. 2001. The information audit. Munich : Hardbound, 272p.

Henczel, Susan. 2000. "The information audit as a first step towards effective knowledge management : an opportunity for the special librarian". *INSPEL*, vol.34, 2000, p.210-236.

Jurek, Richard J. 1997. "Priming the pump : secondary research information audits". *Marketing Research*, vol.9, no 3, p.42.

Montague Institute. 1997. « Information audit results ». *Montague Institute Review*, Janvier-février 1997.

Ormes, Sarah. 1996. « Earl information audit ». *Public Library Journal*, vol. 11, no 2, (mars-avril).

Oxbrow, N. 1999. *Information audits : the route to getting value from your intranet*. [http://www.tfpl.com/about_tfpl/reports_research/information_audits_article/information_audits_article.html] (page consultée le 14/01/2003)

Pantry, Shelia et Griffiths, Peter. 2002. "The internal information audit : conducting the audit and implementing the results". *Business Information Review*, 1er mars 2002, p.43-54.

Ramjaun, Ibrahim. 2000. "The information audit : a tool for visionary organizations". *PROSI Magazine*, no 379. [<http://www.ischool.washington.edu/boika/msim582sp02/audit1.htm>]

Special Library Association. 1997. The information audit : an SLA information kit. Washington : SLA, 51p. [<http://www.sla.org/pubs/books/audit.html>] (Page consultée le 14 janvier 2003).

Swah G.D. 1997. "The information audit". *Journal of Managerial Psychology*, vol.12, no 5, p.312-318.

Theakerston, Colin. 1998. "An information audit of National Westminster Bank UK's learning and resource centers". *International Journal of Information management*, vol.18, no 5, p.371-375.

1997. "The steps to take for conducting an information audit". *The Information Advisor*, vol. 9, no 9, S1-S4.

Weill, Michel. 1999. L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations. Paris : Afnor, 248 p.

Young, D. 2000. "an audit tale". *CIO Magazine*, 1er mai 2000.





Bases de données sur Internet

Par l'intermédiaire d'Internet, EBSCOhost vous donne accès à de l'information provenant du monde entier. Nos bases de données sont façonnées pour les chercheurs de tous niveaux et de toutes disciplines. Elles fournissent des textes complets, des index et des résumés de millions d'articles. Des magazines, bien sûr, mais également des journaux, des livres de référence et des brochures.

- Plus de 70 bases sur différents sujets.
- Mise-à-jour constante.
- Recherche plein texte.
- Accès illimité sur le campus (adresse IP) et hors campus (par mot de passe).
- Statistiques d'utilisation du produit (via EBSCOadmin).
- Graphiques, tableaux et photos.
- Note informant l'utilisateur si le titre est disponible en format papier à la bibliothèque.

Parce qu'EBSCOhost™ porte le nom d'EBSCO, vous avez la garantie que vous recevrez le service de qualité auquel vous êtes habitué.

EBSCO Canada Ltée, une équipe branchée pour un service performant!



Membres du groupe EBSCO Information Service.

2, Boul Desaulniers, suite 660 • St-Lambert, Québec • J4P 1L2
(450) 672-5878 / 1-800-361-7322

Libraries in the New Millennium :

The Case of the Digital Collections Program, McGill University

David McKnight

Digital Collections Librarian
McGill University Libraries
david.mcknight@mcgill.ca

During the past four decades, academic libraries have undergone a gradual evolution from early experiments with automation to the digital explosion of information on the World Wide Web. One area that has been of particular importance is the creation of digital content based on rare and special collections. This paper examines the role the Digital Collections Program is playing in transforming the library, and the associated management issues that have emerged during the past five years of the Program's operation within the McGill University Library System.

Introduction

"Libraries in the New Millennium: The Era of Digitalization"¹ is a subject as vast in scope as it is in importance; however, for the sake of brevity, my remarks will focus on the Digital Collections Program of McGill University. This article presents the important role we are playing in the gradual transformation of one of Canada's most important research libraries from a print-centered repository into the primary knowledge and information centre on campus. The McGill University Library System serves a large user community daily both on campus and beyond, indeed, virtually around the globe via the World Wide Web. In many respects, what follows is an attempt to answer how an academic library is managing change in light of the pressures of information technology and the role that digitization is playing in shaping the new paradigm.

As exciting as the Web is as a medium for rapid information transfer and as a communications tool, it poses many challenges, in particular to our concept of the library and the library profession, whether one thinks of public libraries, special libraries, college libraries, or the museum and archival communities. The Web provokes a range of organizational, managerial, intellectual and technical issues which strike at the very core of our sense of identity as information professionals.

This is especially true when you consider that our greatest rival today is a search

engine: GOOGLE. When you arrive at the GOOGLE page with its deceptive simplicity you enter a single word or simple phrase, after which you experience the exhilaration of retrieving one million hits, of which the first ten may appear relevant, leaving the rest to disappear with the click of the back button.

In light of the presence and development of the World Wide Web, many libraries and information centres face challenges that ripple across the organization, from the office of the library director, which must find the money to adequately fund the implementation of new technologies, to the concerns of managers who understand the costs both in terms of real dollars and finding adequately trained staff to implement Web solutions, and extend to the professionals working on the frontlines who must negotiate the myriad problems that Web technology poses every working day.

Before proceeding, I would like to define a few terms that will make what follows more meaningful. These terms are library and digitalization. Commonly, these are combined to refer to the digital library. William Arms, computer scientist at Cornell University and author of the first full-length textbook on Digital Libraries, provides a useful definition:

"a digital library is a managed collection of information, with associated services, where the information is stored in digital formats and accessible over a network." (Arms, 2000, p. 2.)

Les bibliothèques dans le nouveau millénaire : le cas du programme des collections numérisées de l'Université McGill

Au cours des quatre dernières décennies, les bibliothèques académiques ont vécu une transformation graduelle allant des premières expériences d'automatisation à l'explosion numérique de l'information sur la toile mondiale. Un domaine particulièrement important est celui de la création de contenu numérique d'après les collections spéciales et les livres rares. Cet article examine les rôles du programme des collections numérisées dans la transformation des bibliothèques actuelles. Il aborde aussi les questions de gestion associées à ce projet qui sont apparues depuis cinq ans, soit depuis que le programme est en fonction dans le réseau des bibliothèques de l'Université McGill.

Arms continues:

"A crucial part of this definition is that the information is managed. A stream of data sent to earth from a satellite is not a library. The same data, when organized systematically, becomes a digital library collection. Most people would not consider a database containing financial records of one company to be a digital library, but would accept a collection of such information from many companies as part of a library. Digital libraries contain diverse collections of information for use by different users."

(Arms, 2000, p.2.)

Arms' emphasis upon the idea of managed collections is at the heart of a successful digital library. This is why the Internet is not a library - it represents a plethora of unorganized information and lacks the sense of a traditional library: a selected and organized collection of information, for use by a particular community of users, which is managed by trained professionals. Of course, libraries, even in the digital age, do not self-organize, despite the promise of artificial intelligence. That is why library professionals are still required to select, organize and manage the collections.

Consider for a moment the definition of a special librarian: *"Special librarians are information resource experts who collect, analyze, evaluate, package, and disseminate information to facilitate accurate decision-making in corporate, academic, and government settings."* (Special Library Association, 1996)

Or compare this definition with the profile of a McGill librarian whose roles include the selection, acquisition, organization, preservation and access to print and non-print materials that serve the teaching and research mission of the university. It is my view that successful libraries in the digital age will be professionally managed collections of print and digital objects, which fulfill the missions of their respective organizations and meet the needs of their user communities.

However, I think it is important to state at this juncture that for the foreseeable future, there will be very few pure digital libraries. In the case of the McGill Libraries, our challenge is to balance the acquisition of print and electronic resources. First, out of necessity, we must continue to develop our print collections, particularly in the arts and humanities where few books and journals exist in electronic format. Second, we must provide enhanced access to and preserve our rich historical collections which includes books, maps, prints, manuscripts and objects. Third, we have yet to integrate and provide adequate access to the vast range of electronic resources under our charge, and this list includes the online public catalogue, licensed full-text databases, geo-spatial data, and the libraries' "born" digital collections. The McGill University library information and knowledge system, as it will evolve during the next decades, will be a hybrid of complementary components that will rely heavily on electronic resources. In some disciplines, print will have a low visibility and in certain cases, be negligible; examples include the Physical Science and Engineering Library, the Medical Library, the Law Library and the Management Library, whose users today draw heavily upon information in electronic format, particularly in the area of electronic journals.

In contrast, the Humanities and Social Sciences Library will continue to develop hybrid collections of electronic and printed materials, and the Rare Books and Special Collections Division will continue to expand its role in terms of converting more of its collections online, while at the same time adding important print-based items to the collection through purchases and gifts. Without question, however, McGill libraries have, like other institutions, felt the full impact of the digital revolution within the library world.

The Four Ages of Library Automation

Now let's turn to the concept of digital, which refers either to materials which are converted from their analog state into

electronic format, or materials that are "born digital". In the case of the former, I am referring to the process whereby analog objects are scanned and converted into digital format. The latter, born digital objects, include a wide spectrum of data types, ranging from numeric and geo-spatial data, databases, electronic texts and journals, digital audio and video files, to multimedia objects, CAD drawings, 3-D renderings, and MRIs.

Like other research libraries, McGill is not only acquiring born digital materials as previously described, it is also converting analog collections into digital format. Taken together, these represent the collection components of the McGill Digital Library. The acquisition and creation of digital collections represents the latest stage in information technology developments that can be traced back forty years ago with the introduction of computerized library operations; the developments in each subsequent decade have gone unabated.

In an insightful article by Clifford Lynch, Executive Director of The Coalition for Networked Information entitled "From Automation to Transformation: Forty Years of Libraries in Information Technology in Higher Education", Lynch characterizes this process in terms of four distinct phases, which I will review briefly.

The First Automation Age, which dates to the 1960s, was marked by the introduction of computers into library operations, including the use of minicomputers to automate circulation using barcodes, computer-based ordering systems to pass orders to book, and serials jobbers. The greatest achievement of the first automation age, in Lynch's view, was the development of shared-copy cataloguing which, in his words:

"[...]established very important precedents in the use of computers and computer networks for collaboration and co-operation within the library community[...]. Today, these efforts have consolidated into two major shared cataloguing systems, one operated by OCLC in Columbus Ohio and the other

by the Research Libraries Information Network in Palo Alto, California." (Lynch, 2000, p. 62)

Indeed today, members of the McGill University community can access OCLC's licensed online product WebCat (<http://www.oclc.org/worldcat/>) which is accessible from workstations in the library or from home and search 43 million unique cataloguing records!

The hallmarks of the Second Automation Age included the introduction of the Online Public Access Catalogue (OPAC) that replaced the traditional card catalogue. Through a single interface, library users could now perform sophisticated author, title, subject and keyword searches that were impossible using the card catalogue. For many of us, the online catalogue was our first introduction to the power of boolean searching and networked-based resource discovery.

(One of the consequences of the introduction of the OPAC was the decision on the part of some librarians to discard the printed cataloguing cards. The American novelist Nicholson Baker brought this problem to the public's attention in 1994 in his controversial *New Yorker* article entitled *Discards*.)

Another key development during this period was the rise of online abstracting and indexing services such as the National Library of Medicine's MEDLINE. These services could be consulted directly or accessed through commercial online information retrieval services like DIALOG. Because of the cost and complexity of these systems, this period also marked the beginning of mediated searching and the emergence of the information professional, whose training and expertise, whether in the corporate or academic world, was indispensable and proved highly cost-effective for the end-user. What has happened in recent years, particularly during the past decade, is the marked proliferation of online databases and at the same time the soaring cost of each service, which has had an enormous impact on library budgets.

However costly these databases are when surveyed across the disciplines, from Medicine, Science and Engineering, to Management, the Humanities and Social Sciences, students and researchers alike have access to a wealth of information resources that was unimaginable even ten years ago.

Through the popularity of the online catalogue and online database services, the Third Age of Automation was marked by a desire to provide actual content in digital form. However, there were notable precedents; for example, LEXIS-NEXIS and other commercial databases had been providing full-text information, though it was not widely accessible. This has now changed and academic libraries are expected to provide access to full-text periodical databases which include newspapers, journals, and technical reports.

In the mid-1980s, one also saw a growing interest on the part of Humanities Scholars to launch full-text conversion projects with the objective of combining the power of computational analysis with the full texts of the great authors. Examples of such projects include the Rutgers-based Center for Electronic Texts in the Humanities (<http://www.ceth.rutgers.edu/>), and beyond the academy, Michael Hart's Project Gutenberg (<http://promo.net/pg/>), which was a volunteer initiative to mount the world's literature online in ASCII format.²

As Lynch notes, one other development during the Third Age of Automation was the role that rare books and special collections played in the field of digitization. In the 1980s, Cornell University explored the use of digital scanning as an alternative to microfilming as a medium for preservation. It was this innovative use of scanning technology that led to the rise of digital collections programs across Canada, the United States and Europe, particularly after 1995. The McGill digital program will be described in the next section.

Finally, Lynch concludes his survey with the Fourth Age of Automation, what he describes as the Networked Information Revolution. It is linked to two key developments: the microcomputer and the high speed communications networks which in part, led to the development of the ubiquitous Internet which serves as a gateway to information around the world. It also marks the introduction of the World Wide Web into the daily practice of library professionals. I might add, it is at this point, during the 1990s, that members within the Library profession experienced an unprecedented identity crisis. The assault upon the physical entity known as the library gave rise to the speculation that like the book, the library and librarians would become relics of the past.

As a librarian who works in an intense and demanding high tech environment, I value the buildings and the importance of our print legacy that form part of a shared cultural, intellectual and historical continuum. But most importantly, I value the role that trained librarians and information professionals play in managing complex knowledge systems. We are, ultimately, in the service of our organizations, our collections and our end-users. Whether our contact is in person or virtual, our users deserve a high quality, cost-effective service.

I also value the opportunities that the World Wide Web offers in terms of providing scholarly access to our special collections. The promise of the Web is the continued development of a critical mass of high quality content.

A Short History of the McGill Digital Collections Program

I now want to turn my attention to the evolution of the Digital Collections Program at McGill and the role we are playing in the development of the McGill University Library of the future.

In October 1996, I assumed my current position as Digital Collections Librarian. Prior to this, I had served as a reference librarian in two McGill Libraries: The Humanities and Social Sciences Library and the Health Sciences Library. Both provided me with invaluable experience and I gained a number of important insights particularly from the perspective of the end users, their needs and expectations.

The creation of this new position marked a turning point in the library system. During the preceding decade, library computing was the domain of the Library Systems Office (LSO). The LSO's responsibilities included managing MUSE, the library's online catalogue, but by 1994, its role had evolved to include the management of a significant portion of the Local Area Network within one of the largest library domains on campus - the Humanities and Social Sciences Library. The LSO also provided support and access to networked CD-ROMs, including aggregate products like the Ovid suite of online databases.

In May 2000, the mainframe catalogue was retired and replaced with Aleph, the state of the art Web-based catalogue. At the same time that the library launched the new catalogue, its involvement as a LAN manager was greatly reduced when the Networking, Communications and Systems group (the former Computing Centre) began to centrally manage the university's high speed local area network system.

Apart from the Systems Librarian, each area library including Health, Law, Physical Sciences and Engineering had on staff a computer services librarian. These professionals were delegated with the responsibility of conducting online searches and mediating computer related issues in their respective libraries. Although the title of computer services librarian is no longer widely used, their roles have continued to evolve and they now serve key roles in the selection, evaluation and acquisition of online resources and providing end-user instruction.

In addition, the former computer services librarians play a seminal role in the creation of individual library Web pages which provide the all important Web-based presence providing users with a wide array of information based on services and collections.

Another key development in the library was the introduction in 1995 of the Scholar's workstation - referred to as the Midas stations, (a designation that is no longer in use). These stations marked the McGill Library's clear recognition that information was shifting from the print collections to the world of electronic information.

The Midas station was conceived and designed to provide students and researchers with seamless access to the plethora of licensed electronic resources. It was also a recognition that library users would have access to Web-based resources beyond the library whether it was in the form of online catalogues in other institutions or Web resources that could be accessed through individual library pages or Web search engines like Yahoo, Altavista, etc.

It was in this milieu of transformation and change that the Director of Libraries decided to implement in October 1996 a pilot digitization project. As noted above, one of the promising uses of digital technology was in the field of rare books and special collections. The Digital Collections Librarian would report to the Curator-in-Chief of Rare Books and Special Collections, thus grounding it clearly within the emerging practice of many research libraries. The Digital Collections Librarian would have a systems wide mandate and act as consultant to McGill librarians who might be interested in developing a digital project.

With a \$40,000 start up grant from the University, we moved cautiously towards conceiving, planning and executing our first digital projects that were launched in July 1997.³ It is worth noting that at the time the Digital Collections Project was launched, the McGill Library system had

undergone a sustained period of downsizing and budget reductions that shook the library system to its foundations. To some of my colleagues, the Digital Initiative seemed esoteric or, at best, a luxury that the library couldn't afford. To comfort my colleagues, I reminded them that my salary was the only direct cost to the library and that all of our projects to date have been funded by external sources, which is again, the typical model for financing digital collection projects or programs. They are, in short, grant-based. In fact, over the course of the past five years, we have completed twenty large and small scale projects, all which have been funded by public grants and private foundations to a total amount of \$700,000.

After our second full year of operation, I dropped the word "Project" from Digital Collections and began to refer to it as a "Program". We were, and remain, one of the few full time digitization programs in Canada. There are notable exceptions. For example, the University of New Brunswick operates the Electronic Text Centre which is dedicated to the production of electronic text projects. The University of Toronto has produced a large corpus of electronic books, and other institutions are engaged in projects of various sizes and descriptions. Of course, the National Archives of Canada, The National Library of Canada and the Bibliothèque nationale du Québec have also produced impressive online collections.

What has become evident is that for the most part, the role of digitization is not primarily for the purpose of preservation; rather, it is viewed as an access tool to a digital facsimile of the individual item, whether that item is a photograph, a manuscript leaf, a map or a print. Providing a digital surrogate can play an important role in the preservation of a rare or fragile original, because it reduces the need to handle the original.

Because of the uncertainty of the digital medium, there is generally less enthusiasm today for the use of digital surrogates as a preservation medium than there was a

decade ago. Issues related to longevity of the medium and data migration are among the major concerns among experts in the field.

Thus our primary goal in the Digital Collections Program is to provide scholarly access to McGill University's special collections. We are also participants in system wide initiatives such as electronic theses and electronic exams.

Today we commonly refer to our projects as digital scholarly publications. At the core of this concept is the distinctive yet complementary and shared role of a subject expert or curator, who brings his or her knowledge of a particular collection to the project, and the Digital Collections staff who are responsible for the production of a Web-based collection. This has proven to be an excellent model for success. (I would also like to note that our collections range from providing bibliographic access to hitherto uncatalogued collections by providing brief cataloguing records stored in a distributed database independent of the library's OPAC, to providing full access to the digital surrogate of an individual item.)

This model has served us well and to date we have collaborated with all the major library units on campus. The subject range is impressive and includes art and architecture, biology, engineering, literary and historical manuscripts, medicine, music and social history.

In terms of media we have worked with books, manuscripts, photographs and prints and we have included as part of our projects the creation of 3-D models and multimedia objects. This represents a wide range of materials and, of course, each medium poses its own set of challenges, particularly in the creation of full text databases. This requires a level of knowledge and expertise that is generally unavailable in many academic libraries.

During the past five years, we have gradually acquired the necessary expertise and tools to undertake large scale digital conversion projects. The essentials include: a knowledgeable staff, a robust server, a powerful digital camera and the appropriate imaging and conversion tools.

Although we have one of the best digital cameras on the market, we are limited to the size of objects that we can scan at present. We are currently evaluating a high precision scanner that will enable us to scan maps and architectural drawings up to a maximum size of five by ten feet. As a consequence, there will be disk storage space and display issues. How do you compress a four by six map meaningfully into 17-inch monitor?

Until recently, I referred to the Digital Collections Program as the McGill Library's R & D centre. We were an innovative unit, managing most of the time under the stress caused by lack of resources and rapidly changing technology. Thinking back to our \$40,000 start up grant, 50% of the grant went towards the purchase of a network server and what we then believed was adequate storage consisting of 13 gigabytes of disk space. Today we manage two terrabytes of information! For the most part this represents our collection of archival images in TIF format, which is the acknowledged standard for archival image formats. These images are housed in a large library of indexed CD-ROMs.

You may be wondering how all of this has been achieved. The program's success must be measured in terms of the dedication of the curators who have invested a great deal of their professional time to the intellectual component of our many projects, but the greater credit must go to the many students and emerging professionals who have worked on our projects. The range of roles and tasks include database programming, Web design, data entry, scanning and image editing, cataloguing and document transcription.

Today the Digital Collections Program is in a fortunate position. There are two full time employees: a database designer and Web programmer, and a digital scanning manager. There is also a part time Web designer. These three individuals serve essential roles. However, we will continue to hire project staff on a per need basis including scanning technicians, trained programmers, researchers, and professional catalogers.

We have become adept at project management and our capacity to evaluate a project, estimate its cost and project a time line, has greatly improved. We are dedicated to open standards and eschew proprietary solutions, with the one exception of the PDF format which is emerging as a versatile format and converted easily into HTML and XML.

The Managerial Challenge : Integration into the System at Large

I would now like to turn my attention to the larger implications on the McGill Library system in light of the creation of the Digital Collections Program. There are several major issues that remain unresolved - the most important of which is how is the library system is going to integrate the Digital Collections Program into the larger vision of what I like to refer to as the McGill University Library Information and Knowledge Network. The underlying concept is that the library is the intellectual center of the university and is responsible for the selection, acquisition, organization and access to the university's intellectual and cultural assets. These assets include analog materials, the physical collections, and the digital collections acquired through purchase, license or born digital.

The key issues that the library must resolve to insure that the multitude of electronic resources are made visible to the user community include:

Cataloguing and Access

If we agree that the Web is not a library, then the danger that befalls McGill Libraries and other research libraries is that despite the acquisition of a Web-based catalogue, many valuable resources will slip through the virtual cracks, particularly the content of discrete databases, such as those we have created in Digital Collections.

Currently, the cataloguing department systematically creates collection level records for each of our digital collections so that users in theory can access our Web collections via the online catalogue. Individual libraries are creating links to their digital collections from their home pages. Of course, we provide links to our projects from the Digital Collections Programs home page, and our collections are indexed by various Web crawlers, which results in giving us a global presence.

However, the solution lies in the implementation of sophisticated search and retrieval products that can search over an array of distributed databases and burrow down to the item level; the library is currently exploring the purchase of such a product. For example, we are currently digitizing our collection of rare Napoleon prints. We decided from the outset of the project to produce high quality cataloguing records that go well beyond the MARC standard. With the implementation of a meta indexing search and retrieval tool, the added value information that we are including in each record will provide researchers with links to records in other parts of the McGill collections.

Impact on the Organization

Reporting Structure

As the Digital Collections Program has evolved from the fringe of library activities, several notable changes have

occurred. For example, DCP now reports jointly to the Systems Librarian and the Curator-in-Chief of Rare Books and Special Collections.

Technical Support

One of the major positive results of DCP reporting to Systems is that the LSO technical staff is now responsible for the maintenance of our workstations and our Web server. In my view this has been a net benefit to our program, considering the additional costs to hire a fully qualified network manager and computer technician.

Cataloguing

I referred to the role that cataloguing plays not only in creating collection level records, but also in the support it provides on an ongoing basis. The Digital Collections Program has fostered a spirit of collaboration among McGill librarians with whom we have worked on this particular project.

Impact on Library Resources

At the present time, the total cost of staffing and operating the Digital Collections Program is approximately \$150,000 a year. If I include the budgets of annual projects, the total cost of operation rises to almost \$300,000 per year. Although we have secure funding for five years, the question remains, what will happen in 2007? At this point in time we have only begun to engage in a full scale digitization operation that would see the systematic scanning of an entire class of objects made available to the community. This includes in particular, our collection of 200,000 architectural drawings, 11,000 prints and 6,000 maps. Finding the funds to undertake projects of this size and scope is daunting.

Conclusion

In my view the library and library professionals will continue to play a major role in the age of digitalization. We have been engaged in this process for more than forty years. As a new generation of highly

skilled library professionals enters the field, they will be well positioned to bring to bear the values that are the hallmark of our profession and library community - whether it is found in physical or virtual space. The promise of digital is the range of new possibilities that our user communities will eagerly seek in their quest for knowledge in the new millennium.

References

Arms, W. 2000. *Digital Libraries*. Cambridge, Mass.; London: MIT Press, 287 p.

Baker, Nicholson. 1994. "Discards". *The New Yorker*, Vol. 70, April 4, pp. 64-70.

Lynch, Clifford. 2000. "From Automation to Transformation: Forty Years of Libraries and Information Technology in Higher Education", *Educause Review*, Vol. 35, No. 1 (Jan-Feb), pp.60-68.

Special Library Association. 1996. *Competencies for Special Librarians of the 21st CENTURY*. [<http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/comp.cfm>] Accessed February 20, 2002.

Notes

¹ The following is an edited version of a speech delivered at the annual meeting of the Quebec Chapter of the Special Library Association on February 21, 2002. The event was organized by the SLA Student Chapter of Graduate School of Library of Library and Information Science. The author would like to thank in particular Francesca Maniaci and Brian Hirst for extending the invitation to speak.

² ASCII (American Standard Code for Information Interchange) is the most common file format for text files used in computers and on the Internet.

³ The first two projects launched by the Digital Collections Program were Ramsay Traquair: The Architectural Heritage of Quebec (<http://cac.mcgill.ca/traquair>) and The Hugh MacLennan Papers Online Project (<http://digital.library.mcgill.ca/macLennan>).

Le 29^e congrès de l'Asted : Focus sur nos compétences!

Julie Rodrigue

Recherchiste, Centre d'information

Caisse de dépôt et placement du Québec

C'est dans une ambiance tout à fait propice au ski, avec de la neige au rendez-vous, que s'est tenu à l'hôtel Fairmont du Mont-Tremblant le congrès de l'ASTED, du 6 au 9 novembre dernier. Sous le thème «Nouveaux rôles, nouvelles fonctions : développer des compétences clés», conférences, ateliers et table ronde ont tenté de mettre en perspective les nouvelles tâches qui s'offrent à nous, spécialistes de l'information, et les compétences que nous serons amenés à développer. Ce qui est ressorti de façon évidente du congrès est l'extension du rôle traditionnel du spécialiste de l'information à de nouveaux domaines.

La journée de pré-congrès du mercredi portait sur le projet de consortium d'acquisition de ressources électroniques à l'intention des bibliothèques publiques québécoises. Orchestrée par la Bibliothèque nationale du Québec, qui a dévoilé les résultats de son sondage sur le projet auprès des bibliothèques publiques, cette journée d'étude semble avoir été des plus profitables. N'étant pas présente à cette journée, je dois me fier à l'opinion de collègues qui y étaient.

La première journée du congrès mettait en lumière les compétences clés qui deviennent indispensables aux spécialistes de l'information. La journée a très bien débuté avec la conférence de Roberta Shaffer, qui nous a entretenu des aptitudes et habiletés qui nous sont nécessaires en tant que professionnels de l'information en ce début de 21^e siècle. C'est sur différents aspects de ces nouvelles compétences que s'est penché l'ensemble des conférences de la journée, mais c'est particulièrement celle de Laurent Lapierre, «Leadership : le plaisir vrai

d'apprendre et de diriger», qui a retenu mon attention. Il nous a démontré l'importance du jugement comme essence du *leadership* et du *management*. Sans renier les bénéfices d'une formation en gestion, M. Lapierre croit fortement que ce qui permet d'agir au-delà des théories est l'intelligence de l'action. Enfin, il nous a persuadé que l'important est d'apprendre à composer avec nos forces et faiblesses pour devenir de meilleurs *leaders*.

La journée de vendredi mettait l'accent sur les fondements de la gestion des connaissances. C'est la conférence de Réal Jacob qui a ouvert cette journée. Orateur chevronné, M. Jacob a su convaincre son auditoire de l'importance à accorder aux projets de gestion des connaissances, tout en nous sensibilisant aux concepts, processus et meilleures pratiques. Nous avons ensuite eu droit à la vision plus théorique de Diane Mercier, qui a mis en valeur le nouveau rôle du spécialiste de l'information, lequel devra devenir le cœur de l'information à travers la gestion des connaissances. Puis, la table ronde présentant différents parcours professionnels a mis un accent particulier sur la difficulté à adapter le programme universitaire aux compétences différentes nécessaires selon le milieu où l'on travaille. Malgré les divergences d'opinions survenues, tous semblaient s'entendre sur l'importance que nous devons accorder à la formation continue dans notre domaine et sur la nécessité d'une certaine spécialisation à acquérir en fonction du milieu dans lequel nous oeuvrons.

Finalement, la journée de clôture avait pour thème «Les ressources humaines avant tout : les professions du domaine des sciences de l'information». Celle-ci a débuté par une présentation de Kimiz

Dalkir, qui a su emballer même les moins convaincus. L'allocution portait sur une approche très humaine de la gestion des connaissances, avec comme but principal de résoudre les problèmes engendrés par la perte du capital intellectuel dans les organisations. Puis, lors du dîner-conférence, Kim Veltam, de l'Institut McLuhan de Maastricht, est venu clôturer le congrès, nous présentant au son de claquements de doigts les défis et possibilités que représente la culture digitale présentement, et pour l'avenir.

Je n'ai bien entendu pas été en mesure d'assister à chacune des conférences et chacun des ateliers thématiques. Je ne pouvais donc ici vous entretenir que de celles auxquelles j'ai eu le plaisir d'assister. Cependant les commentaires entendus tout au long de ces trois jours me permettent d'avancer, sans crainte de me tromper, que le congrès a accueilli en nombre des conférenciers de qualité, qui présentaient de manière efficace leur sujet. En bref, cette 29^e édition du congrès fut des plus réussie, malgré quelques changements de dernière minute et en dépit de l'animation plus ou moins couronnée de succès de Bingo l'amérindien lors de la soirée sociale. Les commentaires entendus étaient tous plus positifs les uns que les autres. Enfin, il semble que le choix de l'épigraphe du comité thématique, «Les activités qui occupent la place centrale ne sont plus celles qui visent à produire et à distribuer des objets, mais celles qui produisent et distribuent du savoir et de l'information», citation de Peter Drucker, résume bien l'ensemble des connaissances apportées par les conférences et ateliers lors du congrès. Nous en sommes tous ressortis avec une vision plus claire de ce qui est à venir dans notre profession.

Son avenir dépend de vous



Êtes-vous prêts ?

BiblioMondo

Fier d'être dans votre bibliothèque

Montréal · Londres · Paris

www.BiblioMondo.com

Lyon · Cologne · La Haye



La bibliothèque du Centre Canadien d'Architecture : des documents qui traversent les siècles

Isabelle Crépeau, bibliothécaire adjointe aux acquisitions
Centre Canadien d'Architecture

Le Centre Canadien d'Architecture (CCA), fondé par l'architecte Phyllis Lambert, est à la fois un musée et un centre d'étude international. Inauguré en 1989, le bâtiment intègre la Maison Shaughnessy, construite en 1874. Le CCA comprend aussi des salles d'exposition, le théâtre Paul-Desmarais, des bureaux de conservation, des laboratoires de restauration, une bibliothèque, des réserves, une librairie et l'aile Alcan, qui accueille annuellement une douzaine de chercheurs.

Les activités du CCA se situent aux niveaux local, national et international. La bibliothèque, les collections d'archives, de photographies, de dessins et d'estampes reflètent les principaux centres d'intérêt de l'institution et des chercheurs qui viennent consulter la collection. Dans ce qui suit, nous nous attarderons à la bibliothèque et à l'acquisition des documents qui composent sa collection.

■ Les premières années de la collection

« Riche en livres rares et en collections spéciales, la bibliothèque se spécialise dans les publications sur l'architecture, dans son sens le plus large, notamment l'histoire de la profession, ses éléments

formels et théoriques ainsi que ses liens avec les principaux courants de l'histoire intellectuelle.... » (1)

On dit que les architectes ont toujours été des amateurs et des collectionneurs de livres. Est-ce une coïncidence si les premières acquisitions de la bibliothèque du CCA proviennent de la collection privée d'un architecte? En effet, le noyau de la bibliothèque fut formé par un architecte qui témoignait d'un fort intérêt pour le développement des villes, particulièrement Montréal (2). Mais la bibliothèque a véritablement pris son envol en 1978, au moment de l'acquisition d'environ 10 000 livres provenant de la librairie d'architecture de M. Ben Weinreb, de Londres (3). Par la suite, des fonds considérables sont venus graduellement enrichir la collection. Un exemple : en 1981, le CCA a acquis la bibliothèque de l'architecte Ernest R. Graham, de Chicago. Cette collection comprenait 3357 volumes, notamment des livres illustrés de vues d'architecture datant du dix-septième et du dix-huitième siècle, de grands traités de la tradition classique et des ouvrages sur l'ornementation intérieure (4).

Des éditions successives de textes pratiques et théoriques incontournables dans l'histoire de l'architecture ont été rassemblées. Entre autres, on retrouve

les cinquante-huit éditions des *Dix livres sur l'architecture* de Vitruve, dont la première édition incunable intitulée *De architectura* (Rome 1485-1486), et près de quarante éditions du traité de Palladio, *I quattro libri dell'architettura*. Au-delà de leurs écrits, ces livres anciens renferment de précieuses informations :

« Ces regroupements des différentes éditions des grands traités d'architecture retracent la diffusion des idées et de leurs auteurs à travers les pays et les siècles. Les livres eux-mêmes nous apprennent beaucoup, par leur frontispice, leur typographie, leur reliure, et par la technique de représentation de l'architecture utilisée. Ils reflètent l'histoire du livre au cours des cinq derniers siècles... » (5)

L'architecture militaire est également un thème important et bien documenté. La bibliothèque a acquis des ouvrages classiques comme ceux d'Albrecht Dürer (16^e siècle), le traité de Sébastien Le Prestre de Vauban intitulé *De l'attaque et de la défense des places* (La Haye, 1737), et aussi des ouvrages plus récents illustrant les effets de la démolition des fortifications sur l'aménagement et le développement des villes du dix-neuvième siècle (6).

La collection d'ouvrages écrits pas des architectes du 20^e siècle contient un nombre considérable de livres sur Le Corbusier, Frank Lloyd Wright, Aldo Rossi, Tadao Ando, Moshe Safdie.

La bibliothèque a aussi recueilli une riche collection de périodiques. Parmi les séries importantes de périodiques anciens, il faut mentionner *Propylaën* (Weimar, 1798-1800), publié sous la direction de Goethe, *Revue générale de l'architecture et des travaux publics* (Paris, 1888-1890), *The Builder* (Londres, 1842-1966), *Volné Sméry* (Prague, 1896-1948), *Bauhaus* (Dessau, 1926-1931) et *SA : Sowremennaja Arhitektura* (Moscou, 1925-1930).

■ La collection aujourd'hui

Livres, périodiques, jeux et jouets, documents éphémères, autres objets

« La bibliothèque du CCA abrite une collection de recherche internationale consacrée à l'histoire de l'architecture et à l'environnement bâti. Elle comprend plus de 195 000 volumes, notamment des livres rares et des collections spéciales portant sur la théorie, la pratique et l'histoire de l'architecture, du XV^e siècle à nos jours. En outre, elle contient plus de 1500 titres de périodiques courants, plus de 3 000 titres de périodiques rétrospectifs, ainsi que divers documents spéciaux. ». (7)

Telle est la description d'introduction apparaissant aujourd'hui sur le site Internet. La collection générale et les collections spéciales réunissent des ouvrages portant non seulement sur l'architecture, son histoire et sa théorie, mais aussi sur l'architecture du paysage, l'urbanisme et le design.

Dans la collection générale, nous retrouvons une collection de référence, des documents portant sur l'architecture et l'urbanisme au Canada, aux États-Unis, des fonds européens et d'autres régions. Pour le Canada, un accent spécial est mis sur les albums souvenirs, les livres illustrés de vues d'architecture et les guides. La bibliothèque possède plusieurs formats différents : monographies, catalogues d'exposition, thèses, catalogues commerciaux, almanachs, répertoires, atlas, documents audiovisuels, etc. Mentionnons aussi le fonds Ernest-Cormier. Il s'agit de la majeure partie de la collection professionnelle et privée de cet important architecte montréalais (1885-1980).

Pour les États-Unis, la collection regroupe des ouvrages allant de l'époque coloniale jusqu'à nos jours. On y retrouve, entre autres, une excellente collection sur les architectes et les agences d'architectes américains, des collections spéciales de

catalogues commerciaux et d'expositions internationales et un fonds sur l'histoire de la photographie aux États-Unis.

Des fonds européens couvrent tous les domaines de l'architecture, de l'urbanisme, de l'aménagement paysager ainsi que tous les styles, toutes les périodes et toutes les langues. Les principaux pays représentés sont l'Allemagne, la France, l'Italie, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne. La bibliothèque possède environ cinq pour cent de documents touchant aussi des régions telles que l'Inde, l'Amérique Centrale, l'Amérique du Sud, le Moyen Orient, l'Égypte ancienne, etc.

La collection de référence compte plus de 6000 titres incluant des documents récents et anciens. Depuis 1983, une collection de dossiers documentaires sur l'architecture et l'environnement bâti a été mise sur pied.

Les collections spéciales sont vastes et variées. On y retrouve des traités de la Renaissance, la collection Trissino de livres sur l'Italie, des livres sur divers festivals, une collection sur les fortifications, des portraits d'architectes, la collection Harris sur les maisons de campagne britanniques, la collection Edward Craig sur le théâtre, les expositions internationales, des catalogues commerciaux, la collection C. Donald Cook sur Frank Lloyd Wright, des artefacts, des documents éphémères et plusieurs concours d'architecture.

■ L'acquisition des documents

Bien qu'elle évolue dans un domaine de recherche pointu, la collection de la bibliothèque est devenue considérable. On peut se demander quels sont les moyens qui permettent de se procurer les documents anciens, récents ou à la veille d'être publiés.

Lors de la sélection, l'équipe d'acquisition, composée de trois bibliothécaires et d'un historiographe, se concentre sur trois types de documents : les livres courants

et à paraître (8), les livres épuisés et les livres anciens et rares. Ces documents sont principalement acquis par le biais d'un réseau de fournisseurs bien étoffé. La bibliothèque accepte également certains dons et participe à un programme d'échanges avec des institutions oeuvrant dans des domaines d'intérêts similaires.

Des maisons d'édition spécialisées et des fournisseurs implantés dans plusieurs pays permettent de prendre connaissance d'une grande partie des livres courants et à paraître. Quotidiennement, les catalogues de nouveautés et les fiches bibliographiques reçues sont étudiés, les périodiques généraux et spécialisés, revus. Certains fournisseurs communiquent aussi des offres par courriel. Enfin, Internet procure un accès efficace, direct et instantané aux sites de librairies spécialisées.

Des commandes globales et permanentes ont été instaurées auprès de fournisseurs (9) couvrant des marchés plus difficiles d'accès d'un point de vue géographique et linguistique. Les commandes globales permettent de recevoir des documents correspondant à un profil préalablement établi avec le fournisseur. Quant aux commandes permanentes, elles permettent de recevoir automatiquement les parutions couvrant des sujets plus difficiles à documenter ou les nouveaux titres d'une collection majeure en architecture.

Le marché des livres épuisés, anciens et rares est scruté à travers des catalogues d'antiquaires et une sélection de sites Internet tels *Antiquarian Book Exchange (ABE)* (10), *Antikbook* (11), *Bookfinder* (12), etc. Le catalogue de la bibliothèque du CCA étant accessible en ligne, certains libraires envoient des offres spécifiques pour des documents ou des éditions qu'ils n'ont pas repérés dans la collection.

Des projets d'acquisition spéciaux permettent de cibler des sujets particuliers ou plus difficilement repérables à travers les réseaux traditionnels d'édition et de distribution; par exemple, les documents portant sur le patrimoine architectural canadien. Plusieurs petits ouvrages,

rapports et brochures sont publiés par des éditeurs moins connus, des sociétés d'histoires locales, des paroisses, des ministères, etc. Cette littérature « grise » constitue un défi et fait l'objet de recherches constantes.

Conclusion

La bibliothèque du CCA consolide des collections qui s'enrichissent et se complètent mutuellement. Chaque document est acquis individuellement et est considéré comme un objet de musée susceptible d'être exposé. Par conséquent, chaque document est en

quelque sorte rare. Au fil des ans, la bibliothèque rassemble des documents et bâtit une mémoire qui traversent les siècles.

Notes

¹ http://www.cca.qc.ca/New_Site/library/general_fr.html

² Centre Canadien d'Architecture : les débuts, 1979-1984 = Canadian Centre for Architecture : the first five years, 1979-1984. Montréal: Centre Canadien d'Architecture, 1988, p.16.

³ Idem

⁴ Idem

⁵ Idem p.17.

⁶ Idem p.17.

⁷ http://www.cca.qc.ca/New_Site/library/biblio_intro_fra.html

⁸ Aussi cédéroms, vidéos, microformes et objets, font également partie de la collection.

⁹ Des fournisseurs tels que Otto Harrassowitz en Allemagne, Casalini Libri en Italie, Aux amateurs de livres international en France.

¹⁰ <http://www.abebooks.com/> ;

¹¹ <http://www.antigbook.com/>

¹² <http://www.bookfinder.com/>

La LIBRAIRIE MERCIER a pour objectif de faire tout son possible afin de simplifier votre travail.

Notre expérience nous permet d'effectuer des recherches fréquentes pour vous, et ainsi, réduire le nombre de vos commandes et vous sauver du temps.

Depuis 1952, nous desservons les institutions d'enseignement et de recherche, telles que les bibliothèques municipales, scolaires, provinciales, fédérales et d'hôpitaux.

Nous comptons avoir le privilège de bien vous servir très bientôt.

LIBRAIRIE MERCIER

librairie agréée,
40, St-Joseph, Ste-Thérèse, Qc J7E 3L6
Téléphone : (450) 435-0581
Télécopieur : (450) 430-1584



Volumes reliés de luxe
Arts et histoire
Littérature
Scientifiques
Médicaux
Service de recherche



Les Bibliothèques municipales : Enjeux culturels, sociaux, politiques

Audrey Laplante

Étudiante au doctorat

Graduate School of Libraries and Information Studies, McGill University

Bertrand, Anne-Marie. 2002. *Les Bibliothèques municipales : Enjeux culturels, sociaux, politiques*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, «Collection Bibliothèques», 147 p. ISBN : 2-7654-0837-8

Seconde édition entièrement refondue des *Bibliothèques municipales : Acteurs et enjeux*, publié en 1994, cet ouvrage traite de l'évolution que connurent les bibliothèques municipales en France au XX^e siècle et des enjeux et débats qui les animent actuellement. Son auteure, Anne-Marie Bertrand, est conservateur général des bibliothèques et détient un doctorat en histoire. Elle est également, depuis 2002, rédactrice en chef de la revue *Bulletin des bibliothèques de France* publiée par l'ENSSIB. L'ouvrage se divise en six chapitres qui portent respectivement sur l'histoire des bibliothèques, leur développement, leur évolution, les partenariats qu'elles ont créés ou pas, puis les débats et les enjeux du milieu.

Histoire(s)

Le premier chapitre relate l'histoire des bibliothèques municipales (BM) en France, de la Libération jusqu'à la fin des années 1990. Cette histoire fut marquée par des débuts difficiles en raison du désintérêt des pouvoirs publics pendant l'entre-deux guerres et de l'état de certaines bibliothèques du réseau, littéralement dévastées pendant la Seconde guerre. Cette misère perdure

jusqu'en 1960 et se caractérise entre autres par des locaux insuffisamment nombreux et mal adaptés, des collections à rayons fermés et un personnel peu formé. Il faudra en effet attendre la fin des années 1960 et l'arrivée de Georges Pompidou comme premier ministre pour que s'amorce un véritable tournant vers la modernisation des bibliothèques. Pendant les années 1980 et 1990, cette modernisation s'accélère grâce à l'intérêt des élus locaux et à l'élection de François Mitterrand à la Présidence qui soutient la culture comme jamais auparavant. Ces décennies sont également marquées par les bouleversements techniques : d'abord l'introduction de médias non imprimés dans les collections, puis l'arrivée d'Internet. Ce dernier amène de nouveaux enjeux qui sont de «moderniser les services des bibliothèques [et de] démocratiser la maîtrise de ce nouvel outil (p.23)». C'est aussi à cette époque que naît en France le concept de «bibliothèque hors-les-murs» : on dessert de nouveaux lieux et de nouveaux publics (prisons, hôpitaux, handicapés, etc.). À la fin du siècle, on arrive ainsi à ce que l'auteure appelle «l'apogée de la «médiathèque à la française» (p.24)», caractérisée par le libre accès à ses collections, la diversification des médias, son personnel qualifié et son

action culturelle. Subsistent toutefois la faible amplitude des horaires d'ouverture dont la moyenne stagne à moins de 20 heures par semaine, l'absence d'un véritable réseau et le manque de théorisation et de conceptualisation du modèle de bibliothèque publique.

Développement

Pour comprendre mieux l'évolution que connurent les BM en France, l'auteure tente dans le second chapitre d'expliquer les raisons de ce développement, comment les bibliothèques sont devenues un «enjeu culturel, documentaire, patrimonial, urbain, social, politique... (p.29)» grâce à l'interaction et la cohabitation d'acteurs, de besoins et de facteurs précis. Comme premier acteur, on cite d'abord les villes. Les politiques urbaines des années 1960 ont fait en sorte de responsabiliser les villes qui deviennent plus puissantes économiquement et techniquement. Étant donné le vide législatif qui existe en matière de BM (aucune loi n'oblige les villes à se doter de bibliothèques), celles-ci dépendent entièrement de l'intérêt des élus. Les mouvements d'éducation populaire des années 1950-1960 amèneront les villes à se doter de politiques culturelles qui privilégient la démocratisation et qui tiennent compte des demandes de la population, de plus en plus scolarisée. Les investissements dans le domaine culturel connaissent donc un accroissement important dont les bibliothèques publiques bénéficient grandement. Un autre acteur important : le public. Dans les années 1960 et 1970, les bibliothèques sont peu fréquentées, ce qu'on attribue au manque d'information de la population. On tente donc de restaurer l'image par l'animation, la modernisation, les bibliobus, mais surtout par l'ouverture de nouveaux locaux. Ces initiatives sont récompensées par un succès public, ce qui devient un argument de taille, tant pour les bibliothécaires que pour les élus. Citons également comme facteurs de développement l'engouement renouvelé des Français pour le patrimoine et le caractère multisectoriel des BM, qui sont à la fois équipement culturel et bâtiment public, représentant ainsi de

multiples intérêts pour les élus municipaux : intérêts culturels, éducatifs et sociaux, mais aussi urbains et d'image.

■ Objectifs

Dans le chapitre suivant, c'est plutôt de l'évolution des objectifs assignés aux BM dont il est question. Tout comme les objectifs des politiques culturelles, ceux des bibliothèques publiques sont imprécis, ce qu'on attribue encore une fois au vide juridique dans lequel elles vivent et qui met en doute leur légitimité aux yeux de la population. À ce flou s'ajoute l'absence de mesures fiables permettant de calculer l'impact des bibliothèques dans leurs différents domaines d'intervention. Il en résulte que les objectifs des différents acteurs s'entremêlent dans une harmonie souvent douteuse. Du côté des usagers, on attend des BM qu'elles jouent un rôle de soutien à la formation scolaire, qu'elles offrent des collections et des services diversifiés et que ces services soient de qualité et accessibles. Les bibliothécaires s'entendent sur une mission de démocratisation de l'accès au savoir et sur la responsabilité intellectuelle de la bibliothèque (collections pluralistes, organisées et médiatisées). Le consensus semble toutefois plus difficile à atteindre concernant le rôle social de la bibliothèque que certains nient au profit de son rôle culturel, de même que sur la logique marketing derrière l'importance croissante accordée à la demande des usagers dans l'offre de services des bibliothèques. Du côté des élus, il existe également des objectifs contradictoires liés à la multiplicité de leurs rôles. Le responsable culturel cherche la démocratisation et l'excellence artistique, le gestionnaire s'intéresse davantage à la rentabilité qu'aux objectifs et l'homme politique cherche l'adhésion de la population dans la contrainte d'un calendrier électoral. Il n'est donc pas étonnant de voir les objectifs de ces différents acteurs s'entrechoquer et créer d'importantes tensions. Les élus tendent à utiliser la bibliothèque comme un outil médiatique, laissant parfois l'image l'emporter sur la fonction. Mais plus graves encore sont

les cas où les élus ont considéré la bibliothèque comme un instrument idéologique. C'est le cas dans les municipalités gérées par le Front national depuis 1995. Les bibliothécaires ont été forcés à la censure, à diffuser des idées extrémistes et à privilégier le rôle de loisir au rôle de formation. Ce qui amène l'auteure à proposer sa propre vision : la légitimité des BM devrait relever «de l'encyclopédisme, de la gratuité et de l'espace public», bref, de leur ouverture.

■ Partenariats

Le quatrième chapitre traite de la coopération. La nécessité d'une collaboration avec différents acteurs pour les BM françaises n'est plus discutable, mais demeure aujourd'hui encore difficile. Plusieurs entraves, tant politiques que techniques, persistent. Si la collaboration au niveau local se porte assez bien, il en est autrement au niveau national. En effet, les BM ont établi de nombreux partenariats dans les secteurs culturel (musées, librairies, conservatoires, etc.), éducatif (bibliothèques scolaires) et social pour la «bibliothèque hors-les-murs» (associations, hôpitaux, prisons, etc.). Par contre, au niveau national, l'aménagement du territoire en communes est considéré comme un échec puisque «la logique de décentralisation a primé sur toute autre considération (p.70)». Ajoutons que les subventions de l'État pour les bibliothèques varient considérablement d'une région à l'autre, d'où les écarts dans le pourcentage de la population desservie et dans le ratio livre/habitant. Dans la dernière décennie, des structures ont été mises en place pour favoriser la coopération, mais sans grand succès. Des bibliothèques municipales à vocation régionale ont ainsi été créées, mais la contradiction entre régional et municipal reste difficile à surmonter. Quant aux pôles de la Bibliothèque nationale de France, le projet de complémentarité des collections s'est avéré incompatible avec le caractère encyclopédique des collections des BM. Actuellement, la coopération se fait donc principalement par le biais d'agences de coopération (au nombre de 16 en 1999), regroupées au sein d'une fédération

nationale. L'aide à la gestion du patrimoine écrit, les services aux «publics empêchés» (ceux qui ne peuvent se rendre sur place) et les activités dans le domaine du livre constituent les champs d'activité de ces agences.

■ Débats

Dans le cinquième chapitre du livre -le plus développé- l'auteure soulève l'apparente tendance des bibliothécaires à ignorer les débats au sein de la profession. Elle énumère donc une série de questions qui concernent particulièrement les bibliothèques publiques. En premier lieu, l'évolution de la profession est abordée. Les concours trop peu fréquents et leur incapacité à répondre aux besoins rendent le recrutement et surtout la gestion prévisionnelle difficiles en France. La question de l'identité professionnelle est aussi abordée : les bibliothécaires ont du mal à définir leur profession et le métier semble peu professionnalisé si l'on en juge par les appels d'offre (accent sur les compétences en informatique et en gestion). On discute ensuite des deux «séismes» qui ont secoué les collections dans les années 1990. Le premier séisme est politique : l'ingérence du Front national a eu pour effet de questionner la légitimité des politiques de sélection ; le second séisme est technique : Internet bouleverse l'idée de sélection et de finitude. L'offre et la demande sont également interrogées : est-ce que répondre à la demande signifie renoncer au projet culturel ? L'auteure croit que oui.

Les NTIC sont ensuite amenées comme point de débat. Elles ont remis en question la profession de bibliothécaire : certains croient à sa disparition alors que d'autres croient à sa transformation (accroissement du rôle de médiation). L'auteure s'étonne toutefois que peu de débats se soient tenus sur les contenus (leur validation, leur pertinence, etc.) et s'inquiète de voir information et connaissance confondus. La question de la gratuité de l'accès à Internet (pratiquée par la moitié des BM) et surtout du filtrage (présent dans la majorité des BM) sont soulevées.

L'inquiétude -juridique et morale- liée au fait de donner accès à des sources non recommandables ou illégales envahit les bibliothécaires. Le risque de «prendre les outils ou les procédures pour les objectifs et les fins (p.101)» est également présent. La question suivante se rapporte au droit de prêt, sujet largement débattu ces dernières années en France. Il fut question à un certain moment de faire payer ce droit aux usagers des bibliothèques. Les bibliothécaires ont alors confronté les éditeurs et fait valoir leur point de vue : les emprunts ne font pas concurrence aux achats (des études prouvent que les inscrits achètent davantage de livres) et la bibliothèque, en tant que prolongement des politiques éducatives, se doit d'être gratuite. Les éditeurs -qui défendent la rémunération des auteurs- obtiennent en 2001 un dispositif qui prévoit un versement prélevé sur l'achat des livres par les bibliothèques et un versement de l'État pour chaque inscrit.

Le dernier sujet abordé est la question des publics, le pluriel servant à illustrer la nouvelle conception qu'on s'en fait : les usagers sont diversifiés et leurs usages également, et on en tient compte. On assiste donc à la diversification des services (*intra muros* et *hors-les-murs*) et des collections, ce qui entraîne toutefois une angoisse née de la difficulté à délimiter le champ d'action des BM. Les non-usagers sont aussi examinés puisqu'ils nous informent sur la

stagnation de la fréquentation des BM depuis 1990. Il en ressort que la durée de prêt est trop courte, les collections trop homogènes et les outils de repérage font trop peu de progrès.

■ Enjeux

Anne-Marie Bertrand conclue l'ouvrage par un chapitre dans lequel elle exprime ses réflexions sur l'avenir des bibliothèques municipales, afin de combattre le «désenchantement» et le «consensus» de la profession, dans une volonté de se réapproprier les enjeux. Elle dénonce d'abord le manque de discernement face à la modernité, notamment dans les choix architecturaux, les supports, les services (arthothèque, prêt de e-books, etc.), et même dans la tarification, qui serait plus à la mode que la gratuité en France. Les sites de bibliothèques, où l'image prend le pas sur le contenu, sont aussi décriés. Le deuxième point sur lequel l'auteure se prononce concerne le champ culturel des bibliothèques. Elle s'interroge sur l'impact du politiquement et du culturellement corrects sur le rôle culturel des BM et s'inquiète des risques de censure. Elle accuse également la mode du multiculturalisme qui amène les bibliothèques à développer des collections calquées sur la population qu'elles desservent, ce qui aurait pour effet d'enfermer les gens dans leur

différence plutôt que de développer un «vivre ensemble». Accusation aussi envers le penchant pour la diversité culturelle, surtout en ce qui concerne les musiques du monde. Sur ce sujet, elle met en lumière le paradoxe qui veut que la diversité se transforme en uniformité lorsque des intérêts économiques sont en jeu et appelle les bibliothécaires à jouer leur rôle de sélection. L'auteure souligne par la suite l'augmentation significative mais de loin insuffisante de la place des BM dans les enjeux politiques. À ce sujet, elle cite l'inaction de la population face à l'ingérence du Front national dans les bibliothèques et surtout la réélection de ces élus dans trois villes sur quatre. Ses dernières réflexions portent sur l'individualisation de la société qui risque, à son avis, de faire des bibliothèques des espaces davantage privés que publics si on succombe à la logique de la demande.

Ce livre est donc une excellente lecture pour qui veut connaître davantage les bibliothèques publiques françaises et les débats qui animent les professionnels qui y travaillent. C'est aussi un moyen de se rendre compte de la distance qui existe entre leur réalité et la nôtre. En ce sens, les bibliothécaires d'ici seront plus intrigués et surpris que directement concernés par cet ouvrage qui se veut un point de départ pour la réflexion.

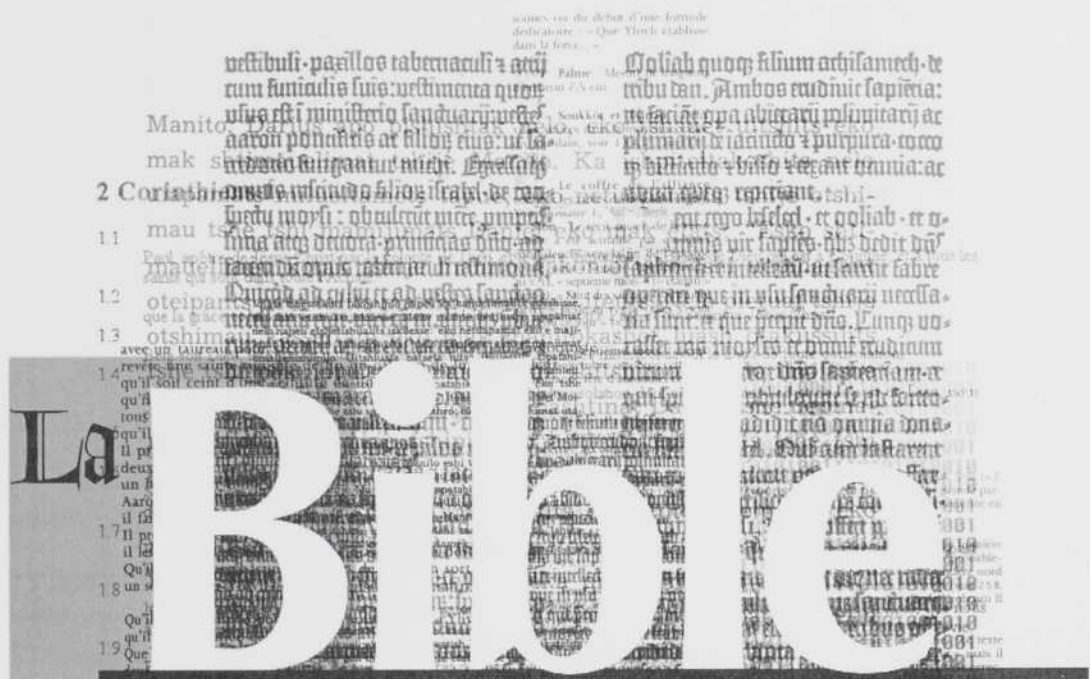
ARGUS

recherche de nouveaux rédacteurs et de nouvelles idées d'articles

Le comité de rédaction recherche activement de nouveaux membres pour participer au développement de la revue, c'est-à-dire au choix des orientations et des sujets, à la rédaction des chroniques et à la sollicitation d'articles.

Si vous êtes intéressé, contactez soit le secrétariat de la CBPQ à info@cbpq.qc.ca, soit directement le comité de rédaction à cette adresse comite_argus@yahoo.ca

Exposition du 12 février au 4 avril 2003



une odyssée de Gutenberg à aujourd'hui

Bibliothèque nationale du Québec www.bnquebec.ca
1700, rue Saint-Denis, Montréal • Du mardi au samedi de 9 h à 17 h • Entrée gratuite

Bibliothèque nationale
Québec

Service FirstSearch d'OCLC

Des solutions pour le monde entier

Le service FirstSearch d'OCLC permet à vos usagers d'accéder à un monde d'information tout en mettant l'accent sur votre propre collection. Grâce à des ressources sans pareil tel que WorldCat, améliorées par des fonctions de recherche et des options pouvant s'adapter à vos besoins, le service FirstSearch rend la recherche d'information facile pour vos usagers et abordable pour votre bibliothèque. Avec un contenu canadien toujours en expansion, vos usagers ont non seulement accès aux exemplaires des bibliothèques canadiennes et de milliers de bibliothèques du monde entier mais aussi au texte intégral de plus de 9 000 publications en série (notamment 3 400 revues électroniques), et, par-dessus tout, aux richesses de la collection de votre bibliothèque.

www.oclc.org/canada



OCLC Canada
1-888-658-6583 (Est du Canada)
1-877-858-2058 (Ouest du Canada)

OCLC Canada—Accroître l'accès à l'information

FirstSearch, OCLC et WorldCat sont des marques de commerce enregistrées d'OCLC Online Computer Library Center, Incorporated.

