

ACTRICES ET ACTEURS DE CHANGEMENT



Volume 65, n° 1 | JANVIER – MARS 2019

DOCUMENTATION  BIBLIOTHÈQUES

infor

**Au-dessus et
au-delà**



www.infor.com/libraries

**Fournir des services
supérieurs à vos lecteurs.**

Avec Infor, le personnel
passe moins de temps aux
tâches SIGB et accordant
plus de temps à vos clients.

La suite complète
d'applications Web d'Infor
fournit des processus
automatisés et des flux de
travail flexibles et efficaces
qui libèrent du temps de
travail pour ce qui compte
vraiment: vos clients.

**Découvrez ce que Infor
peut faire pour votre
bibliothèque.**

Volume 65, n° 1
JANVIER – MARS 2019

Documentation et bibliothèques
2065, rue Parthenais, bureau 387
Montréal (Québec) H2K 3T1
Téléphone : 514 281-5012
Télécopieur : 514 281-8219

Abonnement

www.asted.org
info@asted.org

Direction

Réjean Savard, Ph. D., professeur honoraire,
EBSI, Université de Montréal

Coordination à la rédaction

Frédéric Bricaud

Comité de rédaction

Jean-Philippe Accart, directeur, bibliothèque et archives, École hôtelière de Lausanne · Gaston Bernier, directeur (retraité), bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec · Denis Boisvert, directeur (retraité), bibliothèque de l'Université du Québec à Rimouski · Aïda Chebbi, Ph. D., Institut supérieur de documentation, Tunisie · Bernard Dione, Ph. D., directeur des études, École des bibliothécaires, archivistes et documentalistes, Université de Dakar · Michel Fraysse, Université de Toulouse Capitole · Dominique Gazo, Ph. D., culture et bibliothèques, arrondissement de Lachine, ville de Montréal · Cristina Ion, Ph. D., Bibliothèque nationale de France · Stéphane Labbé, Ph. D., chercheur et consultant en industries culturelles et communication · Dominique Lahary, directeur (retraité), Médiathèque départementale du Val-d'Oise · Alex Guindon, bibliothèque de l'Université Concordia · Élisabeth Laviguer, Infocycle · Sabine Mas, Ph. D., professeure agrégée, EBSI, Université de Montréal · Heather Lea Moulaison, Ph. D., professeure agrégée, College of Education, University of Missouri · Danielle Poirier, directrice, BANQ

Graphisme

Marquis Interscript

Photo couverture

Future Bibliothèque Maisonneuve
© Photo : Hanganu + EVOQ architectes

Révision et correction d'épreuves

Frédéric Bricaud

Traduction des résumés

Edward Collister

Publicité

Lionel Villalonga
lvillalonga@asted.org

Production

ASTED
En partenariat avec
AIFBD

Impression

Marquis Imprimeur

Les articles de *Documentation et bibliothèques* sont accessibles en version numérique sur Érudit (documentation.erudit.org). Ils sont répertoriés dans les bases de données FRANCIS de l'Institut de l'information scientifique et technique (INIST), Canadian Periodical Index - Index de périodiques canadiens, Library and Information Science Abstracts (LISA), Library Literature & Information Science, Repère. Les articles plus récents sont aussi référencés dans Google Scholar, Primo Central, Summon, WorldCat, JournalTOCs et EBSCO.

Nous reconnaissons l'appui du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide aux publications pour nos dépenses d'envoi postal.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

érudit
Canada

ISSN-0315-2340 | Envoi de Poste-Publications n° 40005041
Canada : **35,00 \$**, Étranger : **45,00 \$ CAN**



DOCUMENTATION  BIBLIOTHÈQUES**SOMMAIRE**

Éditorial	4
Réjean SAVARD	
La nouvelle carte du monde: bienvenue au XXI ^e siècle.....	5
Jean-Louis ROY	
Les bibliothèques au cœur de la transformation sociale.....	12
Jérémy LACHAL	
Changer vers une nouvelle dimension? La bibliothèque puzzle.....	17
Marielle de MIRIBEL	
L'implantation des systèmes de gestion intégrée des documents (SGID): une véritable gestion du changement à adopter, une variété d'acteurs en jeu	25
Siham ALAOUI	
L'histoire du théâtre à Montréal racontée sur le web par BANQ et trois universités québécoises	37
Danielle LÉGER	
Présentation des auteurs	46

ACTRICES ET ACTEURS DE CHANGEMENT

Réjean SAVARD

Directeur
Documentation et bibliothèques
rejean.savard@umontreal.ca

Quel que soit leur milieu, les professionnelles et professionnels de l'information ont un rôle crucial à jouer pour faire évoluer leur métier et leur organisation. Les changements de fond qui ont un impact sur nos professions nous obligent à nous positionner en tant qu'actrices et acteurs pour faire valoir nos idées et nos expertises afin d'intégrer au mieux les transformations que nous vivons.

Dans les milieux documentaires et archivistiques, le changement est omniprésent et se décline de multiples façons. Le développement technologique est sans fin. Les publics auxquels nous nous adressons sont de plus en plus diversifiés, et les budgets de fonctionnement sont en stagnation... Il est légitime de se questionner sur la nature et les implications de ces bouleversements, car un simple déni ou une posture nostalgique ne mèneraient nulle part. Mais

comment avancer avec ouverture, confiance et détermination dans une direction nouvelle dont on ne connaît pas encore précisément les contours ?

C'est avec ces questions en tête que le Congrès des professionnels de l'information a eu lieu en novembre dernier. Et comme nous le faisons maintenant chaque année, nous avons voulu, dans ce premier numéro de 2019, revenir sur la thématique du congrès. Vous trouverez donc ici des articles issus du programme de ce congrès, dont la conférence de M. Jean-Louis Roy, président-directeur général de BAnQ, que nous considérons comme une magnifique introduction à cette thématique.

Bonne lecture et merci aux collaborateurs et collaboratrices de ce numéro !

LA NOUVELLE CARTE DU MONDE: BIENVENUE AU XXI^e SIÈCLE¹

Jean-Louis ROY

Président-directeur général de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ)

JL.Roy@banq.qc.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACT

« Notre monde est en plein travail d'enfantement », disait Virginia Woolf. Dans les institutions culturelles, les bibliothèques, les musées, et plus généralement dans tout temple de la connaissance, le changement opère, force multiforme qui transforme et modèle nos habitudes de travail, nos pratiques et les rapports que nous entretenons avec nos usagers. Comment évaluer et valoriser la place que nous occupons dans la société dite du savoir? Comment concilier le changement avec des notions aussi capitales que la vérité, la solidarité culturelle et sociale, ainsi que l'échange, ce puissant catalyseur de la dignité humaine?

Apprivoiser les flux de données pour rendre ces dernières fiables et intègres, s'approprier les nouvelles technologies afin de bâtir une offre de qualité libre et ouverte, autant de chantiers à relever pour celles et ceux dont la mission première est de constituer un trésor de savoir, véritable agora à la disposition de tous, accessible, sincère et altruiste.

Le changement que nous observons est issu de quatre mutations majeures dans l'histoire humaine : la transformation de la carte financière, économique et commerciale du monde ; le déploiement de l'ère numérique qui change à tout jamais les rapports de l'être humain à la connaissance ; l'expansion démographique sur les continents asiatique et africain, qui bouleversera bientôt la répartition actuelle de la population mondiale ; enfin, les immenses défis environnementaux dont nos sociétés doivent se saisir sans plus tarder.

Des premières avancées de la société québécoise jusqu'à la création d'un laboratoire de renommée internationale en intelligence artificielle, l'histoire se tisse grâce à l'information que l'esprit humain expérimente comme matière première, et à laquelle il insuffle une énergie vitale. Le changement doit se poursuivre avec le partage de l'information sous toutes ses formes et auprès de tous, ce qui nécessite notamment de mettre fin à ce très vieux scandale qu'est l'illettrisme dans nos sociétés savantes et connectées. Cela demande aussi d'accélérer le passage à la civilisation numérique, par la mise en place du dépôt légal numérique, la numérisation des collections patrimoniales, la création de bibliothèques d'avant-garde qui font la part belle aux laboratoires d'innovation et de création, telle la future bibliothèque Saint-Sulpice.

Il nous faudra enfin porter notre réflexion sur l'avenir de la création : à l'âge de la robotique, des algorithmes, de l'intelligence artificielle et des données de masse, quel est donc l'avenir de la mémoire, de la production et du partage de la connaissance?

The New Map of the World: Welcome to the 21st Century

As Virginia Woolf said, our world is in the midst of childbirth. Multifaceted change is underway in cultural institutions, libraries, museums and, generally, in all places where knowledge is created. Change is transforming our work habits, practices and relationships with our users. How do we evaluate and highlight our place in the knowledge society? How do we reconcile change with the important notions of truth, cultural and social solidarity as well as sharing, that forceful catalyst of human dignity?

Harnessing the mass of data to make them reliable and truthful and taking ownership of new technologies in order to build a free and open tender are part of the challenge to be met by those whose primary mission is to build a knowledge base, that is accessible, sincere, and altruistic for all.

The change we are currently experiencing is the result of four major events in human history: the transformation of the financial, economic and commercial map of the world; the unfolding of a digital era that has forever changed the relationship of human beings to knowledge; the demographic expansions in Asia and Africa that will soon disrupt the distribution of the world's population; and, finally, the colossal environmental issues that our society must immediately face.

Beginning with the first developments in Québec society and followed by an internationally renowned artificial intelligence laboratory, history is created with the information used by the human mind to which it imparts a vital energy. Change must be undertaken by sharing information in all its forms and with all, which means putting an end to the scandal that is illiteracy in our learned and connected societies. This also requires accelerating the transition to a digital civilisation, by establishing a digital legal deposit, the scanning of heritage collections and the creation of avant-garde libraries that provide a space for the innovative and creative laboratories such as the future Saint-Sulpice library.

We also have to think about the future of creation. In an era of robotics, algorithms, artificial intelligence, and big data, what does the future hold for the safeguard, the production and the sharing of knowledge?

1. Cet article est une adaptation de l'allocation de Jean-Louis Roy, PDG de BAnQ, au Congrès des professionnels et professionnelles de l'information, *Actrices et acteurs de changement*, qui s'est tenu à Montréal le 14 novembre 2018.

Actrices et acteurs de changement

Ces trois derniers jours, les intervenantes et intervenants à notre congrès ont identifié en situation réelle – comme on dit en temps réel – les nécessités sociales, les évolutions technologiques et les exigences économiques qui inscrivent le changement dans l'exercice quotidien de nos professions. Ils nous ont rappelé que l'information, la documentation et le partage de données ne se résument pas à d'innombrables échanges mécaniques et éphémères, mais qu'ils sont le terreau de l'enrichissement continu des savoirs humains partagés et créés, de la responsabilité citoyenne déployée, de la conscience des filiations et des héritages qui, dans la longue durée du temps, a produit la liberté humaine et son double, l'égalité de toutes et de tous. J'emprunte à Marguerite Yourcenar (1980) l'idée que les échanges qui sont notre quotidien « relie[nt] l'homme à tout ce qui a été, et sera, et non pas à une mode d'un jour ».

Vous n'êtes pas seulement des courtiers en connaissance, mais des guides, des partenaires, des sherpas, à un moment qui peut être décisif pour vos vis-à-vis, celles et ceux qui, dans l'immensité de ce qui est disponible, trouvent avec vous, grâce à vous, ce qu'ils recherchaient, ce qu'ils attendaient. Il y a de la transcendance dans cette rencontre des esprits, entre celui qui vous communique son besoin et le fait devenir vôtre, et vous dont l'esprit retourne vers celui qui a initié cet échange. Universel parce que constitutif, l'échange est un des plus grands phénomènes dans la vie de la famille humaine, dans la vie de chaque être humain. Imaginer un monde sans échanges, c'est imaginer un monde sans vie. La dignité humaine, l'éthique des personnes et des groupes, et donc la vie, n'existent que par l'échange, tant le sentiment de la dignité d'autrui est réciproque ou n'est pas. À cette aune, les bibliothèques sont des maisons de droits humains.

Je vous ai entendu nous dire qu'il faut penser « usager » et, en conséquence, rénover les services de référence, renouveler les relations des couples enseignants-bibliothécaires, entrepreneurs-bibliothécaires, usagers-bibliothécaires, s'ouvrir à de nouvelles pratiques dont les *toolkit* qui ont bonne presse chez nos voisins. Vous nous avez conviés à considérer la dimension sociale de nos services professionnels, du lien entre bibliothèque et développement local, bibliothèque et justice sociale, bibliothèque et communauté. Vous avez aussi plaidé pour que nous soyons attentifs aux évolutions des sciences de l'information, aux leviers technologiques innovants telles les commandes tactiles et la reconnaissance automatique. Vous nous avez invités à réfléchir au profil des bibliothèques du futur qui foisonnent de données de nouvelle génération et des interférences à venir de l'intelligence artificielle.

Enfin, la question maîtresse, celle qui commande à toutes les autres, celle qui se pose depuis les origines et qui ne

cesse de s'éloigner dès que l'on s'en rapproche, celle qui se pose aujourd'hui avec une forte exigence, la question de la vérité, a été explorée par certains d'entre vous. Ceux-là ont évoqué la lutte contre les *fake news*, cette très ancienne démanéation dont l'existence est aujourd'hui amplifiée par les technologies que vous savez, et qui constitue l'antithèse absolue de l'ADN de nos professions et de notre service public, tout entier dévoués à la recherche et à la défense de la vérité.

Il y a dans ces thèmes choisis et développés par vous ces derniers jours, une odeur de changement, l'idée d'un authentique passage, celle d'une révision des repères et d'une transformation des pratiques : ces chantiers multiples s'adressent à tous, qu'ils soient bibliothécaires, professionnels, théoriciens ou techniciens. Finalement, vos observations et vos propositions visent toutes à parfaire et à affermir l'échange, cette absolue nécessité dans la vie de la famille humaine, ce levier de la dignité humaine, comme nous l'avons écrit précédemment. Ce travail sur nous-mêmes n'est pas seulement de l'ordre des moyens. Spinoza (1955) avait raison d'affirmer que « le but de l'organisation en société, c'est la liberté ».

« Le monde tout entier est en plein travail d'enfantement », selon le mot de Virginia Woolf (1937). Cela doit se traduire dans nos planifications stratégiques, nos formations continues, nos investissements de recherche, nos activités parallèles ; autrement dit, dans nos contributions diverses au développement social et au partage de la connaissance. Pour ne pas être submergée par les flux de données découlant de cette gestation et par les puissances qui les incarnent avec des visées hégémoniques, notre offre, la vôtre et la nôtre, doit être constamment enrichie, rester libre, ouverte, hissée à la hauteur des besoins sociaux et culturels les mieux documentés, élevée au niveau des impératifs de la concurrence économique devenue mondiale et portée par les technologies les plus avancées.

Notre valeur ajoutée est tout entière contenue dans notre capacité à lier connaissance et développement d'une société donnée, historique, irréductible. Le Québec a besoin de ces investissements pour rester lui-même, maintenir et enrichir ses investissements sociaux et culturels, garantir et enrichir un niveau de vie convenable pour tous, ce qui n'est pas le cas présentement. Telles doivent être nos exigences envers nous-mêmes, nos partenaires, nos bailleurs de fonds, en conséquence des services qui sont attendus de nous. De nous, dans les administrations publiques, locales et nationales, qui ont besoin de données fiables et intègres pour une gouvernance éclairée, juste et efficace. De nous, dans les entreprises de production de biens et de services des secteurs public et privé, qui ont tout autant besoin de données fiables et intègres pour construire une offre de qualité capable de tenir sa place dans la compétition mondiale. De nous, dans les institutions de savoir, de la

prématurée au postdoctorat, sans oublier nos centres de recherche privés et publics qui ont aujourd'hui la redoutable mission de montrer le monde tel qu'il advient et non dans ses représentations périmées. De nous enfin, dans les bibliothèques publiques, de la plus modeste à la mieux dotée, véritables biens nationaux et parmi les dernières agoras encore accessibles pour tous nos concitoyens, mettant à la disposition de chacun et de tous un trésor de savoir, sans intérêts dissimulés, sans appropriation douteuse ni manipulation véreuse.

Voilà bien des motifs de nous réjouir de l'occasion qui nous est donnée de nous retrouver, afin notamment d'évaluer et de valoriser la place que nous occupons dans la société dite du savoir, le rôle qui est le nôtre dans les délibérations conduisant aux mises à jour de la gouvernance, à la création continue de la solidarité culturelle et sociale et à l'appropriation responsable de la science et de la technologie. Actrices et acteurs de changement : ce sont celles et ceux qui agissent, qui prennent et revendiquent une part active dans le changement. Vos contributions, que je viens d'évoquer, témoignent de ce désir d'agir, d'être partie prenante du changement. Comment en serait-il autrement ? Ce monde, notre monde, est en pleine gestation. Actrices et acteurs de changements, vous dites ! L'aventure qui est et sera la nôtre dans les années à venir est issue de quatre mutations sans précédent dans l'histoire de la famille humaine, quatre mutations qui appellent le changement.

La nouvelle carte du monde

Le basculement de la richesse de l'Ouest vers l'Est et le Sud de la planète a transformé à jamais la carte financière, économique et commerciale du monde. Il a fait de l'Asie son épice et de la Chine, anciennement le plus grand pays pauvre du monde, la deuxième puissance économique mondiale, la première peut-être demain. Ce bouleversement a également permis à près d'un milliard de personnes de sortir de la pauvreté.

Au tournant des millénaires s'est produit, selon les termes de l'OCDE (2010), le plus grand transfert financier, commercial et technologique de l'histoire de l'humanité – transfert de l'investissement direct étranger, délocalisation des entreprises du Nord et déplacement de la puissance financière. Ce n'est pas seulement la richesse, la science et la technologie qui ont été transférées vers l'Est et le Sud, mais bien la capacité durable de les produire. En conséquence, il nous faudra prêter une attention particulière aux contributions intellectuelles, culturelles et scientifiques du monde entier, et leur faire une place dans nos investigations, nos listes privilégiées et nos médiations. Il nous faut prendre acte de cette mutation qui va de pair avec une mutation technologique sans précédent dans l'histoire de l'humanité.

Le déploiement de l'ère numérique

Le déploiement de l'ère numérique et son emprise sur un nombre sans cesse croissant de domaines ont provoqué l'émergence de l'humanité numérique, composée aujourd'hui de 4,2 milliards d'internautes² qui seront 5,5 milliards en 2025. Une ascension fulgurante pour une espèce quasi inexistante il y a 30 ans.

Cette révolution technique est unique pour deux raisons. Elle s'est déployée en temps réel dans la presque totalité des sociétés humaines et, contrairement aux précédentes révolutions technologiques qui démultipliaient les énergies matérielles de l'humanité, la révolution numérique, elle, démultiplie ses énergies cognitives et change à tout jamais les rapports de l'homme à la connaissance, qui est notre matière première.

La croissance des plateformes du numérique et le transfert des activités humaines du monde historique vers le monde numérique sont continus. On a estimé en 2016 que seulement 8% des activités humaines susceptibles d'être transférées l'ont été effectivement et on anticipe une accélération exponentielle de ce transfert. Toutes les projections annoncent des croissances considérables en raison notamment du passage à la 5G et à l'Internet des objets. On évoque 80 milliards d'objets connectés en 2025, contre 15 milliards aujourd'hui. Alors, les trois grandes fonctionnalités de l'Internet des objets se feront sentir : le suivi des consommations diverses, la consultation des dossiers médicaux et l'évolution de l'interaction entre les personnes (en permettant aux appareils d'échanger des données sur les activités humaines).

L'enrichissement démographique

Enfin, on ne peut prétendre comprendre quoi que ce soit aux enjeux actuels et à venir au niveau mondial si on ne prend pas en compte l'expansion démographique en cours. D'ici 2040, plus de 2 milliards de personnes naîtront sur les continents asiatique et africain, ce qui bouleversera la répartition de la population mondiale telle qu'elle s'est déployée depuis des siècles et consacra définitivement la prépondérance de ces continents dans les affaires du monde. Y vivra, au milieu de ce siècle, près de 80% de la population mondiale, tandis que les 20% restants vivront en Europe – incluant la Fédération de Russie – et sur le continent américain. Ces 20% représenteront une population vieillissante, alors que l'Afrique et l'Inde incarneront la jeunesse du monde. Autour de 2050, un homme sur quatre sera africain.

2. 5,1 milliards de personnes disposent d'un téléphone mobile, dont la majorité sont des téléphones intelligents. Plus de 3 milliards de personnes utilisent les réseaux sociaux.

Les défis environnementaux

En ayant conscience de traiter trop rapidement la question de l'indispensable reconnexion de l'homme et de la nature, je rappellerai deux statistiques qui font consensus : 60 % des espèces animales sauvages ont disparu depuis 40 ans, et si aucune solution n'est trouvée dans ce domaine, il y aura 200 millions de réfugiés climatiques en 2050.

Être actrice et acteur de changement aujourd'hui, c'est appréhender ces mutations du monde, se les approprier, les intégrer dans nos analyses et délibérations, nos jugements moraux, nos choix, nos pratiques professionnelles au quotidien. « Sur dix erreurs politiques, il y en a neuf qui consistent simplement à croire encore vrai ce qui a cessé de l'être », disait le philosophe Henri Bergson (1934). Être actrice ou acteur de changement, c'est mettre en délibération nos valeurs profondes, nos repères spirituels, culturels et historiques, et les enrichir des données que portent les mutations en cours du monde. Être actrice ou acteur de changement, c'est appartenir à des communautés de changement ou les faire émerger.

Nous sommes les contemporains, les témoins de la fin d'un long cycle de l'histoire de la famille humaine, cette longue période de colonisation, d'apartheid social, spirituel et culturel qui s'est étendue sur trois siècles d'une violence extrême portée aux confins du monde par les puissances européennes. Le basculement de la richesse et le déploiement universel de l'ère numérique ont notamment pour effet de donner aux cultures du monde, jusque-là méprisées, niées et enfouies, les moyens de leur résurrection, de leur affirmation et de leur rayonnement. La Chine, l'Inde, l'Indonésie, les États arabes du golfe Persique, le Nigéria, le Maroc, le Mexique, le Brésil sont aujourd'hui des puissances culturelles en expansion qui rayonnent partout dans le monde. Au moment où nous sommes réunis, la Chine est l'invitée du Salon du livre d'Alger et la Turquie de la foire culturelle de Kigali. Sur les plans financier, économique, commercial et culturel, les rapports entre pays du Sud avancent à vitesse grand V sur la place du monde. À titre d'exemple, depuis 20 ans, la Chine a créé 516 centres culturels dits instituts Confucius et 1 706 salles Confucius dans 142 pays. Certes, l'Occident constitue toujours une zone de puissance, mais il n'est plus seul à diriger les institutions multilatérales et à fixer les normes pour tous. Ce temps est révolu.

D'autres institutions émergent, telle la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures, à laquelle 80 pays ont apporté leur appui à ce jour. D'autres visées de développement international se déploient, comme l'extraordinaire projet en cours de la nouvelle route de la soie, vaste plan d'infrastructure mondiale partant de la Chine et utilisant deux routes, l'une terrestre et l'autre maritime. Ce projet concernerait 65 pays, 62 % de la population mondiale et

31 % de son PIB, ainsi que 40 % des surfaces émergées. Il serait sans équivalent dans l'histoire contemporaine avec ses quelque 1 000 milliards de dollars de budget. Peut-être faudrait-il y accorder une importance au moins égale à celle accordée au dernier *tweet* de Donald Trump ?

Être acteur de changement pour les professionnels de l'information, c'est présenter aux Québécois le monde tel qu'il advient, en débattre, en montrer les nouvelles dynamiques, les enjeux et défis, les partager, leur faire une place dans nos délibérations, nos collections, nos médiations. Notre responsabilité est majeure tant la société que nous formons en Amérique et dans le monde a le besoin vital d'une information intègre pour ne pas se tromper de direction dans la formation de son capital humain, l'utilisation de son capital financier, ses choix en matière de recherche et développement, et ses partenariats internationaux. Collectivement, comme professionnels de l'information, nous sommes aux avant-postes de cette continuelle quête de données intègres et actualisées dont nos communautés ont besoin, données qui accompagnent le Québec et ont contribué à tracer la direction qu'il a empruntée et emprunte encore aujourd'hui. Ces chemins ont mené de la colonisation intérieure qui a ouvert les régions du Québec à la montée du syndicalisme et de l'économie coopérative qui nous a donné nos premières assises sociales, par le biais de la CSN, de Desjardins, de la Coop fédérée, de la création de nos grandes écoles, l'École des sciences sociales de l'Université Laval, Polytechnique et HEC Montréal, sans oublier la bibliothèque Saint-Sulpice, et jusqu'au *Refus global* toujours d'actualité qui nous a proposé une pensée de rupture ; de l'appropriation de la télévision à la Révolution tranquille qui nous a donné un ministère de l'Éducation, Hydro-Québec, la Caisse de dépôt, une présence internationale propre, un réseau d'universités sur tout le territoire, la Charte des droits et libertés de la personne, la Charte de la langue française, la Paix des braves, le Québec Inc., le virage technologique largement inspiré par Bernard Landry qui a fait de Montréal, à terme, l'une des cinq ou six villes du monde où se pensent et se construisent l'aéronautique de l'avenir et un maillon solide dans la recherche et la production de l'intelligence artificielle et de ses applications. Montréal, comme vous le savez, accueillera, durant trois années de suite, de 2019 à 2021, le Sommet mondial sur l'intelligence artificielle.

Pour atteindre ces sommets, il aura fallu un savant montage d'initiatives publiques et privées, l'appui institutionnel des universités, la mise en convergence de grands projets de recherche, la formation de chercheurs et d'auxiliaires de recherche. Ainsi s'est accomplie la gestation de l'un des laboratoires les plus renommés au monde en intelligence artificielle, ainsi s'est constituée la communauté de l'intelligence artificielle de Montréal. La récolte de l'Institut des algorithmes d'apprentissage de Montréal est somptueuse, avec

l'inauguration en 2017 de la branche canadienne du Facebook Artificial Intelligence Research³ (FAIR), l'installation par Google de deux équipes issues de sa filiale britannique Deepmind et de son laboratoire Google Brain, l'arrivée de Thales avec son laboratoire cortAIx, ainsi que de Microsoft et de sa jeune entreprise Maluuba, spécialisée dans le traitement des langues.

En amont de toutes les formidables réalisations que je viens d'évoquer, de la colonisation et de l'occupation de notre territoire physique à la maîtrise de l'intelligence humaine, il y a un besoin de produire de l'information jusqu'au point où l'information elle-même devient le matériau de l'expérimentation, la matière première de l'entreprise humaine qui croit pouvoir y insuffler une énergie vitale. Il y a aussi une conjugaison de trois communautés, une communauté de recherche, une communauté de savoir-partage et une communauté de volonté, ces composantes du changement dans une société démocratique. La géopolitique en mutation porte à un haut niveau ses exigences pour notre société, et en conséquence, pour celles et ceux qui ont vocation de la raccorder avec l'émergence continue de la connaissance. Troublant, angoissant et passionnant. La vie de la nation est liée à la connaissance qui la nourrit. C'est là que se situe la responsabilité sociale des professionnels de l'information. Nous sommes arrivés à ce qui commence, selon le superbe mot de Gaston Miron (1970).

Récemment, la directrice générale de la Grande Bibliothèque, notre amie Danielle Chagnon, évoquait la mise en valeur de collections en lien avec les objectifs de développement durable des Nations Unies, 17 objectifs pour sauver le monde⁴. Nous pourrions examiner dans le cadre de nos tables de concertation, comme cela a semble-t-il déjà été fait, la possibilité de fédérer certaines initiatives pour débattre de la nouvelle carte politique, économique et culturelle du monde et de sa signification pour nos institutions et leur offre. Nous pourrions aussi débattre de ce que nous pouvons faire ensemble pour apporter notre soutien à ces objectifs de développement durable. Délibérer, certes, mais aussi agir en espérant que cet engagement se conjuguera avec ceux du plus grand nombre.

Est-il raisonnable d'avoir une telle conviction, de croire que l'on peut ainsi infléchir la direction des flux abondants qui irriguent et sollicitent l'esprit humain? La liste des réalisations accomplies à diverses étapes de notre histoire que j'ai évoquée plus haut plaide pour une réponse positive. J'y ajouterai les avancées suivantes: le mouvement mondial pour l'égalité et l'équité des genres, pour la reconnaissance de la diversité sexuelle, pour la prise en compte de la

dégradation de notre planète, pour l'instauration de la Cour pénale internationale, pour la reconnaissance des droits des peuples autochtones, parmi bien d'autres. Ces projets ont d'abord vécu dans le cœur et l'esprit de quelques-uns, puis sont devenus le fait de collectifs restreints qui n'ont cessé de grandir, de se fédérer et de se doter de leviers leur permettant d'accéder finalement au statut de biens communs de l'humanité.

Quels changements pour nous?

À BANQ, nous partageons avec vous les enjeux et défis que je viens d'énumérer. Comprendre et intégrer les changements du monde implique de porter une attention nouvelle à la pluralité des sources de la science, de la technologie, de la culture, du savoir. Ces sources s'universalisent progressivement: nos enfants ont déjà intégré en partie cette évolution, eux qui connaissent et apprécient les chanteurs de la K-pop coréenne, les stars du cinéma nigérian, les jeux vidéo avec leurs super-héros asiatiques, les œuvres du peintre Takashi Murakami, les mangas japonais, etc.

En clair, il nous faut prendre acte que le monde occidental n'est plus l'espace de référence, comme ce fut le cas ces trois derniers siècles. Il s'insère désormais et irrémédiablement dans un espace mondial qui multiplie les lieux d'innovation culturelle, sociale, scientifique et technologique. Les Émirats arabes unis sont devenus des plaques tournantes culturelles reconnues, la Chine, le leader mondial de la lutte environnementale, de l'usage d'Internet et de l'intelligence artificielle, le Maroc, une puissance africaine de premier plan. Tout cela doit se traduire par un impact, à terme, sur nos collections, nos recommandations et nos médiations. Cela implique pour nous de nous intéresser à cette communauté internationale nouvelle, et de nous familiariser avec les géographies spirituelle, économique et scientifique du monde, dont notre propre diversité actuelle et à venir constitue un fragment, notre fragment.

Notre institution, comme les vôtres, a vocation de permettre au plus grand nombre d'explorer ce monde nouveau. Cela nécessite une intervention soutenue pour faire reculer le scandale de l'illettrisme sous toutes ses formes. Il nous faut augmenter notre offre en ce sens, et avec vous toutes et tous, les écoles, les médias, faire de la lutte contre l'illettrisme une cause nationale. Le slogan «zéro illettrisme» doit être partagé par toutes les Québécoises et tous les Québécois. À BANQ, nous nous sommes résolument engagés dans cette voie.

Cette exploration du Nouveau Monde, pour emprunter une expression chère aux grands voyageurs de la Renaissance, pourrait se traduire aussi par des ateliers spécifiques, des délibérations publiques, des expositions spécialisées, des échanges et des partenariats avec les institutions de ces

3. ici.radio-canada.ca/nouvelle/1125202/laboratoire-intelligence-artificielle-facebook-montreal-anniversaire-expansion-montreal

4. www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

pays que l'on dit émergents, mais qui dans de nombreux domaines ont dépassé ce stade depuis longtemps. Il nous faut saisir toutes les opportunités, et au besoin les créer quand elles font défaut, afin de nouer des liens sur objectifs avec les institutions des pays de la grande zone asiatique où se déplace à vitesse grand V la centralité politique et économique du monde. Nous devons mieux les connaître, tout comme ils doivent mieux nous connaître.

Le passage à la civilisation numérique sera pour tous long, complexe et exaltant. À BAnQ, il occupe et occupera une place centrale dans nos propres délibérations, investissements et propositions, pour la raison très simple que c'est là que se trouve notre public, en nombre sans cesse croissant, et que l'on peut compter en millions. Dans les missions et fonctions de notre institution comme Archives nationales, nous sommes engagés avec l'État québécois dans la mise en place de systèmes intégrés d'indexation numérique des documents, dès leur création jusqu'à leur dépôt dans nos archives, ce qui est la partie essentielle d'une administration publique numérique. Cette fonction-conseil que nous exerçons se double de la création par nos équipes d'archivistes et de techniciens du numérique de systèmes technologiques conséquents pour les 2 150 ministères et organismes publics avec lesquels nous travaillons. Nous sommes aussi engagés avec l'État québécois dans la mise en place du dépôt légal numérique, mesure 44 du Plan culturel numérique et absolue nécessité pour un Québec accusant un retard considérable sur l'ensemble des pays de l'OCDE, y compris le Canada. Même si elle est difficile à estimer avec précision, une part substantielle de la création numérique québécoise, et donc du patrimoine documentaire québécois, échappe présentement au trésor national que constituent les collections patrimoniales enrichies en permanence par le dépôt légal. Nous espérons vivement que le nouveau gouvernement mettra fin à une situation aussi déplorable.

S'agissant de BAnQ comme institution fédératrice des trois grandes maisons que sont les Archives nationales, la Bibliothèque nationale et la Grande Bibliothèque du Québec, nous sommes engagés dans de grands chantiers qui, nous l'espérons, vont nous permettre de fournir à nos millions d'usagers une offre numérique de grande qualité. Des équipes s'affairent déjà à mettre à niveau notre intranet ainsi que notre portail Internet et à permettre l'accessibilité de l'offre numérique de BAnQ sur les plateformes mobiles, afin que cette dernière soit exemplaire. En parallèle, nous en sommes à numériser, comme il se doit, les vastes collections patrimoniales dont certaines demandent une véritable gestion de projets, plus qu'une gestion continue et prévisible des pièces qui témoignent de notre histoire nationale. Enfin, le dépôt numérique fiable des pièces numérisées fait l'objet de recherches intensives tant l'offre actuelle demeure inadéquate. Pour tout vous dire, nous en sommes

aussi à revoir la gouvernance du numérique dans notre institution. Elle y occupera une place centrale dès le prochain exercice. Enfin, avec nos partenaires, la Ville de Montréal et le ministère de la Culture et des Communications, nous sommes à l'œuvre pour faire en sorte que la bibliothèque Saint-Sulpice, qui fut à l'avant-garde de la connaissance au début du siècle précédent, le soit à nouveau en ce début de siècle, cette fois au regard de la civilisation numérique.

Mais notre inclusion dans la civilisation numérique ne doit pas se faire aux dépens de notre tradition historique. L'humanité historique et l'humanité numérique doivent coexister : le temps, ce XXI^e siècle, les départagera. Certains s'inquiètent des dérèglements actuels des systèmes d'information classique : déplacement massif de la publicité en direction de la Toile, doublement des éditions par ajout de la version numérique, abandon de l'édition papier, baisse des revenus de ces systèmes d'information, mises à pied, etc. Tous les médias traditionnels ou presque sont progressivement affectés par le déploiement de l'ère numérique. La période de transition est certes difficile, mais elle ouvre sur des compensations nouvelles : taxes nationales sur les revenus des multinationales du domaine, comme vient d'en décider l'Union européenne qui, par ailleurs, a légiféré pour assurer la protection de la vie privée sur la Toile ; imposition spécifique pour les publicités sur les réseaux sociaux, mais aussi taxe sur les équipements comme on le fait en matière environnementale. Cet ensemble de ressources publiques devrait alimenter un fonds de la création auquel les équipes des systèmes d'information classiques auraient accès. Le reste dépend de la capacité et de la volonté de création des uns et des autres, du rassemblement de communautés d'intérêts, de la pertinence de l'offre par rapport aux besoins et attentes des citoyens.

Ces nouvelles dimensions de l'organisation de l'information affecteront aussi nos bibliothèques, dont les fonctions vont être progressivement transférées sur la Toile. À l'âge de la robotique, des algorithmes, de l'intelligence artificielle, des données de masse, quel est donc l'avenir de la mémoire, de la production et du partage de la connaissance ? Quel est l'avenir de la création ? Il nous faut maîtriser ces nouveaux leviers. À BAnQ, une équipe dresse les hypothèses d'utilisation des données de masse. Nous entendons organiser avec certains de nos partenaires la recherche, l'analyse, la délibération et la concertation autour des questions que soulèvent ces nouveaux leviers. Pour comprendre, pour entreprendre, pour réussir le changement qui est avéré, pour en faire l'occasion d'une offre encore mieux adaptée aux besoins de nos clientèles individuelle et collective, aux besoins du Québec. Je vous invite à la confiance.

À BAnQ, nous sommes en train de redessiner et d'enrichir notre offre éducative, en conjuguant les perspectives de l'éducation tout au long de la vie et de l'appui aux

programmes scolaires. Nous avons l'ambition de développer une offre éducative vaste et unique, parce que découlant des collections patrimoniales. Au premier trimestre de 2019, notre offre aux nouveaux Québécois sera elle aussi renouvelée et enrichie, en proposant de leur montrer ce qu'est la société d'accueil, son histoire, ses réalisations, ses enjeux et défis. Enfin, toujours en 2019, nous viserons à développer et à enrichir notre offre actuelle aux personnes âgées, qui compteront pour le quart de notre population en 2040. Moins mobiles, les membres de ce groupe d'âge sont cependant des citoyens à part entière à qui nous devons un accès intégral aux services publics. Nous les atteindrons là où ils vivent. Ils ne peuvent pas, ne doivent pas être exclus de l'âme de la rencontre qui est l'essence même de notre service public. Nous menons actuellement et allons poursuivre dans un avenir proche des études majeures consacrées aux effets du vieillissement de la population sur les bibliothèques, et au meilleur usage des données de masse que nous détenons.

Pour durer et nous affirmer dans le système global qui dispose de moyens quasi illimités, il nous faut remplir trois conditions. Premièrement, maîtriser et utiliser les systèmes scientifiques et épistémologiques qui sont le vecteur d'une connaissance poussée de nos usagers, de leur environnement, de leurs besoins, de leurs désirs et de leurs choix. Deuxièmement, nous préparer aux bibliothèques de

demain, lieux de partage organisationnel et fonctionnel entre intelligence naturelle et intelligence artificielle, ressources humaines et ressources robotiques, traduction classique et système automatique d'équivalence linguistique, collections historiques et masses dématérialisées, systèmes documentaires nationaux et index universels de connaissances. Ces « lab-bibliothèques » auront pour matériaux des flux considérables de données tirées des comportements et des pratiques humaines, et dont l'analyse produira des flux de connaissances nouvelles. Troisièmement, bâtir une offre de proximité, de qualité et d'échange, qui créera du lien, de la confiance et de la fidélité. Avec leurs immenses moyens, les multinationales du domaine ne pourront jamais créer une telle offre, même si les algorithmes fouillent jusqu'à nos ADN. David Lankester a mille fois raison : nous sommes de la communauté ou nous ne sommes pas⁵. Enfin, les actrices et acteurs de changement que nous sommes doivent veiller avec le plus grand soin au maintien et au renforcement de l'architecture éthique du monde, ce qui implique la prise en compte des droits de toutes et tous, y compris le droit inaliénable à la connaissance et au développement d'une conscience vive de la responsabilité humaine.

N'oublions pas : zéro illettrisme.

5. Voir notamment *Expect More: Demanding Better Libraries For Today's Complex World* (2012).

SOURCES CONSULTÉES

Bergson, H. (1934). *La pensée et le mouvant*. Paris, France : Éditions Félix Alcan.

Miron, G. (1970). *L'homme rapaillé*. Montréal, Québec : Presses de l'université de Montréal.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2010). *Perspectives on Global Development 2010: Shifting Wealth*. Paris, France : Les Éditions de l'OCDE.

Spinoza, B. (1955). *Traité des autorités théologique et politique*. Paris, France : Gallimard.

Woolf, V. (1937). *Les vagues*. Paris, France : Stock.

Yourcenar, M. (1980). *Les yeux ouverts*. Paris, France : Le Centurion.

LES BIBLIOTHÈQUES AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

Jérémy LACHAL

Directeur Général de l'association Bibliothèques Sans Frontières
jeremy.lachal@bibliosansfrontieres.org

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Dans le contexte d'un monde globalisé et toujours plus connecté, les inégalités se creusent : les plus vulnérables sont enfermés dans un cercle vicieux au sein duquel le déficit d'accès et de maîtrise des usages de l'information les empêche de développer les compétences et de saisir les opportunités qui pourraient leur permettre de sortir de la pauvreté.

À cet égard, l'information, l'éducation et la culture doivent aujourd'hui être communément acceptées comme les leviers de prévention des vulnérabilités et d'émancipation, et les bibliothèques entendues à la fois comme des lieux de développement pour les individus et des espaces citoyens de création du lien social.

Les bibliothèques, qui offrent un accès gratuit aux contenus, à la connectivité et à l'interaction sociale, et les bibliothécaires, avec leur expertise méthodologique, l'orientation thématique qu'ils peuvent fournir et leur connaissance de l'écosystème local, apparaissent comme des ressources merveilleuses pour promouvoir l'innovation et se muer en incubateur de projets à impact social. Cela doit passer aussi bien par la proposition de contenus de qualité, contextualisés et en libre accès que par le développement des compétences numériques des citoyens ; à défaut, nous irons irrévocablement vers une augmentation des inégalités et une marginalisation accrue des populations les plus vulnérables.

Libraries at the Heart of Social Change

Globalisation and the ever-increasing connectivity of the world are creating more and more inequality. The more vulnerable populations are caught in a vicious circle in which issues of access and the mastery of the use of information prevents them from developing competencies and taking full advantage of the opportunities that could allow them to escape poverty.

In this regard, education and culture must be accepted as levers for the prevention of vulnerabilities and the emancipation of these groups; libraries serve as forums for individual growth and civic arenas for the creation of social links.

Libraries offer free access to information, connectivity and social interaction. Coupled with the methodological expertise of librarians, their thematic way of thinking and knowledge of the local ecosystem, libraries are wonderful resources that can promote innovation and become incubators for projects that have a social impact. This can only happen with the help of high-quality content, which is contextualised and freely available, supported by the development of digital competencies of the citizens. Otherwise, the inequalities and the marginalisation of the more vulnerable populations will only increase.

C'est l'histoire de Bakary, un jeune Gambien rencontré en avril 2018 à Palerme, en Sicile, dans la bibliothèque mobile (Ideas Box) installée par l'ONG Bibliothèques Sans Frontières (BSF) pour les jeunes mineurs isolés et la population locale. Bakary a 18 ans, il est en Sicile depuis seulement trois mois et commence à apprendre l'italien. Il bénéficie de la protection humanitaire et a reçu un accueil chaleureux de la ville. Il se sent en sécurité désormais, mais cela n'efface pas les violences et les traumatismes qu'il a connus sur sa route jusqu'en Europe. D'ailleurs, l'Europe n'a jamais été son objectif. Comme ses grands frères, comme ses parents avant lui, Bakary est parti pour la Libye, en 2017. La récolte avait été mauvaise cette année-là et il fallait récolter un peu d'argent pour faire vivre

la famille. Ce n'était que pour quelques mois, travailler là-bas sur les chantiers et revenir au village. Chaque année, plusieurs dizaines de milliers d'Ouest-Africains partent travailler en Libye. Ces migrations internes au continent africain sont anciennes et souvent temporaires, au gré des saisons, des difficultés sociales ou politiques. Mais la Libye qu'a découvert Bakary n'était pas celle que ses parents avaient connue. Il s'est retrouvé au milieu du chaos, dans un pays déchiré par les conflits entre les clans, où l'insécurité est omniprésente. Il est alors devenu l'esclave d'un clan qui l'a obligé à faire des travaux harassants pour réparer les routes. Trop épuisé pour tenir sa pioche, il a fini par être jeté en prison. Il y est resté un mois et y a subi de nombreuses tortures. Et puis un jour, on l'a forcé à monter sur un canot

de fortune. Il ne comprenait pas pourquoi, mais ce qu'il savait, c'est qu'il allait mourir. Ils étaient plus de deux cents à bord. Certains avaient payé chèrement leur place pour l'Europe, mais beaucoup étaient comme lui, des adolescents évacués de prisons surpeuplées. Après une nuit passée en mer, ils ont été secourus par le bateau de SOS Méditerranée, cette ONG qui sillonne les eaux internationales au large des côtes libyennes et qui a déjà sauvé plus de 10 000 personnes de la noyade depuis 2016. Une étude a montré que, comme Bakary, plus de la moitié des jeunes adultes qui arrivent aujourd'hui en Sicile depuis la Libye n'ont pas souhaité venir en Europe (OCDE, 2010).

C'est l'histoire de Dani, un adolescent éthiopien de 16 ans qui vit dans la vallée de l'Omo. Sa famille cultive le sorgho et vit de manière très simple sur ces terres fertiles. Mais le gouvernement éthiopien a lancé de grands projets d'infrastructures hydrauliques pour produire de l'électricité. Sans consultation, Dani et sa famille ont été relocalisés. Ils ne savent ni lire ni écrire, et la promesse de pouvoir aller à l'école les a décidés à partir. Ils ont perdu leurs racines, leur village, leurs voisins et leurs amis. Ils ont perdu leurs cultures. Le père de Dani est mort d'épuisement et de détresse. Dani est désormais le chef de famille et doit partir à la grande ville, Addis-Abeba, pour travailler et envoyer de l'argent à sa famille. Comme des centaines de milliers de compagnons d'infortune, il s'installe dans les bidonvilles de la capitale et survit de petits emplois. Et comme des centaines de milliers de compagnons d'infortune, il n'a pas choisi cette vie-là.

C'est l'histoire de Nella, 17 ans, Burundaise ou Tanzanienne, elle ne sait plus vraiment. Au milieu des années 90, sa famille a fui la guerre civile au Burundi. Elle est née dans un camp de réfugiés à l'ouest de la Tanzanie. C'est là-bas qu'elle a grandi, et qu'elle est allée à l'école anglophone. Un jour de 2014, on lui a dit qu'il fallait partir. La guerre était finie depuis longtemps au Burundi et les gouvernements s'étaient mis d'accord pour rapatrier les réfugiés. Avec sa famille, elle est retournée pleine d'espoir et de papillons dans le ventre à l'idée de retrouver cette terre fantastique si souvent racontée par ses parents, cette terre qui avait nourri les contes et les rêves de sa jeunesse et qu'elle n'avait jamais connue. Mais le retour a un goût amer. Le Burundi est un pays très densément peuplé qui ne parvient pas à nourrir sa population. Près de 50 % des Burundais souffrent de malnutrition chronique. Les terres de la famille de Nella avaient été squattées depuis vingt ans, puis officiellement récupérées par d'autres. Mais il fallait bien s'occuper des quelque 30 000 rapatriés de Tanzanie. Alors l'État du Burundi, avec l'appui des institutions internationales, a créé des villages de la paix où les rapatriés peuvent s'installer. C'est mieux que rien, mais ici tout est différent: Nella doit apprendre une nouvelle langue, le français, si elle souhaite un jour accomplir son rêve, aller à l'université et devenir médecin.

Ces trois drames de vie se déroulent à des milliers de kilomètres les uns des autres. Nous aurions d'ailleurs pu en raconter des dizaines d'autres, sur d'autres continents. Le point commun entre Bakary, Dani et Nella n'est pas d'être Africain ou jeune adulte. Ce qui relie intimement ces trois histoires, c'est la violence des transformations que leurs protagonistes ont subies. Lorsqu'on observe les populations en situation de vulnérabilité à travers le monde, on s'aperçoit que dans l'immense majorité des cas, elles ne sont pas en capacité de faire des choix éclairés, de lutter pour leurs droits. Que serait-il advenu de Bakary si, mieux informé de la situation en Libye et des risques qu'il courrait en allant là-bas, il avait décidé de se rendre en Tunisie ou au Ghana pour tenter d'y travailler? Pourrait-on imaginer une vie différente pour Dani et les millions de personnes qui connaissent un exode rural forcé dans le monde d'aujourd'hui? Ne pourrait-on pas imaginer des trajectoires choisies, comme par exemple aller à la grande ville pour entrer à l'université? Comment intègre-t-on des populations qui ont fui et reviennent dans leur pays d'origine plus de vingt ans après sans les exclure à nouveau, sans qu'elles-mêmes se sentent étrangères à leur propre pays?

Pour ces populations, l'accès à l'information et à la connaissance est vital. L'économiste et Prix Nobel Amartya Sen (1979) a théorisé un mode de développement, l'*agency*, qui privilégie la liberté en la considérant à la fois comme une finalité et un moyen. Il place la «capabilité», c'est-à-dire la capacité à agir et à être dont disposent les individus, comme levier et condition pour être libre de faire des choix entre différentes possibilités, d'être en position de prendre des décisions qui correspondent à ses aspirations, de vivre des évolutions choisies plutôt que des transformations forcées (Sen, 1979¹). Cette approche du développement est particulièrement intéressante, car elle ne s'intéresse plus à l'accumulation de capital ou au développement des biens et services, mais bien à ce qui fait de nous des êtres humains: notre capacité à penser librement, à nous informer, à nous former, à éduquer nos enfants et à décider de la vie que l'on veut vivre.

Les bibliothèques comme vecteurs de développement humain

BSF travaille au renforcement de l'autonomie et de la capacité d'agir (*agency*) des populations vulnérables à travers l'accès à l'information, à l'éducation et à la culture. Nous partons du principe que la vulnérabilité est une réalité complexe, aux multiples facettes. Elle peut être causée par des événements exogènes (par exemple un conflit ou une catastrophe naturelle qui oblige des populations à se déplacer),

1. Ces notions seront reprises de nombreuses fois, notamment dans l'ouvrage *Development as Freedom* (1999).

des événements de vie (un décrochage scolaire, des violences liées au genre, etc.), des risques liés à la situation sociale (des inégalités sociales, une grande précarité, un exode rural, etc.), ou encore par les grandes ruptures provoquées par la révolution numérique (exposition des enfants aux risques sur Internet, compréhension de l'information et de la propagande, etc.). Dans tous les cas, les populations vulnérables vivent des situations de transformations forcées sur lesquelles elles n'ont que très peu de prise.

À BSF, nous pensons qu'aussi bien en amont qu'en réponse à ces situations, l'information, l'éducation et la culture sont des leviers de prévention des vulnérabilités et d'émancipation. Les bibliothèques sont à la fois des lieux de développement des individus et des espaces citoyens de création du lien social. Dans une élogie pour les bibliothèques publiée dans le *New York Times* en 2017, l'écrivain indien Mahesh Rao raconte son lien intime avec ces lieux de savoir et d'ouverture sur le monde. Il nous livre également sa description préférée de la bibliothèque publique, celle de la journaliste et universitaire Sophie Mayer : « *The ideal model of society, the best possible shared space, [because there] each person is pursuing their own aim (education, entertainment, affect, rest) with respect to others, through the best possible medium of the transmission of ideas, feelings and knowledge – the book.* » (Citée dans Rao, 2017)

Des populations plus éduquées et mieux informées peuvent construire des stratégies de prévention et de diminution des risques. La culture, dans toute sa diversité, est elle-même un formidable outil d'émancipation, de pensée critique et de dialogue démocratique et citoyen. En cela, les bibliothèques peuvent s'affirmer comme des leviers pour la réduction des inégalités, des lieux de construction du lien social et des boîtes à outils pour donner aux populations la possibilité d'inventer les solutions qui répondent à leurs besoins. Qu'elles soient physiques ou virtuelles, fixes ou mobiles, bibliothèques municipales, fab lab ou *maker-spaces*, les bibliothèques du XXI^e siècle sont d'abord des lieux d'accès, de médiation, de rencontre et d'invention de nouveaux usages. Dans les situations les plus difficiles comme dans les pays industrialisés, elles sont des hubs de lien social et de créativité au service des populations.

De l'urgence de lire

Prenons l'exemple des situations humanitaires. Dans ces contextes, la priorité est la mise à l'abri des populations, leur hébergement, et leur prise en charge médicale et sociale. Mais très vite, ces populations réfugiées ont aussi besoin de faire appel à ce qui fait réellement de nous des êtres humains : notre capacité à lire et à écrire, à apprendre et à échanger.

Le temps moyen passé par un réfugié dans un camp est de dix-sept ans. C'est pour cette raison que nous avons créé l'Ideas Box, cette médiathèque en kit qui se déploie en moins de vingt minutes pour créer un espace sécurisé de 100 m² équipé d'un accès à Internet, de tablettes d'ordinateurs, d'un cinéma et d'une bibliothèque papier et numérique. L'important n'est pas tant l'outil, mais les contenus, et nous travaillons à sélectionner finement les ressources en fonction des besoins des populations, que ce soit des ressources destinées à se cultiver, à se former, à s'informer, à renforcer l'éducation et la résilience, et ce dans vingt-trois langues aujourd'hui. Nous en avons installé plus de quatre-vingts dans les camps et les villes du Burundi, du Rwanda, du Congo, de la Jordanie, de l'Irak, du Liban, du Bangladesh et sur la route des réfugiés en Europe, comme en Grèce ou en Italie.

Mais au-delà des crises humanitaires, n'y a-t-il pas une urgence permanente à donner les moyens à chacun de faire des choix éclairés ? Trump, Poutine, Salvini, Bolsonaro, l'Union européenne qui se délite, les murs qui se multiplient et les ponts qui s'effondrent : les inégalités s'accroissent partout, les ports se ferment aux exilés, et la démocratie libérale qui devait s'étendre sur le globe, à en écouter Francis Fukuyama (1992) et ses thèses sur la fin de l'histoire, se rétracte à vue d'œil. Et nous, que faisons-nous ? Nous qui maîtrisons ces codes de l'information, qui sommes riches de savoir, d'idées, d'esprit critique, de mesure et d'équilibre, que faisons-nous en vérité ? Il y a urgence à casser les murs de nos bibliothèques pour amener leurs richesses à ceux qui en ont le plus besoin. En 2014, nous avons créé l'Ideas Box pour ouvrir des fenêtres sur le monde dans les camps de réfugiés. Mais très vite, des mairies et des associations en France, aux États-Unis et en Australie, ont fait appel à nous pour en implanter dans les quartiers populaires, en zone rurale, par exemple auprès des populations aborigènes dans le bush australien. Toutes nous ont fait part d'un sentiment d'urgence, d'un devoir impérieux d'aller à la rencontre de ces publics qui ne viennent pas ou plus à nous, de créer des ponts entre les bibliothèques en dur dont il est parfois si difficile de pousser la porte, et ces populations fragilisées par les transformations brutales de notre monde. Les Ideas Box permettent de recréer des espaces où l'on parle, où l'on se rencontre au cœur des quartiers, dans des lieux familiers où l'on se sent en sécurité. C'est le même esprit qui nous animait quand nous avons commencé à créer des bibliothèques dans des laveries automatiques aux États-Unis à travers notre programme *Wash and Learn*, à Detroit, dans le Bronx ou à Baltimore, dans les quartiers les plus pauvres du pays. Avec les bibliothèques et les associations de quartier, nous transformons ce temps perdu – deux heures à attendre que son linge soit lavé et séché – en formidable opportunité d'apprendre, de faire ses devoirs, de créer son CV, de s'informer ou simplement de prendre un livre pour s'évader.

Ces programmes nous disent tous quelque chose de fondamental sur le rôle et sur le métier de bibliothécaire. Une chose est certaine : nous n'avons jamais eu autant besoin de bibliothèques qu'aujourd'hui.

La maîtrise de l'information et des compétences numériques au cœur des nouvelles inégalités

Le manque d'accès et de maîtrise de l'information représente aujourd'hui la clé de la plupart des inégalités dans nos sociétés globalisées où la mondialisation règne en maître. Comment dès lors trouver la bonne filière, la bonne formation, le bon travail ? Comment faire ses démarches administratives, prendre un rendez-vous chez le médecin ou comprendre ses droits ? En France, 43 % des personnes résidant en zone rurale sont inquiets à l'idée de devoir effectuer de plus en plus de démarches en ligne (Mission Société Numérique, 2018). Il est pourtant essentiel d'être capable de trouver son chemin parmi le fourmillement d'informations plus ou moins fausses, plus ou moins tronquées, et de savoir séparer le bon grain de l'ivraie. Essentiel aussi de pouvoir participer à des mouvements sociaux, de construire des liens, de rêver ensemble. C'est un enjeu qui nous dépasse et qui pourtant interroge le fondement même de notre démocratie, notre capacité à ne pas être de simples consommateurs digitaux, mais des citoyens éclairés et créatifs.

La question qui se pose à nous aujourd'hui est la suivante : comment construire une société plus forte, plus démocratique et plus résiliente face aux enjeux qui bouleversent notre monde, au premier rang desquels se trouve le numérique ? C'est dans cet esprit que nous avons créé en 2014 le programme *Voyageurs du Numérique* afin d'apporter des outils et de la formation à ceux qui sont les plus étrangers au numérique, mais aussi à la génération des milléniaux, qui malgré leur apparente maîtrise du numérique ont tout autant besoin d'être épaulés. Notre objectif : créer une immense bibliothèque francophone d'activités à conduire autour du numérique, autant pour les bibliothécaires que pour les enseignants, les animateurs socioculturels ou les familles. La plateforme de *Voyageurs du Numérique* regroupe plusieurs centaines de fiches et de parcours d'activité autour de quatre grandes thématiques : « l'inclusion numérique » pour maîtriser les bases de l'outil informatique (ordinateur, tablette, smartphone, Internet, etc.) ; « S'informer sur Internet » pour comprendre la manière dont l'information est construite et véhiculée sur Internet, décrypter les *fake news* et combattre la propagande ; « Maîtriser ses pratiques sur Internet » pour protéger ses données et avoir la maîtrise de son identité et de sa sécurité numériques ; enfin, « Coding et robotique » pour s'initier à la programmation informatique, à la bidouille électronique, à la robotique

et à la création de jeux vidéo. Pour compléter le dispositif, nous aidons les acteurs qui veulent se lancer à travers des formations et de l'accompagnement. Plus de 130 clubs se sont ainsi montés en France cette année et nous avons l'objectif d'atteindre les 400 d'ici la fin de l'année 2019. BSF cherche également à essaimer le projet à l'international où des clubs se sont déjà constitués, comme c'est le cas au Cameroun, en Côte-d'Ivoire ou encore en Colombie. Cette dynamique, portée par l'animation de la communauté, et la gratuité de l'ensemble des ressources et des interventions proposées par BSF, sont rendues possibles grâce au soutien de la Fondation d'entreprise Française des jeux.

La bibliothèque au cœur des transformations sociales contemporaines

La manière dont les bibliothèques se positionnent aujourd'hui sur la question des compétences numériques est un bon exemple du rôle que celles-ci peuvent jouer dans l'accompagnement au changement dans nos sociétés. Mais dans le même temps, le métier de bibliothécaire manque cruellement de rôle modèle, de visibilité dans sa capacité à transformer la société. Il existe en réalité une dichotomie profonde entre les représentations sociales et politiques des bibliothèques et la réalité de leur travail au quotidien.

Au sein même de la profession, le débat autour des transformations du métier est aigu. Il y a quelques semaines, la responsable des programmes numériques d'une bibliothèque française, Laurène Pain-Prado, expliquait à quel point elle était submergée par les demandes d'usagers qui désiraient être accompagnés pour remplir des formulaires d'aide sociale (Mouillard, 2018). Elle disait accéder aux demandes de ces usagers parce qu'elle ne pouvait pas les laisser livrés à eux-mêmes, mais aussi que ces tâches auxquelles elle n'était pas formée la détournaient de ses véritables missions. La caisse d'allocation familiale (CAF) lui avait proposé de former des bibliothécaires à remplir des demandes sur leur site, mais elle avait refusé. Cette réponse, que l'on peut trouver choquante, révèle en fait une réalité plus complexe : accepter cette formation serait revenu à reconnaître officiellement que l'on prend à son compte une mission nouvelle pour la bibliothèque. L'interview se termine sur ces mots : « Un bibliothécaire fournit un service culturel, pas un service social. » (Mouillard, 2018) La bataille que nous vivons aujourd'hui est profondément culturelle et sociale, parce qu'elle nous interroge sur la société dans laquelle nous voulons vivre. Partout, les bibliothèques sont de formidables leviers pour réduire les inégalités, parce qu'elles sont souvent le dernier service public à l'accès sans condition, et parce que les usagers leur font confiance dans un monde où cette notion est de moins en moins partagée, elles constituent une force de changement immense.

Un récent rapport coordonné par Chris Bourg (Massachusetts Institute of Technology, 2016), directrice des bibliothèques du MIT, propose une vision de la bibliothèque du XXI^e siècle comme une plateforme ouverte donnant accès à une information qui permet de résoudre les problèmes globaux comme l'accès à l'eau ou la découverte de nouvelles sources d'énergies renouvelables. Devant les défis du monde d'aujourd'hui, elle entend donner accès à des sources d'information vérifiées et les outils pour les évaluer, les comprendre et les exploiter, ce que les bibliothèques et les bibliothécaires ont d'ailleurs toujours fait². Dans une interview à propos de ce rapport, elle ajoute : « *I don't think we need to save libraries, but I do think we might need libraries to save us* ». »

2. news.mit.edu/2016/mit-task-force-releases-preliminary-future-libraries-report-1024

3. « Je ne pense pas que nous ayons besoin de sauver les bibliothèques. Je pense par contre que nous pourrions avoir besoin que les bibliothèques nous sauvent. » (Notre traduction)

Partout où elles se trouvent, les bibliothèques changent des vies, tant elles se situent au carrefour d'un fantastique potentiel de développement humain et d'une fabrique de citoyens. Ce positionnement unique en fait un formidable levier pour que la bibliothèque devienne un acteur central du changement et de la transformation sociale. Nous rejoignons ici la pensée d'Amartya Sen (1979) dans cette perspective de donner aux populations, en particulier les jeunes adultes, la capacité et la « capabilité » de faire des choix et de s'adapter aux transformations du monde en contribuant à sa réinvention.

Il y a urgence, urgence de lire. Mais nous avons tous les outils et toutes les cartes en main.

SOURCES CONSULTÉES

Fukuyama, F. (1992). *La fin de l'Histoire et le dernier homme*. Paris, France : Flammarion.

Massachusetts Institute of Technology. (2016). Institute-wide Task Force on the Future of Libraries. Preliminary Report. Repéré à future-of-libraries.mit.edu/sites/default/files/FutureLibraries-PrelimReport-Final.pdf, <https://news.mit.edu/2016/mit-task-force-releases-preliminary-future-libraries-report-1024>

Mission Société Numérique. (2018). 13 millions de français en difficulté avec le numérique. Repéré à societenumerique.gouv.fr/13-millions-de-francais-en-difficulte-avec-le-numerique/

Mouillard, S. (2018). « En tant que bibliothécaire, on n'a pas un rapport administratif aux gens ». Repéré à www.liberation.fr/france/

[2018/09/13/en-tant-que-bibliothecaire-on-n-a-pas-un-rapport-administratif-aux-gens_1678224](https://www.liberation.fr/france/2018/09/13/en-tant-que-bibliothecaire-on-n-a-pas-un-rapport-administratif-aux-gens_1678224)

Rao, M. (2017). An Elegy for the Library. Repéré à www.nytimes.com/2017/02/17/opinion/sunday/an-elegy-for-the-library.html

Renew Effort Against Child Hunger and Undernutrition (REACH). (2017). Children on the Move in Italy and Greece. Report 2017. Repéré à http://www.reachresourcecentre.info/system/files/resource-documents/reach_ita_grc_report_children_on_the_move_in_italy_and_greece_june_2017.pdf

Sen, A. K. (1979, mai). *Equality of What?* Conférence donnée à l'université de Stanford, Californie. Repéré à www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Sen-1979_Equality-of-What.pdf

CHANGER VERS UNE NOUVELLE DIMENSION ? LA BIBLIOTHÈQUE PUZZLE

Marielle de MIRIBEL

Conservateur en chef honoraire, consultante, coach et formatrice dans l'accompagnement du changement individuel et collectif
marielledemiribel@gmail.com

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Face à Internet et à toutes les facilités accessibles de chez soi, la bibliothèque doit se repositionner dans la société et dans les services qu'elle propose. Pour s'adapter à cette évolution permanente du métier, il est important de privilégier la fonction d'accueil et de service public, pour permettre à la bibliothèque de fidéliser ses publics et d'assurer sa pérennité. De ce fait, cette nouvelle dimension, qui modifie profondément les relations des bibliothécaires avec ses usagers, remet souvent en question leur rôle et leur personnalité. Comment faire face du mieux possible à ces nouveaux publics, ces nouveaux usages, ces nouvelles attentes, qui dépassent de loin les services traditionnels des bibliothèques ?

Changing to a New Dimension? The Enigma of the Library

Given the Internet, as well as other tools that can be used from one's home, the library must rethink its place within society and the services it provides. In order for the profession to adapt to constant evolution, it is important to underscore the facilities and public services of the library if it wishes to preserve customer loyalty and ensure its continued relevance. In this regard, this new dimension, which significantly changes the relationship of libraries with the public, often questions their role and character. How does one come to terms with new publics, new users and new expectations that go far beyond the traditional services offered by libraries?

Pourquoi faire l'effort de se déplacer en bibliothèque quand on trouve quasiment tout à domicile et sur Internet ? Pour survivre dans ce monde en constante évolution, la bibliothèque doit s'adapter à son environnement et chercher à fidéliser ses publics. Car faute de fréquentation de ces lieux souvent vastes, par des publics convoités par d'autres services, culturels ou non, elle est amenée à disparaître. Cette nouvelle dimension amène de nombreux changements dans le positionnement des bibliothécaires par rapport à leur métier, mais aussi à leur propre identité. La fonction d'accueil devient alors la fonction transversale incontournable pour la pérennité des bibliothèques de lecture publique, mais aussi pour les bibliothèques universitaires de plus en plus désertées en raison des services en ligne, lesquels sont devenus un mode naturel d'accès aux ressources d'information. Voici quelques réflexions inspirées par ces changements, sous forme de questions et de propositions de réponses.

Pourquoi mettre la fonction d'accueil au premier plan ?

L'accueil est une fonction transversale qui permet de repérer l'ensemble des dysfonctionnements internes et externes d'une organisation : de même que les chauffeurs de bus travaillant pendant une grève de transports et qui sont les

premiers à recevoir la colère et la frustration des usagers, les agents de service public en bibliothèque sont les premiers à recevoir les reproches des utilisateurs mécontents des dysfonctionnements supposés de leur bibliothèque : « Les ouvrages que j'ai réservés ne sont pas là », « L'automate de prêt ne fonctionne pas », « Je ne trouve rien sur tel sujet », etc. Les personnels en situation d'accueil, même s'ils ne sont en rien responsables de ces problèmes, sont les premiers visibles et donc ceux auprès de qui on va naturellement se plaindre. Car pour les lecteurs et utilisateurs, ils sont « la partie pour le tout », c'est-à-dire les représentants de la bibliothèque.

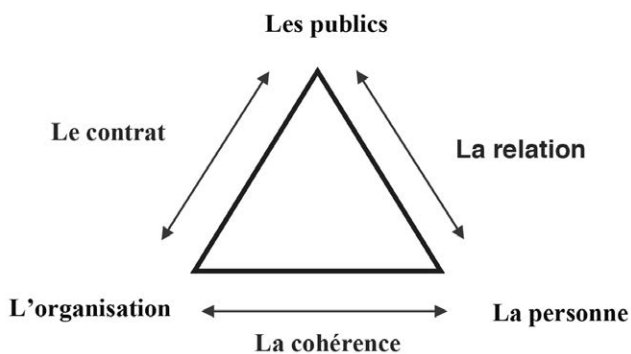
Le triangle de l'accueil

Benoît Lizée (2013) a présenté le triangle de l'accueil sous la forme d'un schéma qui permet de comprendre où positionner la difficulté qui se manifeste par un conflit relationnel entre la ou le bibliothécaire, avec ses compétences professionnelles et relationnelles, l'utilisateur de la bibliothèque, avec la diversité de ses attentes et de ses comportements, et l'organisation de la bibliothèque et ses offres de service.

De ce fait, la fonction d'accueil est précieuse pour permettre à la bibliothèque de s'adapter au mieux aux changements permanents de son environnement. C'est une fonction

FIGURE 1

Le triangle de l'accueil



complexe au cœur de la bibliothèque (Miribel, 2013). C'est tout à la fois un lieu, une organisation, un contrat, une équipe et une relation.

Un lieu

Quand on arrive dans la bibliothèque, le lieu d'accueil est-il évident, incontournable? Est-il occupé par un bibliothécaire? Celui-ci est-il disponible, ouvert, accueillant, ou au contraire retransché derrière son écran? L'espace, les lieux en eux-mêmes sont-ils incitatifs, invitent-ils à la flânerie, à la relaxation, à la détente, à la concentration, à un retour sur soi, ou sont-ils un espace inextricable et incompréhensible?

Une organisation

Comment l'organisation interne, en particulier celle du service public, est-elle perçue par le personnel et par le public? Est-elle fluide et réactive, ou bien opaque, débordée et compliquée? Comment l'information concernant les publics, leurs questions et leurs attentes circule-t-elle? Comment sont prises les décisions? Qu'est-ce qui est évalué, et de quelle manière?

Ces questions sont essentielles, car dans de nombreuses bibliothèques encore, l'attention et l'énergie de la direction et de l'équipe sont focalisées sur la qualité et la cohérence des collections. Cette préoccupation est certes importante dans une bibliothèque, mais ce n'est plus le cœur du sujet. La bibliothèque justifie désormais son existence et son activité par le service qu'elle rend dans son environnement, et par la manière dont elle répond aux attentes et aux besoins, formulés ou non, de ses publics potentiels.

Un contrat

Pourquoi un contrat? C'est à l'origine le texte législatif, légitimé par les autorités de tutelle, qui régit les relations entre la bibliothèque et son environnement, et en particulier ses publics. Il définit sa raison d'être, la valeur ajoutée qu'elle produit dans l'environnement. Ce contrat peut prendre

plusieurs formes, comme un règlement, une charte de qualité ou un engagement. Quelle que soit sa forme, il est important de réfléchir à son contenu, à sa structure, à sa formulation (technique ou accessible), à sa diffusion et à son impact sur la relation avec les usagers. Que dit la bibliothèque sur ses objectifs, ses missions, ses priorités, ses enjeux? Comment met-elle en avant les services qu'elle propose à ses publics? Comment les compétences des bibliothécaires sont-elles mises en valeur? Bien souvent, l'existence des bibliothécaires n'est même pas mentionnée. Sont évoqués les locaux, les collections, les services, mais de bibliothécaire? Point.

Par principe, un règlement qui fait fuir les utilisateurs est un mauvais règlement. Et pourtant, la plupart d'entre eux sont rédigés de manière juridique, avec un style impersonnel: « Il est interdit de... », « Tout contrevenant... », etc. Le tout est exprimé en des termes qui évoquent plus un univers disciplinaire qu'un lieu de vie, de loisirs et de bien-être. Le règlement devient alors un texte rebutant que personne n'a envie de lire. Pourtant, dans sa fonction même, ce contrat, « un engagement bilatéral explicite en vue d'une action bien définie » (Berne, 2006), explicite les droits et les devoirs des parties prenantes, publics et bibliothécaires, de manière à favoriser la relation qu'ils entretiennent au quotidien. Ce contrat devrait être un texte incitatif, qui donne envie de pousser les portes de la bibliothèque.

Une équipe

Quelle que soit la politique d'accueil, ce sont les membres de l'équipe qui la portent et qui par leur attitude la font vivre ou non. L'exemple de la bibliothèque Louise Michel à Paris en est un bon exemple: une grande partie de l'équipe se trouve dans la salle, occupée à créer du lien avec des publics de tous âges et de toutes catégories, ayant les attentes les plus variées (Bibliothèque publique d'information, 2015). La question est la suivante: les agents en service public voient-ils leur travail comme un plaisir ou comme une corvée? Car 55% de notre communication est non verbale (Mehrabian, 1972), et le corps exprime, même de manière inconsciente, un manque ou une absence de motivation dans l'exécution des tâches du quotidien.

L'attitude de chaque bibliothécaire est-elle en cohérence avec celle de ses collègues? La mise en œuvre du règlement et des règles de vie est-elle unanime et concertée? Une des sources importantes de conflit avec les utilisateurs de la bibliothèque est la divergence de discours, de pratique et de positionnement d'un bibliothécaire à l'autre. Par exemple, l'un refuse de prêter un document supplémentaire, tandis qu'un autre l'acceptera. L'un tolère une attitude de lecture relâchée, comme de s'asseoir sur la table ou d'enlever ses chaussures, alors qu'un autre s'en offusquera. L'un permet à un usager de téléphoner dans un espace non

autorisé, alors qu'un autre viendra lui demander de quitter l'espace de lecture pour aller téléphoner ailleurs.

Une relation

Le bibliothécaire *fait-il* du service public ou *est-il* en service public ? *Fait-il* de l'accueil ou *est-il* accueillant ? Tout est une question de posture intérieure, d'appétence et de joie à occuper cette fonction. La qualité fondamentale est ici d'aimer les gens, quels qu'ils soient.

Dès qu'il est en situation de service public, le bibliothécaire est, dans son rôle, garant de la qualité de la relation qu'il entretient avec les usagers, et de la relation des usagers entre eux. Comment doit-il alors occuper son temps relationnel ? À faire le gendarme pour réguler les incivilités ? À créer du lien, à donner des conseils, à faciliter la vie des usagers ? À sourire et à montrer par son attitude qu'il est heureux d'être là et de se sentir utile aux autres ?

En quoi la priorité donnée à la fonction d'accueil change-t-elle le métier de bibliothécaire ?

Pendant très longtemps, l'essentiel du métier de bibliothécaire portait sur l'acquisition et le traitement des collections. Actuellement, l'environnement politique et administratif des bibliothèques a tellement évolué que les DRH et les décideurs sont souvent des financiers, et que les services publics sont parfois gérés comme des entreprises. Le service doit être efficace, et il est monnaie courante que l'on compare le coût réel d'un service à sa rentabilité. Si la balance est négative, le service est menacé de fermeture. De ce fait, les bibliothèques doivent focaliser leur attention sur la pertinence des services offerts, en adéquation avec la population réelle et virtuelle à desservir. Il s'agit d'une véritable question de survie. Ainsi, à la bibliothèque Tio Tretton à Stockholm, l'espace adolescent propose un bar et des sortes de hamacs en hauteur devant la baie vitrée.

FIGURE 2

L'espace adolescents de la bibliothèque Tio Tretton à Stockholm (Suède)



© Photo : Laurence Tertian.

Ces préoccupations sont maintenant intégrées dans les projets de construction : la future médiathèque Jean-Quarré, par exemple, dans le quartier populaire du 19^e arrondissement à Paris, « ouvrira en 2023, sur 2 600 m², des espaces adaptés à des publics et à des pratiques culturelles variés, axés sur la sociabilité et propices aux échanges : espaces de coworking, ateliers » (Heurtematte, 2018). D'où l'importance de mettre en place des techniques d'analyse des besoins, des groupes de discussion, des sondages d'opinion et de pratiques culturelles et sociales des publics cibles, toutes techniques qui font partie du marketing des services publics (Bon, 1989). Cependant, de nombreux bibliothécaires sont encore réticents à utiliser ces approches issues du monde marchand, dans l'idée que la bibliothèque est fondamentalement un espace libre de toute transaction commerciale. Il est vrai que dans l'esprit, la relation entre bibliothécaire et publics est effectivement dénuée de toute visée commerciale. Cependant, les enjeux qui régissent la vie de la bibliothèque sont inscrits dans des circuits complexes, concurrentiels, où l'argent et la rentabilité, le retour sur investissement sont présents. Pour une animation, par exemple, les décideurs divisent le coût total de la prestation par le nombre de participants, et décident, en fonction du résultat, de continuer à proposer ou non l'animation.

Aussi, après la révolution numérique, qui bouleverse non seulement la gestion des collections, mais le métier lui-même, les professionnels sont maintenant invités à changer profondément leur vision du métier et à concentrer une grande partie de leur énergie sur la fidélisation des publics (Montel, 2013).

Quelle est la nouvelle forme des bibliothèques ?

La vision traditionnelle de la bibliothèque comme lieu protégé et clos est encore vivace dans l'inconscient collectif. Mais dans la réalité, ce modèle est obsolète : la bibliothèque actuelle est devenue un puzzle multifactoriel.

Une organisation puzzle

En raison de l'étendue des horaires d'ouverture, les équipes se croisent selon des grilles horaires décalées. Cette organisation complexe rend difficile que tous les personnels concernés soient disponibles pour les réunions d'information ou de travail. Il faut alors inventer d'autres systèmes de circulation des informations essentielles, par exemple selon les modes opératoires des infirmières. Dans la bibliothèque de Deauville, en partie virtuelle puisque les lieux sont en construction, une réunion de quelques minutes permet chaque matin aux personnes absentes la veille de se tenir au courant des nouvelles concernant des publics fidélisés, toutes informations utiles à connaître pour renforcer le lien avec les personnes concernées.

Un lieu puzzle

Le lieu qu'on appelle encore bibliothèque rassemble une diversité de services exponentielle, avec des publics aux profils et aux pratiques hétérogènes et parfois antinomiques. Arriver à faire cohabiter dans un même lieu, et dans l'harmonie, la tolérance et le respect, des publics aux attentes et attitudes si variées devient pour les bibliothécaires un vrai challenge. Par exemple, l'exigence de silence et de concentration d'un aîné qui vient lire le journal est rarement compatible avec la gaieté et l'agitation inhérente aux groupes d'adolescents qui viennent faire leurs devoirs à la bibliothèque. On le voit bien à la bibliothèque de Malmö en Suède, où l'espace réservé à la lecture des périodiques est spatialement signalé par des sièges très éloignés les uns des autres, et vissés au sol, ce qui permet à chacun de déployer largement son journal sans gêner ses voisins (voir figure 3). Faire coexister ces exigences contradictoires en un même lieu est une source de conflits permanents, qu'il incombe aux bibliothécaires de gérer.

FIGURE 3

La salle des périodiques de la bibliothèque de Malmö (Suède)



© Photo : Marielle de Miribel.

Un métier puzzle

La bibliothèque, pour fonctionner et faire face à tous ces défis, a besoin de compétences si diversifiées que la formation traditionnelle aux métiers du livre ne suffit plus. Il faut des animateurs, des écrivains publics, des médiateurs, des comédiens, des gestionnaires, des régisseurs, des réalisateurs, des informaticiens, des *geeks*, etc. Et la société évolue tellement vite que les métiers du futur, qui seront essentiels dans moins de dix ans, n'existent pas encore. Dans plusieurs bibliothèques, comme à Vincennes, près de Paris, on voit défiler le samedi matin des utilisateurs, leur ordinateur portable sous le bras, qui viennent se faire donner des cours particuliers par les médiathécaires, ou même faire réparer leur ordinateur. Certains services sociaux dirigent même les usagers vers leurs bibliothécaires pour que ces derniers

remplissent leurs formulaires d'aides financières, car eux n'ont pas le temps de le faire !

Une attitude puzzle

On a longtemps reproché aux bibliothèques d'être des institutions au service de la classe moyenne et de la bourgeoisie installée, mais cette période est heureusement révolue. Face à une grande diversité de publics, d'attentes et de besoins, le bibliothécaire est dans la nécessité d'élargir et d'assouplir son cadre de référence personnel, et de s'inscrire dans une logique de respect mutuel et d'adaptation permanente.

Au lieu d'un lieu clos et centré sur lui-même, selon les codes de l'inconscient collectif, la bibliothèque est devenue un lieu d'intégration sociale, tant pour les usagers que pour les agents. En effet, la bibliothèque est le seul lieu institutionnel ouvert à tous, sans distinction de statut, d'âge, de sexe, de religion ou d'ethnie. Des migrants viennent consulter leur messagerie, des jeunes s'y donnent rendez-vous, des ados ou des personnes âgées s'y retrouvent entre amis, certains viennent y travailler, d'autres y passer le temps ou flâner, etc.

Pour faire face à toutes ces dimensions, les métiers et aptitudes nécessaires en bibliothèque se multiplient. La polyvalence est incontournable, non seulement en termes de métiers, mais aussi de cultures, afin de pouvoir être en lien avec l'ensemble des publics potentiels, et afin que ces derniers puissent se sentir en terrain connu et acceptés tels qu'ils sont.

Comment concilier le rôle et la personne ?

Le bibliothécaire de service public, pour mener ses tâches à bien, doit savoir comment se comporter de la manière la plus utile et efficiente. Il doit savoir ce qu'il faut dire et ne pas dire, faire et ne pas faire, montrer et ne pas montrer... Autant les procédures et les pratiques concernant le suivi des collections en bibliothèque sont généralement très précises et homogènes, autant tout ce qui concerne l'accueil, le service public et la relation avec les utilisateurs est souvent considéré comme allant de soi. Pourtant, savoir être à l'aise en toutes circonstances et être capable de mettre à l'aise n'importe quel public est un métier qui s'apprend. Les chartes qualité peuvent être un bon outil pour permettre une homogénéité des pratiques d'accueil et de service public. Mais le service public n'est pas seulement un rôle, c'est aussi une personne en relation avec une autre. Et chaque bibliothécaire comme chaque usager vient avec son bagage personnel, son cadre de référence composé de ses valeurs, croyances, préjugés, critères, faiblesses, niveau de résistance au stress, etc.

Dans cette mutation profonde du métier, ce n'est plus seulement le rôle et la fonction qui changent, mais aussi la « persona », c'est-à-dire la représentation que chacun se fait de son rôle et de sa place dans la bibliothèque et dans la société. La personnalité même du bibliothécaire est ainsi engagée. En service public, il n'est plus question de faire du service public, mais d'être en service public, avec toute la disponibilité et l'adaptation requise. Toute la personne est engagée dans le processus, ce qui nécessite pour chaque agent face au public une réappropriation de l'ensemble de sa personnalité : non seulement la tête qui pense et qui réfléchit, mais les valeurs parfois mises à mal, le corps avec ses intuitions, les émotions avec ses antennes. Pour vivre de manière paisible et fluide cette adaptation permanente, il peut être nécessaire de faire appel à des techniques corporelles et émotionnelles : l'alphabétisation et la gestion émotionnelles, la sophrologie, la méditation, etc. Par ailleurs, le bibliothécaire en service public n'est pas tout seul. Il peut s'appuyer sur le collectif et les décisions collégiales, ainsi que sur le contrat passé entre la bibliothèque et les usagers, validé et légitimé par l'autorité de tutelle.

Quel équilibre maintenir entre les différentes composantes du service public ?

Les tâches d'un bibliothécaire en service public sont multiples : entre l'accueil proprement dit (c'est-à-dire le fait de regarder une personne qui entre et de lui souhaiter la bienvenue de manière formelle ou non verbale), les activités de prêt et de retour ou d'aide aux automates, les conseils, les recherches, les discussions informelles, les aides de toute sorte, la régulation des incivilités, les renseignements téléphoniques, les réservations, le rangement, le travail interne, quelle priorité donner à l'une ou l'autre de ces tâches ?

La priorité, bien entendu, est dans la mise en œuvre réelle de la disponibilité du bibliothécaire. Mais entre la théorie et les contingences de la réalité, il y a parfois un profond décalage. Tout est une question d'équilibre, un équilibre instable à maintenir entre ce qui donne de la sécurité aux utilisateurs et ce qui leur donne de la liberté.

Trop de sécurité génère de l'impuissance... et la fuite

La sécurité est assurée par le cadre, la structure, la signalétique de régulation, le règlement, les règles, l'autorité, la présence du personnel, le lien avec les services de santé, de police, municipaux ou universitaires. Si cette sécurité est trop présente par rapport à l'espace de liberté, elle mène les gens à la soumission et à l'impuissance ; ils ont alors tendance à fuir un lieu où ils ne se sentent pas à l'aise, mais au contraire surveillés, contraints ou enfermés.

C'est la raison pour laquelle il est important que l'équipe dans son ensemble sache clairement quelles limites donner aux utilisateurs, et de quelle manière les donner. Il est désastreux pour l'ambiance générale de la bibliothèque que certains membres de l'équipe se considèrent comme les vigies du bon usage, et se fassent un devoir de pourchasser impitoyablement tout manquement au règlement. Faut-il vraiment, comme on le voit dans certaines bibliothèques de lecture publique, attacher les chaises aux rayonnages avec des cadenas, afin d'empêcher que les lecteurs ne les déménagent ? Dans les bibliothèques du XXI^e siècle, il nous semble important que les attitudes psychorigides n'aient pas systématiquement gain de cause.

Trop de liberté génère la cacophonie et le désordre

La liberté en bibliothèque est donnée par le sentiment de se sentir accepté tel que l'on est, sans être obligé de se conformer à une culture dominante. C'est l'invitation à se sentir comme chez soi, et à pouvoir s'approprier le lieu et les services selon ses besoins ou son envie. C'est aussi se sentir libre de vaquer à ses occupations, de flâner, de lire, de faire des découvertes, de travailler ou de ne rien faire, de se reposer, de se détendre, de bavarder ou de rire, sans se sentir jugé ou condamné par un regard suspicieux ou malveillant. Mais jusqu'où accepter les contournements et détournements des usages et des lieux par les usagers ? En bibliothèque jeunesse, par exemple, certains enfants aiment se faire une cabane avec les coussins et s'y enfermer, à l'abri, cachés. D'autres aiment s'asseoir sur les tables, apporter des boissons en cannettes. Faut-il l'accepter ou non, et dans un cas comme dans l'autre, pour quelles raisons ?

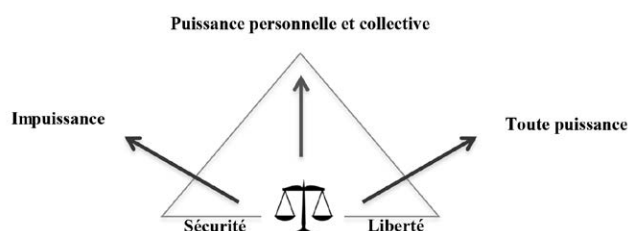
Dans un espace de grande liberté, certains auront naturellement tendance à se conduire comme s'ils étaient seuls au monde. Cette attitude, si on l'accepte, mène à des excès qui obligent les bibliothécaires à gérer des situations de conflit, soit entre usagers, soit entre le bibliothécaire et un usager.

Un équilibre subtil entre sécurité et liberté

Seul un juste équilibre entre sécurité et liberté permet aux utilisateurs de la bibliothèque comme aux agents d'expérimenter leur propre « puissance », leur espace personnel

FIGURE 4

Le triangle de la puissance personnelle et collective



intérieur, leur potentiel, leur créativité, ainsi que leur zone de bienveillance envers eux-mêmes et envers les autres, et ce, de manière individuelle et collective.

Qu'est-ce qu'une faute professionnelle ?

Pendant longtemps, une erreur de catalogage ou de cote était considérée comme une faute professionnelle, au regard de la rigueur nécessaire d'un catalogue et de rayonnages bien tenus. Les temps ont changé. En matière d'impact sur la pérennité de la bibliothèque, qu'est-ce qui est le plus dommageable ? Une erreur de catalogage dans un catalogue consulté presque uniquement par les bibliothécaires, ou la perte d'un lecteur mécontent ? On sait qu'un usager satisfait en parlera à trois personnes de son entourage, alors qu'un usager mécontent partagera son opinion négative avec au moins sept personnes (Fornell et Wernerfelt, 1987 ; Anderson, Fornell et Lehmann, 1994), sans compter l'impact négatif d'une lettre de réclamation auprès des élus, qui gardent toujours une oreille attentive aux opinions de leurs administrés et électeurs.

Les publics, quels qu'ils soient, ne sont plus captifs. Ils peuvent très facilement s'adresser ailleurs : Internet, les achats en ligne, les multiples ressources proposées par des services concurrents fragilisent l'existence de la bibliothèque. Elle doit se positionner sur d'autres services que la simple fourniture d'ouvrages ou d'outils. Elle a de multiples atouts qu'il lui faut mettre en valeur, à commencer par la compétence professionnelle et relationnelle de ses bibliothécaires, et leur aptitude à mener des actions en partenariat avec d'autres structures, publiques ou privées.

Quelles limites mettre à l'étendue des services proposés ?

Jusqu'où peut-on aller dans l'aide proposée aux publics ? L'aide aux devoirs, sous la responsabilité d'un médiateur ou

d'un bibliothécaire, se généralise de plus en plus. Dans certaines localités, on l'a vu, les services sociaux renvoient les usagers vers les bibliothèques, pour concevoir, rédiger et imprimer un CV, faire une lettre de motivation, remplir un formulaire administratif, etc. Certaines bibliothèques offrent gratuitement une aide aux usagers en difficulté avec leurs propres ordinateurs portables. D'autres créent des associations pour pallier le manque d'animateurs et d'éducateurs pour les jeunes en difficulté.

Quelle limite donner au métier *stricto sensu* de bibliothécaire ? De quelles aptitudes nouvelles les bibliothécaires doivent-ils se munir ? Où placer la ligne de démarcation entre les associations ou métiers divers, accueillis dans les bibliothèques pour des services dérivés, et les nouvelles missions des bibliothécaires ? Quelles nouvelles compétences aller chercher, et comment les intégrer dans la configuration d'une équipe déjà opérationnelle ? Faut-il se former pour être aussi médiateur, assistante sociale, *geek*, écrivain public, avocat ?

Comment fidéliser ses publics, lecteurs et utilisateurs ?

Dans toute relation, dans tout échange, il y a toujours trois zones : moi, le bibliothécaire, l'autre, un usager, et la relation entre nous deux. C'est ce que Jacques Salomé (2013) appelle « L'écharpe relationnelle » (voir figure 5). Cette relation est une entité à construire et à faire fructifier, comme si elle était vivante. Quelle est la nature, la texture de l'écharpe relationnelle ? Est-elle solide ou fragile, continue ou en pointillé, fine ou épaisse, agréable ou désagréable ? Par exemple, les utilisateurs ne reçoivent-ils de messages de la bibliothèque que pour leur rappeler qu'ils possèdent des documents en retard ? Comment les messages sont-ils formulés ? Quand ils reçoivent un message de la bibliothèque, par quelque canal que ce soit, les utilisateurs ont-ils envie de l'ouvrir ou non ?

FIGURE 5

L'écharpe relationnelle



Comme cette relation est fondamentale pour la pérennité et la santé de la bibliothèque, c'est au bibliothécaire à en être le garant, l'énergie fondatrice. C'est à lui de veiller à créer et à maintenir un lien de qualité et de confiance mutuelle dans la durée, par un accueil de qualité, des conseils ciblés et judicieux, des propositions, invitations et informations par courrier, messagerie, *newsletter* ou par l'intermédiaire des réseaux sociaux.

Comment le bibliothécaire doit-il veiller à la qualité de sa relation avec les usagers ? Par un accueil bienveillant et inconditionnel, assorti de trois qualités essentielles : la reconnaissance, l'acceptation sans jugement et la sécurité.

La reconnaissance

La reconnaissance est d'abord une reconnaissance inconditionnelle de la présence de l'autre : dès qu'une personne entre dans la bibliothèque, elle a besoin de se sentir vue, regardée, accueillie, bienvenue, et invitée à entrer plus avant. Imaginez-vous, par exemple, invité chez des amis : la porte est ouverte, vous entrez, et personne ne vous accueille. Tout le monde est occupé à bavarder, sans faire attention à vous. Comment vous sentiriez-vous ? N'auriez-vous pas envie de repartir ?

La reconnaissance est aussi conditionnelle, en ce sens que chacun apprécie que l'on reconnaisse ses goûts, que l'on se souvienne de son nom et des échanges partagés. Une relation de qualité se tisse dans la durée. Chacun apprécie aussi que l'on reconnaisse ses efforts pour se conformer aux us et coutumes du lieu, ses attentions, ses sourires, ses choix, ses envies.

La reconnaissance se manifeste aussi sous la forme du sentiment d'appartenance, qui se cultive, de la qualité de la relation, qui se travaille, de la satisfaction du besoin d'être respecté, quelle que soit l'attitude de l'utilisateur, et de la satisfaction du besoin de justice, qui implique qu'on traite les usagers de manière impartiale et objective, et non à la tête du client.

L'acceptation sans jugement

Nous l'avons vu, la bibliothèque est fréquentée par des personnes dont la vision du monde, la culture, le mode de vie sont parfois en décalage avec les normes sociales en vigueur, souvent implicites d'ailleurs. Ainsi, le terme « banque de prêt » en bibliothèque pourrait être mal compris par un usager ne maîtrisant pas complètement le français ou le langage bibliothéconomique. Si cet usager demandait à ce que le bibliothécaire lui prête de l'argent, comment ce dernier devrait-il réagir ? En rire provoquerait à coup sûr une réaction négative de l'utilisateur, qui pourrait à bon droit se sentir offensé.

La sécurité

Les personnes qui fréquentent une bibliothèque apprécient de s'y sentir en sécurité. De fait, le lieu est structuré et les bibliothécaires sont garants de l'ordre et de la sécurité qui doivent y régner. C'est à eux à gérer les conflits éventuels, qu'ils soient d'usage ou de comportement. Une bibliothèque est en réalité un lieu bien plus tranquille et sécuritaire que la voie publique. Mais comme tout lieu public, et donc ouvert à tous, il peut y avoir des dérives, et l'utilisateur qui en est victime doit pouvoir venir se plaindre sans hésitation auprès du bibliothécaire et demander sa protection en cas de menace.

Mais encore une fois, jusqu'où placer le curseur de la sécurité ? Certaines personnes laissent parfois les enfants placés sous leur responsabilité sans surveillance : que faire si un très jeune enfant entre dans un ascenseur, grimpe sur les rayonnages, ou même s'il s'échappe et court dans la rue ? Que faire lorsque l'on voit un enfant, seul, attendre sous la pluie devant la porte fermée de la bibliothèque, parce que ses parents ne peuvent pas s'occuper de lui et qu'ils lui ont demandé d'aller à la bibliothèque ? Quelle est ou quelle doit être dans ce cas la responsabilité de la bibliothèque et des bibliothécaires ?

Quels sont les appuis de la bibliothèque face aux évolutions rapides de l'environnement ?

La bibliothèque n'est pas isolée ou seule au monde. Elle fait partie d'un dispositif administratif et politique, d'une politique culturelle, sociale et territoriale, dont elle est un maillon important. Elle est parfois même la pièce maîtresse d'enjeux politiques locaux. Certaines bibliothèques ont la chance d'avoir un élu chargé de la lecture concerné, investi, capable de mener des actions concrètes et de soutenir les projets de la bibliothèque. Cette dernière est un outil exceptionnel au service des politiques territoriales culturelles et sociales qui doivent être menées par la collectivité publique. Il est donc de la responsabilité de la bibliothèque de savoir faire entendre ses difficultés, son besoin de soutien et ses propositions. Maîtriser le langage des décideurs, qu'ils soient administrateurs ou politiques, est une des nombreuses aptitudes que doivent acquérir les bibliothécaires, après avoir maîtrisé le langage de leurs publics, des éducateurs, des enseignants, des architectes, des techniciens, des informaticiens, etc.

La bibliothèque peut aussi avoir la chance de bénéficier autour d'elle d'un ensemble associatif dense qu'elle peut cultiver pour mener des actions en partenariat, au bénéfice des utilisateurs de ses services. Là aussi, il lui faut maîtriser le langage de ses partenaires, publics et privés, car

personne, dans son environnement, ne se soucie d'appréhender le langage et les arcanes de la bibliothéconomie.

La bibliothèque : l'univers de l'équilibre ?

Pour conclure, on peut dire que la bibliothèque est l'univers de l'équilibre. Si la balance penche vers le « trop », la bibliothèque est envahie et les bibliothécaires sont stressés et épuisés. Si la balance penche vers le « pas assez », la bibliothèque est désertée et en danger de disparition. Entre les

deux, une alchimie subtile est nécessaire entre les bibliothécaires professionnels et leurs usagers, mais aussi entre les professionnels traditionnels et tous les autres métiers devenus nécessaires en bibliothèque (responsables informatiques et culturels, médiateurs, etc.), entre les publics occasionnels et les « séjournateurs », entre les comportements traditionnels de lecture et d'apprentissage et les appropriations créatives et inattendues des lieux et des services.

Et comme tout équilibre, il est fragile et nécessite une constante réévaluation. Puisque, comme le dit si bien Héraclite (2018) : « Rien n'est permanent, sauf le changement. »

SOURCES CONSULTÉES

- Anderson, E. W., Fornell, C. et Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66. doi:10.2307/1252310
- Berne, E. (2006). Principes de traitement psychothérapeutique en groupe. Lyon, France : Les Éditions d'Analyse Transactionnelle.
- Bibliothèque publique d'information. (2015). La bibliothèque espace public, outil du lien social : La bibliothèque Louise Michel à Paris [Présentation PowerPoint]. Repéré à fr.slideshare.net/BpiPompidou/bibliothèque-louise-michel-bpi-1
- Bon, J. (1989). Les spécificités du marketing des services publics. *Politiques et Management Public*, 7(4), 25-32.
- Fornell, C. et Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346. doi:10.2307/3151381
- Héraclite. (2018). *Fragments : citations et témoignages*. Paris, France : Flammarion.
- Heurtematte, V. (2018). Une nouvelle médiathèque de 2 600 m² à Paris en 2023. Repéré à www.livreshebdo.fr/article/une-nouvelle-mediathèque-de-2600-m2-paris-en-2023
- Lizée, B. (2013). Le triangle de l'accueil. Dans M. de Miribel (dir.), *Accueillir les publics. Comprendre et agir*. Paris, France : Éditions du Cercle de la librairie.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Piscataway, NJ : Transaction Publishers.
- Miribel, M. de (2013). Politique et stratégies d'accueil. Dans M. de Miribel (dir.), *Accueillir les publics. Comprendre et agir*. Paris, France : Éditions du Cercle de la librairie.
- Montel, C. (2013). *Les stratégies de fidélisation des publics en bibliothèque* (Mémoire d'étude, ENSSIB, Lyon). Repéré à www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60378-les-strategies-de-fidelisation-des-publics-en-bibliotheque.pdf
- Salomé, J. (2013, 12 novembre). *L'écharpe relationnelle* [Vidéo en ligne]. Repéré à www.youtube.com/watch?v=AWlFkv3AiyQ

L'IMPLANTATION DES SYSTÈMES DE GESTION INTÉGRÉE DES DOCUMENTS (SGID): UNE VÉRITABLE GESTION DU CHANGEMENT À ADOPTER, UNE VARIÉTÉ D'ACTEURS EN JEU

Siham ALAOUI

M.S.I, étudiante au doctorat en archivistique au département des sciences historiques, Université Laval

siham.alaoui.1@ulaval.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACT

L'implantation des dispositifs technologiques constitue de nos jours une réalité quotidienne dans les organisations publiques comme privées, ces dernières étant conscientes de l'apport indéniable que pourraient apporter ces technologies dans la création de valeur et dans l'optimisation de leurs processus d'affaires. Dans l'univers de la gestion documentaire, et notamment dans le secteur public, l'implantation des systèmes de gestion des documents vise à apporter une réponse forte aux enjeux du numérique quant à la constitution, la valorisation et la préservation de la mémoire organique et consignée, dont le caractère hybride la rend d'autant plus vulnérable. Ces systèmes de gestion visent à soutenir ces institutions dans leurs missions relatives à l'accès à l'information documentaire pour les citoyens. Afin d'assurer une meilleure intégration de ces systèmes dans le milieu organisationnel, il est vital d'instaurer une véritable gestion du changement. Le présent article traite de cette problématique, en exposant tout d'abord les particularités des systèmes de gestion intégrée des documents, puis en présentant la démarche à suivre pour la mise en place de ces dispositifs, et ce, en fonction d'un ensemble de propriétés organisationnelles et du rôle des acteurs organisationnels concernés.

Implementing Integrated document and records management systems: Adopting Genuine Change Management with a Variety of Stakeholders

The implementation of technology is a daily reality in both the public and private sectors, the latter keenly aware of the uncontested benefits that technology can bring to the creation of added value and the optimisation of their business processes. In the world of records management, namely in the public sector, the goal of document and records management systems is to provide a strong answer to the digital challenge in terms of the creation, the highlighting and preservation of the organisation's memory, the hybrid nature of which makes it all the more vulnerable. These management systems support organisations in their mission to provide access to information for citizens. In order to ensure a better integration of these systems in organisations, it is essential to implement genuine management of change. This article speaks to this issue, beginning with a summary of the specificities of integrated document and records management systems, followed by the operations necessary for their implementation in accordance with the organisational characteristics, and the role of the relevant organisational stakeholders.

Introduction

Avec la montée sans cesse croissante des technologies et leur intégration de plus en plus répandue en milieu organisationnel, celles-ci sont devenues des partenaires quotidiens qui soutiennent les processus d'affaires, stratégiques comme opérationnels, des organisations. Les acteurs organisationnels, dont les dirigeants, les gestionnaires et les employés, mettent ces technologies à contribution à des fins de rationalisation des investissements. Parallèlement, avec cette exploitation massive des technologies se produit une volumétrie importante de l'information numérique (documents d'activité, données, etc.). Cette dernière s'ajoute à

celle relative aux formats analogiques, et intensifie ainsi les enjeux liés à son contrôle et à sa gestion. D'une part, les organisations se retrouvent contraintes à constituer, enrichir, sauvegarder, valoriser et préserver leur mémoire organique et consignée, ce capital de connaissances tangibles qui reflète les accomplissements de l'organisation et témoigne de son existence au fil du temps. Cette mémoire est vitale, non seulement parce qu'elle est révélatrice de l'identité organisationnelle, mais aussi parce qu'elle garantit l'efficacité des processus décisionnels. Considérant les enjeux liés à la vulnérabilité et à l'instabilité de cette mémoire, consécutive aux changements dynamiques et continus du numérique, le déploiement de systèmes de

gestion intégrée de documents (SGID) permet de soutenir l'organisation dans l'exercice de ses missions, et de pallier l'ensemble des risques.

Dans les organisations relevant du secteur public, l'implantation des SGID n'est pas seulement une affaire d'amélioration des performances internes. Elle s'inscrit aussi dans un courant visant la transparence administrative et la démocratie, puisque la disponibilité de l'information documentaire publique est l'un des piliers de l'exercice d'un État de droit. D'un point de vue législatif, au Québec, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*¹ fait état, entre autres, des documents auxquels le public peut accéder. Elle met aussi l'accent sur le fait que toute organisation publique est tenue de se doter d'une liste de classement, cet outil de gestion qui tient lieu de plan de classification et qui vise à faciliter le repérage des documents administratifs. De la même façon, la *Loi sur les archives*² oblige les organisations publiques à concevoir et à mettre à jour un calendrier de conservation en vue de gérer le cycle de vie des documents produits et reçus dans l'exercice de leurs activités, ainsi que d'en déterminer le sort final. Une partie des documents d'archives historiques publics est versée à Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ), dont l'une des missions est de constituer et de gérer le patrimoine archivistique national.

Toutes ces contraintes légales incitent les institutions publiques à opter pour des dispositifs technologiques dédiés à l'automatisation de la gestion documentaire, celle-ci étant devenue une tâche colossale avec l'omniprésence des environnements documentaires hybrides, c'est-à-dire à la fois analogiques et numériques. Néanmoins, ces dispositifs technologiques en constante évolution demandent plus qu'une simple installation. Ils doivent être efficacement intégrés dans l'organisation et effectivement exploités par les utilisateurs ciblés, mais il importe aussi d'instaurer une véritable gestion du changement. Les SGID présentent des caractéristiques info-documentaires et technologiques qui les distinguent des autres systèmes d'information (SI) organisationnels, et ces dernières commandent ainsi une démarche de gestion toute particulière. Toutefois, bien que celle-ci soit vitale dans les projets de déploiement de tels systèmes, elle est souvent négligée par les intervenants en jeu. C'est pour cela que nous désirons démystifier la gestion de changement dans les institutions utilisant des SGID, en définissant la marche à suivre et en identifiant les acteurs concernés.

Afin de répondre à ces objectifs, nous nous intéresserons à la fois à la littérature archivistique et à la littérature relative aux sciences de la gestion. Si la première nous aidera à

mettre en lumière les spécificités des SGID et de la gestion documentaire en général, la deuxième nous servira à transposer la démarche de gestion du changement dans le contexte de ces systèmes. Nous parlerons d'abord des SGID en tant que dispositifs d'automatisation de la gestion documentaire et nous exposerons leurs caractéristiques. Puis nous aborderons la gestion du changement en tant que prérequis de la mise en place réussie de ces systèmes. Nous identifierons alors les acteurs de la gestion du changement et leurs rôles respectifs. Nous concluons notre article avec une série de recommandations pour la mise en place effective de ces systèmes, compte tenu de notre expérience sur le terrain.

Les systèmes de gestion intégrée des documents (SGID) : particularités

Dans un contexte gouvernemental marqué par de hautes exigences liées à l'accès équitable à l'information documentaire publique pour tous les citoyens, les organisations publiques éprouvent un fort désir de se doter d'un système de gestion documentaire qui leur permette de repérer le bon document au bon moment, afin d'être en capacité de répondre aux demandes du public. L'idée est d'exploiter rationnellement les SI pour moderniser les modes de prestation de services publics. Les SI sont une combinaison d'éléments en interaction constante. Leur rôle est de transformer de l'information non traitée (intrants) en information traitée et organisée (extrants), utile pour la prise de décision et servant de soutien aux tâches quotidiennes. Néanmoins, à chaque SI est associée une particularité : un système conçu pour la gestion comptable ne remplira pas les mêmes fonctions qu'un dispositif de gestion des ressources humaines. Tout SI possède un apport particulier qui contribue à la création de valeur en optimisant les processus d'affaires organisationnels. Les SGID, quant à eux, sont des SI organisationnels comportant un certain nombre de particularités que nous allons maintenant détailler.

Les SGID : une gestion automatisée du cycle de vie des documents

Les SGID se veulent des systèmes de nature archivistique, c'est-à-dire qu'ils exécutent un ensemble de processus dédiés à la gestion du cycle de vie de l'information documentaire. La capture et l'enregistrement du document dans le système permettent tout d'abord de le valider en tant que *records*, c'est-à-dire un document d'activité ayant une valeur précise pour la conduite des affaires de l'organisation, selon les normes ISO 30300:2011³, ISO 30301:2011⁴

1. legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.1

2. legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-21.1

3. www.iso.org/fr/standard/53732.html

4. www.iso.org/fr/standard/53733.html

et ISO 15489-1 :2016⁵. Le document d'activité est également décrit à l'aide des métadonnées offrant une vue globale de son contexte de création (producteur, activité traitée, date de création, etc.), ainsi que par les opérations intellectuelles permettant son repérage, la classification et l'indexation. La première se réalise grâce à l'attribution d'un indice de classification et d'une cote de rangement, conformément à un schéma de classification défini, tandis que la deuxième consiste à attribuer des descripteurs au document (en vocabulaire libre ou contrôlé, selon les cas). Ce dernier se voit ensuite attribuer des délais de conservation permettant de gérer son cycle de vie (période de conservation aux stades courant et intermédiaire, ainsi qu'au stade éventuel d'archive définitive), et ce, sur la base des règles établies dans un calendrier de conservation. En vue de sa diffusion, il est important de définir les règles d'accès au document, et ce, en fonction de la nature du contenu de celui-ci (confidentielle, nominative, etc.).

Il se dégage de l'exposé de ces fonctionnalités documentaires que le SGID transforme des intrants documentaires en extrants décrits, classés et indexés dont l'accès est contrôlé (Roberge, 2016). Les documents d'activité sont ainsi facilement repérables par les utilisateurs, et leur accessibilité est contrôlée en fonction des droits d'accès de ces derniers et de leur position hiérarchique dans l'organisation. Cependant, un SGID ne se limite pas uniquement à l'exécution des processus archivistiques : il possède aussi des dimensions sociales qu'il importe de prendre en compte.

Les SGID : un moyen de socialisation entre les acteurs organisationnels

Le SGID possède une infrastructure sociotechnique, ce qui laisse entendre que la technologie structure l'usage, tandis que ce dernier acquiert sa signification dans les schèmes interprétatifs issus d'un cadre social bien défini (Kling, 2007). Certes, le SGID permet d'automatiser les processus de la gestion documentaire en contribuant ainsi à la création de valeur pour les affaires organisationnelles. Cependant, il est bien plus qu'un outil technique : c'est un dispositif technologique de socialisation entre les acteurs organisationnels. La solution logicielle du système comporte des fonctionnalités documentaires collaboratives qui offrent la possibilité de réunir les acteurs concernés dans le même espace. Par exemple, des solutions logicielles de gestion intégrée des documents (GID) comportent des espaces documentaires qui peuvent suivre la logique de la structure hiérarchique de l'organisation : espace ressources humaines, espace de la direction des technologies de l'information,

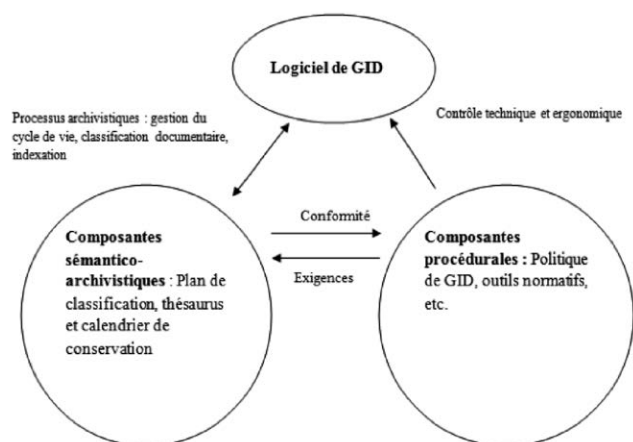
etc. Chaque espace s'apparente à une unité administrative distincte et regroupe l'ensemble des employés concernés. Ainsi, chacune des unités peut gérer et contrôler les documents qu'elle reçoit ou produit dans le cadre de ses activités quotidiennes. Bien entendu, d'autres utilisateurs peuvent y être ajoutés, comme les dirigeants qui doivent être à l'affût des transactions documentaires qui se produisent dans leur organisation. Les interactions entre ces différents utilisateurs se font selon les normes relevant de la culture organisationnelle.

Un autre exemple très pertinent de cette socialisation réside dans l'omniprésence des flux de travail (*workflows*) dans le travail organisationnel. Il s'agit de l'organisation des tâches de travail et de leur automatisation, avec l'attribution à chaque intervenant d'un rôle précis, par exemple la vérification et la validation d'un document d'activité produit par la division des ressources humaines lors du recrutement d'un employé. Le document est généré par un acteur donné, vérifié par la personne qui détient le dossier du candidat, puis approuvé par les supérieurs hiérarchiques et les dirigeants. Ainsi, c'est toute une chaîne d'interventions qui permet à plusieurs acteurs de travailler ensemble sur un même document.

L'exécution des fonctionnalités sociales et documentaires exposées plus haut dicte une interaction efficace entre plusieurs composantes : logicielles, sémantico-archivistiques et procédurales (voir figure 1). Le logiciel de GID est la solution technologique permettant de percevoir concrètement la transformation des intrants documentaires en des extrants gérés, organisés et contrôlés. Cette transformation se fait par la mise à profit des composantes sémantico-archivistiques, soit le plan de classification, le calendrier de conservation et le thésaurus. Bien entendu, l'exploitation d'un SGID doit se faire en conformité avec un ensemble de règles politiques et procédurales qui sont issues à la fois de la culture de l'organisation et de l'environnement légal. De surcroît, un tel système requiert une certaine logique d'organisation du travail et une culture de la communication et du partage de l'information entre les acteurs en jeu. En d'autres mots, pour que le système soit efficacement exploité dans l'organisation, il importe que ses utilisateurs se soient dotés d'habiletés techniques, informationnelles et sociales. Or, les employés désirent un système documentaire qui permette de répondre aux exigences normatives et légales en matière de gestion documentaire, mais qui soit également facile à utiliser et efficace dans le repérage des documents désirés. Mais ce vœu apparaît utopique, tant la réalité organisationnelle est loin de pouvoir réaliser l'ensemble de ces préférences. Nous évoquerons ce décalage avec des exemples concrets, qui permettront de dégager les aspects à cibler pour organiser le changement.

5. www.iso.org/fr/standard/62542.html

Composantes d'un SGID*



* Figure présentée dans un article antérieur de la même auteure, publié dans la revue *Documentation et Bibliothèques* (volume 64, numéro 1).

L'introduction d'un SGID dans une organisation: une réalité organisationnelle à changer

Indépendamment de l'implantation ou non d'un SGID dans l'organisation, il existe un ensemble de pratiques organisationnelles en gestion de l'information documentaire. Avec la croissance exponentielle de l'information documentaire numérique, les employés, peu importe leur spécialisation, ont de plus en plus la responsabilité de décrire les documents numériques qu'ils produisent ou reçoivent dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Bien que dans certains cas, un schéma de métadonnées institutionnel soit établi, son application effective laisse souvent à désirer. Chacun procède à la description des ressources documentaires en fonction de ses propres compétences, sans pour autant s'appuyer sur des références normatives. Cette situation va à l'encontre des finalités pour lesquelles les métadonnées sont produites : l'absence d'unification de ces dernières entrave l'identification claire et le repérage efficace des ressources documentaires.

Autre exemple se situant dans la même lignée de pensée, celui des pratiques classificatoires dites personnelles des documents. En principe, il existe dans toute organisation un plan de classification institutionnel qui établit les grandes catégories et les sous-catégories pour la classification des documents. Cet outil de gestion est habituellement structuré par rapport aux grandes fonctions de l'organisation. Cette structure est généralement établie par consensus : l'ensemble des acteurs organisationnels se réunissent et se mettent d'accord sur la structure à utiliser pour classer leurs documents. Toutefois, un tel outil n'est pas systématiquement adopté par l'ensemble des acteurs visés : certains employés préfèrent opter pour des plans de classification

personnels, proclamant connaître parfaitement leurs documents. De tels plans entravent le repérage efficace des documents d'un service par un employé relevant d'un autre service. Cela n'a rien d'étonnant, puisque le plan de classification selon lequel ces documents ont été classifiés est intuitif et ne correspond pas forcément à une conception partagée par tous.

Ces constats prouvent incontestablement que les pratiques documentaires exposées plus haut manquent de coordination, de collaboration et de normalisation. Comment une organisation pourrait-elle se conformer pleinement aux exigences légales et réglementaires liées à la gestion documentaire, s'il existe des pratiques classificatoires et de description des documents différentes selon les acteurs organisationnels ? Comment favoriser le repérage au moment opportun des documents publics requis par le citoyen, si ceux-ci ne sont jamais décrits de la même manière et que leur métadonnées diffèrent ? Ce problème nous semble généré par l'hétérogénéité des compétences techniques et archivistiques chez les employés en question. Certains possèdent des connaissances techniques minimales, leur permettant seulement d'attribuer des métadonnées de base aux documents qu'ils reçoivent ou génèrent quotidiennement dans le cadre de l'exercice de leurs activités. D'autres ne sont pas suffisamment conscients de l'importance d'une gestion harmonisée du cycle de vie des documents d'archives. Autrement dit, ils optent pour des pratiques personnelles avec lesquelles ils se sentent à l'aise, en préférant ainsi garder le statu quo. Or, un SGID est un système qui requiert des pratiques documentaires uniformisées et une collaboration continue entre les utilisateurs concernés, faute de quoi son déploiement sera voué à l'échec et engendrera la perte des importantes sommes d'argent investies dans de tels projets. Ainsi, la mise en place d'un système de gestion documentaire représente un changement qui requiert un ajustement des pratiques dans l'organisation, considérant l'écart entre la réalité observée et les attentes des employés. Il convient ainsi d'instaurer une véritable gestion du changement dans l'organisation, afin d'atteindre les finalités pour lesquelles le SGID est implanté.

La gestion du changement pour le déploiement des SGID

La mise en place des dispositifs technologiques s'inscrit souvent dans une perspective de nouveauté pour l'organisation et dans une vision axée sur l'amélioration des performances et l'optimisation du processus de la prise de décision. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'une situation de travail que l'on désire améliorer ou corriger : un SI désuet qui ne répond plus aux objectifs opérationnels, des tâches redondantes, un taux d'erreur important dans l'exécution de certains processus, une mauvaise gestion des ressources, etc. Il en va de même pour les SGID qui, considérant les

pratiques organisationnelles exposées plus haut, apportent une touche de nouveauté à l'organisation et visent à uniformiser les démarches d'exécution des processus archivistiques pour optimiser la gestion documentaire (Maguire, 2005 ; Mosweu, 2018). Néanmoins, trop souvent, l'adhésion des employés au changement technologique n'est pas acquise : certains opposent une certaine résistance à la modification des procédés actuels d'exécution de leurs tâches.

La littérature scientifique et professionnelle en archivistique et en gestion est abondante en retours d'expériences et en études empiriques (études de cas) faisant état du déploiement des systèmes de gestion documentaire et des aspects à anticiper pour réussir l'implantation future de ces dispositifs. Dans leurs propos, les auteurs font généralement mention de la gestion du changement comme étant une condition à la mise en place réussie du système, car l'adhésion des employés au changement technologique est essentielle, le système étant implanté pour servir de support à leurs activités. Un survol des écrits pertinents nous permet de mettre en lumière les problèmes majeurs rencontrés lors du déploiement des systèmes de gestion documentaire (Maguire, 2005 ; Williams, 2005 ; Reed, 2010 ; Alshibly, Chiong et Bao, 2016 ; Mosweu, Bwalya et Mutshewa, 2017 ; Mosweu, 2018) :

- Le système implanté n'est pas facile à utiliser : il possède une infrastructure complexe et une interface qui comporte plusieurs modules et fonctionnalités dont l'exploration est chronophage ;
- Le plan de classification n'est adopté que par une minorité d'utilisateurs ciblés : ceux-ci éprouvent des difficultés à assimiler la structure classificatoire, qui est différente de celle qu'ils ont élaborée par eux-mêmes ;
- Il n'existe pas de véritable culture de gestion documentaire dans l'organisation : cela se justifie par le fait qu'en principe, l'architecture du système documentaire est conçue par des professionnels et destinée à des professionnels. En conséquence, les employés éprouvent des difficultés à utiliser le système, malgré une formation dédiée.

Ces constats justifient à quel point des aspects organisationnels, notamment culturels, doivent être ajustés en fonction des propriétés des SGID à déployer. Cela étant dit, les comportements en lien avec la gestion documentaire gagneraient à être modifiés et encadrés par un ensemble de procédures, d'outils et de directives. Pour ce faire, une véritable culture documentaire numérique doit être instaurée dans l'organisation pour garantir le déploiement réussi de ces systèmes. Afin de cibler les éléments culturels en question, nous nous baserons sur l'approche du *recordkeeping informatics*, cette conception qui met en évidence les axes

clés de la gestion documentaire dans des environnements hybrides tendant vers le tout numérique.

Le recordkeeping informatics pour une meilleure gestion du changement

Le *recordkeeping informatics* – nous conservons l'expression en anglais puisqu'il n'existe pas encore de traduction officielle en français – est une approche archivistique qui remet en question les principes et les méthodes entourant la gestion documentaire dans un environnement numérique. *Recordkeeping* signifie la gestion documentaire, et *informatics* se réfère à l'utilisation des technologies numériques. Cette approche a émergé suite à la nécessité de se doter de bonnes pratiques culturelles permettant d'intégrer la gestion documentaire numérique dans les processus quotidiens de l'organisation. Développée en 2013, officialisée à la fin de 2017 et basée essentiellement sur la tradition australienne en archivistique, c'est le fruit de la concertation des efforts d'un ensemble de chercheurs et professionnels pionniers en la matière : Frank Upward, Gillian Oliver, Barbara Reed et Joanne Evans. Selon ces auteurs, dans l'univers documentaire numérique, la gestion des archives doit s'articuler autour de trois axes clés (Upward, Reed, Oliver et Evans, 2013 ; Oliver, 2017 ; Upward, Reed, Oliver et Evans, 2018) : une culture organisationnelle axée sur la gestion de l'information documentaire et l'exploitation rationnelle des dispositifs numériques novices à cette fin ; l'intégration effective de la gestion documentaire dans les processus d'affaires organisationnels ; enfin, l'accès aux documents d'archives numériques, ces derniers devant être contrôlés par des mesures sécuritaires et mis en valeur grâce à des procédés de repérage efficaces.

Une culture organisationnelle axée sur la gestion de l'information documentaire et l'exploitation des technologies

La culture organisationnelle est la pierre angulaire de tout changement à introduire dans l'organisation. Elle regroupe l'ensemble des valeurs, croyances, idéologies et pratiques qui sont communément partagées par les acteurs organisationnels et qui orientent leurs actions (Schein, 2010). En termes info-documentaires, la culture informationnelle, perçue comme un sous-ensemble de la culture organisationnelle, comprend les mêmes composantes précédemment mentionnées, mais en lien avec la gestion, le contrôle, le partage et la diffusion de l'information. Nous exposons ces éléments de la culture informationnelle en nous basant sur les postulats de Choo (2013).

L'introduction d'une culture informationnelle numérique doit tout d'abord se baser sur un énoncé de missions et d'objectifs sur le court, moyen et long terme. La stratégie informationnelle énumère, dans cette perspective, les objectifs et les missions que l'organisation veut réaliser en

termes info-documentaires. Il s'agit plus spécifiquement de démontrer qu'on désire mettre à profit les dispositifs numériques afin de maximiser la valeur ajoutée de la gestion documentaire. Aussi, le rappel du rôle vital de l'information documentaire dans la défense des droits, la garantie de la légitimité des actions et l'amélioration de la productivité individuelle et organisationnelle est essentiel. Il est important de clairement mentionner ces orientations dans les documents officiels reflétant la philosophie de l'organisation, car c'est un premier pas vers l'intégration d'une culture documentaire numérique dans les pratiques des acteurs organisationnels.

Pour contrôler et uniformiser les pratiques individuelles et collectives au regard de la gestion d'information documentaire, il est nécessaire de se doter d'un ensemble de politiques et de procédures. La politique documentaire spécifie le champ légal et réglementaire ainsi que l'environnement normatif auxquels l'organisation doit se conformer quant à la gestion de son patrimoine documentaire hybride. Elle évoque également les exigences techniques et archivistiques à respecter pour accroître l'efficacité de la gestion des documents numériques, et identifie les acteurs impliqués dans un tel processus ainsi que leurs rôles respectifs. Les procédures détaillent la marche à suivre pour gérer les documents tout au long de leur cycle de vie et contrôler leur accessibilité. En outre, elles orientent l'exploitation des dispositifs documentaires numériques de telle sorte qu'ils soient correctement utilisés. La mobilisation de ces éléments nourrit la culture organisationnelle et rend les acteurs organisationnels davantage conscients de l'importance de la gestion documentaire dans l'organisation. Cette prise de conscience est un préalable à l'intégration de cette gestion dans les processus d'affaires organisationnels.

L'intégration effective de la gestion documentaire numérique dans les processus d'affaires organisationnels

Avant de déployer un SGID dans une organisation, il est crucial de s'assurer que les acteurs en question adoptent des comportements qui favorisent cette implantation. En effet, l'utilisation d'un tel système ne peut être imposée, elle doit s'acquérir naturellement et graduellement. Car si l'on contraint un employé à utiliser une certaine technologie dans le cadre de ses activités, elle sera probablement peu et mal utilisée. L'utilisateur a donc tout intérêt à développer un certain nombre de réflexes quant aux pratiques faisant partie intégrante de l'exploitation du SGID. L'aspect le plus important est de parvenir à établir un lien étroit entre la gestion documentaire et les processus d'affaires (norme ISO 30300:2011).

L'intégration effective de la gestion documentaire dans les processus d'affaires présuppose tout d'abord la présence des mécanismes liés aux processus de la consignation de

l'information, c'est-à-dire le fait de documenter les activités. Cette consignation doit être systématique : elle accompagne toutes les activités stratégiques et opérationnelles de l'organisation. Pour ce faire, il est essentiel d'établir le lien entre le document d'archives et son contexte de création (Upward, Reed, Oliver et Evans, 2018). Il s'agit plus spécifiquement de démontrer clairement la relation entre le document, son créateur et l'activité traitée. Cet aspect s'avère d'une importance considérable à l'ère numérique, où les enjeux liés à l'authenticité, l'intégrité et la fiabilité des documents d'archives sont prépondérants. Les métadonnées permettent de garantir la pérennité de ce lien en offrant la possibilité de restituer le contexte de création d'un document d'archives numérique. Les procédures et les politiques énoncées plus haut doivent permettre l'unification de telles pratiques chez les acteurs concernés. Si un employé est conscient de l'importance des documents d'archives dans la réalisation et la poursuite de ses activités, la description de leur contexte de création deviendra chez lui un réflexe, et lui permettra de cultiver une culture documentaire. Toutefois, ce n'est pas l'unique moyen de protéger la vulnérabilité des documents numériques : la question de leur accès est tout aussi importante.

L'accès aux documents d'archives numériques

Dans un environnement documentaire numérique, l'accès aux documents semble menacé de toutes parts. Les maltraitements archivistiques s'intensifient, les ressources numériques sont menacées par l'instabilité, et les atteintes au droit d'auteur s'amplifient. Afin de pallier ces risques, des mesures sécuritaires doivent être définies afin de préserver les ressources documentaires numériques et en favoriser l'accès aux citoyens. À ce sujet, la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*⁶ fait la liste des exigences que le document numérique doit satisfaire afin de se prévaloir des mêmes fonctions de preuve qu'un document analogique. Somme toute, la question de l'accès relève également de la culture informationnelle, puisqu'elle fait appel aux compétences des acteurs organisationnels pour mettre en œuvre les techniques évolutives de gestion des documents confidentiels et le contrôle de l'ensemble de l'information documentaire sous leur responsabilité.

Si ces trois axes ne sont pas exhaustifs, ils couvrent toutefois les exigences nécessaires au déploiement réussi d'un système de gestion documentaire moderne. Le *recordkeeping informatics* nous a servi de cadre de référence afin de cibler les éléments clés à ajuster pour une meilleure rationalisation de la gestion documentaire. Il s'agit donc, comme le suggèrent Minvielle et Contandriopoulos (2004), d'une forme déductive du changement, laquelle vise à intégrer de nouveaux comportements plutôt que d'imposer un

6. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-1.1>

changement radical dans l'organisation. Comment donc réussir à opérationnaliser, concrètement, ces dimensions documentaires ? Quelle est la démarche à suivre pour la gestion du changement ? Quels sont les acteurs du changement dans l'organisation, et quels sont leurs rôles respectifs ?

La gestion du changement : fondements conceptuels, étapes et acteurs

La littérature en archivistique relative aux démarches de la gestion du changement semble peu abondante. Plusieurs auteurs, dans leurs écrits scientifiques et professionnels, esquissent les étapes des projets d'implantation des SGID (Williams, 2005 ; Reed, 2010 ; Alshibly, Chiong et Bao, 2016) et de leurs apports individuels et organisationnels (Margulis, 2009-2010 ; Deokar et Sarnikar, 2016). Néanmoins, la gestion du changement comme intervention managériale y est souvent négligée, alors qu'elle constitue le pivot de la réussite de ce type de projets. C'est ainsi qu'il est nécessaire, à nos yeux, de s'inspirer des écrits en gestion afin de calquer la démarche de la gestion du changement sur le contexte des SGID.

Le déploiement des systèmes de gestion documentaire dans une organisation s'inscrit dans une vision opérationnelle et stratégique. D'une part, le système doit pouvoir soutenir les processus opérationnels en favorisant le repérage efficace des documents nécessaires à la poursuite des activités quotidiennes, en réduisant le taux d'erreur et en minimisant la redondance des tâches. À long terme, un SGID devrait permettre d'instaurer une certaine gouvernance documentaire, c'est-à-dire d'intégrer une vision axée sur la valorisation du patrimoine documentaire et son exploitation à des fins de prise de décision (ce qui relève d'une dimension stratégique) et sur la révélation de l'identité organisationnelle (réalisations organisationnelles, évolution de l'organisation, etc.). Finalement, pour atteindre ces visées à court et à long terme, les principes du *recordkeeping informatics* doivent être intégrés d'une façon normalisée et systématique dans la culture organisationnelle. Aussi, des valeurs axées sur la collaboration, la communication efficace et l'apprentissage organisationnel doivent être ancrées plus solidement dans la culture de l'organisation afin que cette dernière tire mieux profit des dispositifs documentaires. Cela étant dit, comment mettre en œuvre ce changement ?

La gestion du changement : définition et particularités

Dans la littérature en gestion, le changement est le « passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (Collerette, Delisles et Perron, 1997). Cela induit que le changement à instaurer doit mobiliser la culture de l'organisation, puisque les aspects à modifier ou à introduire s'insèrent dans une

vision à long terme. La gestion du changement, quant à elle, est l'ensemble des interventions de planification, de gestion, de suivi et de contrôle qui misent sur l'intégration effective du changement dans les pratiques et dans la philosophie de l'organisation. Puisque le changement vise essentiellement les membres de l'organisation et la modification de leurs pratiques, la gestion du changement mobilise au premier chef des aspects humains : il est nécessaire de motiver les personnes concernées en faveur du changement, de les convaincre de son intérêt afin de gagner leur adhésion et leur collaboration. En effet, un changement qui ne serait que subi par les membres de l'organisation ne permettrait pas d'atteindre les bénéfices escomptés.

Avant de mettre en œuvre le changement, il convient de vérifier à quel point celui-ci est cohérent avec la stratégie de l'organisation, sa politique et ses procédures de travail. L'organisation s'est-elle dotée d'une vision à long terme pour gérer ses documents d'activité, ou à défaut éprouve-t-elle le désir de le faire ? Les postulats précédemment discutés montrent clairement que la gestion documentaire fait en effet partie des pratiques organisationnelles, mais aussi qu'elle gagnerait à être orchestrée par un ensemble d'aspects managériaux, politiques et procéduraux mieux formalisés et normalisés en fonction des exigences du numérique. Ces aspects sont importants pour maximiser le potentiel des dispositifs technologiques de type documentaire dans la création de la valeur ajoutée.

Par ailleurs, il est nécessaire de s'assurer de la capacité organisationnelle au regard du changement, c'est-à-dire du degré d'implication de l'organisation dans la dotation de ressources et d'habiletés nécessaires pour mettre en œuvre le changement visé (Saint-Amant et Renard, 2004 ; Soparnot, 2009). Il s'agit en d'autres mots des ressources financières, matérielles, techniques et humaines pour assurer une meilleure intégration des nouvelles pratiques et procédures de travail dans l'organisation. L'aspect le plus important est celui des compétences : l'organisation doit mesurer le degré selon lequel elle est apte à intégrer au mieux les pratiques de la gestion documentaire numérique dans sa culture.

Il apparaît donc que la gestion du changement est une intervention managériale qui demande une étude préalable et une planification programmée. C'est une tâche colossale qui requiert une série de processus enchaînés. Nous allons maintenant aborder les différentes phases de cette démarche de gestion.

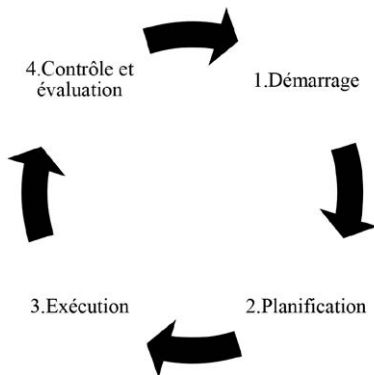
La gestion du changement : étapes

Considérant la nature complexe du changement introduit par le déploiement des SGID, cette démarche de gestion doit se faire en un enchaînement d'étapes bien articulées (voir figure 2). Ces phases sont le démarrage, la planification, le lancement et l'exécution, puis le contrôle et l'évaluation

(Hafsi et Demers, 1989 ; Minvielle et Contandriopoulos, 2004 ; Soparnot, 2009 ; Paulus, 2016). Rappelons que le changement qu'on désire instaurer dans l'organisation est l'intégration progressive des trois facettes du *recordkeeping informatics*, afin de créer les conditions nécessaires pour le déploiement réussi d'un SGID. Il s'agit du développement d'une culture informationnelle et d'une gestion documentaire numériques ancrées dans les processus d'affaires organisationnels, ainsi que d'une conscience collective sur la question de l'accès aux documents d'activité, notamment en format numérique. Nous avons noté qu'il existe déjà des pratiques documentaires numériques, mais non formalisées. L'Explorateur Windows est un exemple pertinent pour expliquer concrètement nos postulats : les documents sont numérisés et enregistrés dans le système d'exploitation, classés dans la section « Mes documents » selon une arborescence structurée, et décrits à l'aide de métadonnées de base telles que le titre du document, son type, son créateur, etc. Toutefois, les pratiques documentaires (classification, indexation, nommage des fichiers, etc.) ne sont pas toujours normalisées. Nous estimons qu'il est légitime de s'emparer du cas de l'Explorateur Windows comme amorce de la gestion du changement avant d'initier tout projet de GID. Si les employés parviennent à changer leurs comportements sur cet espace en y appliquant les facettes du *recordkeeping informatics*, l'appropriation du SGID à déployer sera meilleure. Afin d'aboutir à de meilleurs résultats et considérant la complexité du changement en question, la démarche de gestion relative à ce dernier se réalisera de préférence sous la forme d'un projet pilote, afin de le déployer ensuite dans toute l'organisation. Examinons maintenant les différentes étapes de ce projet.

FIGURE 2

Gestion du changement : étapes



Le démarrage

C'est la première phase conceptuelle de la démarche de gestion. On y définit le changement, sa nature, ses caractéristiques et son périmètre. Dans notre cas, le changement dont il est question est à la fois d'ordre technique et culturel. Il

s'agit de développer une culture numérique normalisée chez les acteurs organisationnels, d'intégrer, d'une façon uniformisée, la gestion documentaire dans les processus d'affaires, et de stimuler l'intérêt collectif à l'égard des enjeux d'accès aux documents numériques. Ce changement vise l'ensemble des acteurs de l'organisation publique, dans la diversité de leur spécialisation et de leur position hiérarchique, puisque tous ces membres font usage des documents dans le cadre de leurs activités stratégiques et opérationnelles.

La planification

C'est la phase conceptuelle la plus importante. Une fois la nature du changement et son périmètre définis, il convient d'opérationnaliser cette vision du changement sous forme d'actions concrètes. Plus spécifiquement, il est question de définir la stratégie et le plan de gestion du changement. Si la première énonce les principes et les valeurs qui doivent orchestrer l'intégration du changement (la collaboration, la communication, l'apprentissage organisationnel, le respect mutuel, etc.), le plan est une série d'actions concrètes et de comportements que les personnes visées doivent adopter (normalisation des pratiques de gestion documentaire par l'adoption d'outils de gestion uniformisés, valorisation de la gestion des documents en tant que processus d'affaires, etc.). La planification touche aussi à la communication, d'où la nécessité d'élaborer un plan qui en tienne compte. Certes, des échanges continus entre les acteurs en jeu sont essentiels pour faire connaître les finalités du changement, identifier les problèmes survenus et les stratégies pour les résoudre. Un plan de communication est ainsi essentiel pour gérer les relations interpersonnelles et les orienter vers le périmètre du changement. Enfin, la planification des outils et méthodes d'évaluation de l'impact du changement est aussi un aspect vital : un tableau de bord comportant un ensemble d'indicateurs de performance sera un excellent moyen de mesurer jusqu'à quel point les membres de l'organisation se sont approprié le changement. Il pourrait s'agir par exemple de la fréquence d'utilisation d'un plan de classification uniformisé, ou du schéma de métadonnées institutionnel dans le cadre de la gestion des documents, ou encore de la fréquence d'utilisation d'une mesure sécuritaire destinée à contrôler l'accès aux documents.

L'exécution

Une fois le changement conceptualisé et planifié, on arrive à l'étape de l'exécution. Des interventions de sensibilisation au changement et de promotion des bénéfices envisagés et de leurs impacts sur les plans individuel et organisationnel sont menées : on explique le *pourquoi* du changement. Les actions visant à accompagner les personnes concernées dans le changement sont définies, afin d'instaurer un climat de confiance pour que le changement soit mieux accueilli. Il est également question d'identifier les acteurs en jeu et d'en définir les rôles respectifs. Les outils de gestion

précédemment élaborés (stratégie de changement, plan de gestion du changement et plan de communication) sont mis en œuvre. Toutefois, un changement ne se réalise pas du jour au lendemain, il exige une patience considérable. Le caractère complexe des changements liés au déploiement d'un SGID commande l'adoption d'une démarche itérative qui permet un arbitrage continu de l'évolution des actions des agents concernés, compte tenu de la cible qu'on veut atteindre et des comportements qu'on désire percevoir. Les membres de l'organisation possédant des compétences informationnelles et technologiques différentes (expérience personnelle, formation antérieure, etc.), des ajustements personnalisés doivent être faits en fonction de chaque individu concerné. Un bon accompagnement servira de soutien à une meilleure appropriation du changement, au développement de bons réflexes quant à l'utilisation des outils de gestion documentaire uniformisés, et à l'intégration de la pratique documentaire dans les activités quotidiennes.

Le contrôle et l'évaluation

Le changement nécessite un suivi et un contrôle continus en vue de s'assurer de sa bonne application. Il importe ainsi d'évaluer, après un certain laps de temps, les impacts du changement déployé, en mesurant les résultats obtenus par rapport aux objectifs initialement définis (à l'aide des indicateurs de mesure mis en place dans la phase de planification). Bien entendu, la stratégie et la procédure de gestion du changement gagneraient aussi à être évaluées en vue de s'inspirer de l'expérience pour des interventions managériales futures, car une organisation doit continuellement faire preuve de dynamique et d'agilité pour évoluer en fonction des exigences de son environnement. Cette évaluation doit être rédigée dans un rapport qui capitalise l'expérience pour en permettre l'apprentissage par les membres organisationnels actuels et futurs. Une telle capitalisation fera en sorte que les compétences informationnelles soient intégrées dans le savoir-faire collectif, et ce, au fur et à mesure de la transformation de l'organisation.

Il se dégage de cet exposé que les étapes de la gestion du changement sont des processus enchaînés et interreliés, dynamiques et agiles dans le sens où ils peuvent être itératifs en fonction des résultats obtenus comparativement aux objectifs initialement définis. Ce sont des interventions qui exigent des compétences managériales théoriques, pratiques et surtout humaines, principalement en termes de savoir-être (respect mutuel, engagement, etc.). En effet, un changement n'est jamais acquis: la réussite de sa mise en œuvre dépend des acteurs concernés et de leur degré d'acceptation du changement. Mais quels sont les acteurs qui possèdent de telles compétences, et comment se positionnent-ils par rapport aux différentes étapes de la gestion du changement?

La gestion du changement : acteurs et responsabilités

Plusieurs interventions managériales accompagnent le changement dans l'organisation. Les acteurs d'un tel processus diffèrent selon le type du changement à instaurer. En principe, il existe des intervenants dont la contribution est vitale dans cette optique, et ce, peu importe la situation. Il s'agit des dirigeants, des gestionnaires, des responsables de la formation et des employés. Considérant la nature technique et archivistique de l'introduction du SGID en tant que changement, un ensemble de spécialistes rejoignent la sphère des intervenants en jeu: les informaticiens et les archivistes. Nous en détaillerons les rôles respectifs dans la gestion du changement en question. Nous en esquisserons aussi l'importance à la lumière des conclusions auxquelles nous avons abouti dans la section antérieure.

La haute direction

Le désir d'instaurer une culture numérique pour une gouvernance documentaire n'est pas le fruit du hasard: une telle décision émerge suite aux mutations issues de l'environnement externe à l'organisation et desquelles les dirigeants doivent être à l'affût. Ces derniers expriment alors leur désir de changer les méthodes ou procédés par lesquels les processus d'affaires sont exécutés. Pour ce faire, ils se réunissent avec les gestionnaires pour discuter des problèmes rencontrés, des stratégies pour les résoudre et des démarches pour la mise en œuvre du changement. Tout au long de la procédure de gestion du changement, la haute direction doit faire preuve d'un leadership sans faille pour s'assurer de la motivation des personnes concernées et emporter leur adhésion afin d'intégrer au mieux les nouvelles pratiques dans l'organisation. Dans le but de concrétiser leur volonté de changement, les dirigeants font directement appel aux compétences de leurs gestionnaires.

Les gestionnaires

Corps intermédiaire entre la haute direction et les employés, les gestionnaires sont responsables de la transformation des objectifs décidés par les dirigeants en interventions concrètes visant au changement. De par leurs actions, ils représentent la dynamique de transformation de leur organisation. Pour ce faire, ils conçoivent et formalisent l'ensemble des outils précédemment mentionnés et les valident auprès de la haute direction. L'établissement de ces instruments de gestion du changement ne peut bien entendu se faire sans la consultation des employés, qui sont les utilisateurs finaux du SGID à installer.

Les gestionnaires, notamment ceux des ressources humaines, dans le cadre de l'opérationnalisation des cibles du changement, communiquent avec d'autres acteurs

concernés par la nature du changement à instaurer, les informaticiens et les archivistes. Les gestionnaires sont donc des acteurs vitaux dans toute organisation : ce sont les médiateurs humains du changement. Ils ont la tâche la plus importante dans ce processus, car ils doivent faire preuve de dynamisme et d'agilité pour motiver les employés, les accompagner et contrôler leur degré de sensibilisation et d'appropriation du changement.

Les informaticiens

Ces acteurs collaborent avec la haute direction et les gestionnaires afin d'assurer un processus de gestion du changement adapté à la réalité technologique du terrain. La valeur ajoutée de la contribution des informaticiens réside dans la sensibilisation aux exigences d'un SI en termes de compétences et de ressources nécessaires pour son déploiement. Ils s'impliquent avec les employés, avec l'aide éventuelle des gestionnaires, afin de cerner les besoins des utilisateurs finaux pour ce qui est de l'exploitation des dispositifs technologiques. Il s'agit plus précisément de mettre l'emphase sur les compétences techniques des employés et sur leur adaptation aux exigences que l'utilisation du système à implanter requiert pour être pleinement fonctionnel.

Les archivistes

Ils sont au cœur du processus de changement, étant donné la nature archivistique du SGID, et interviennent en amont et en aval de la gestion du changement. Ils collaborent notamment d'entrée de jeu avec les gestionnaires pour la définition des politiques et des stratégies organisationnelles en matière de gestion de l'information documentaire. Ils sont les mieux placés pour définir les exigences que le système à déployer doit satisfaire, notamment en termes archivistiques (authenticité, fiabilité, exactitude, etc.). Ils définissent les compétences documentaires dont l'ensemble des acteurs organisationnels doivent se doter et les traduisent dans les outils de gestion du changement élaborés et mis en œuvre par les gestionnaires. Ils spécifient également les stratégies de conception des plans de classification, des calendriers de conservation et des schémas de métadonnées, ainsi que les modalités de leur application afin de répondre aux exigences du changement technologique. Les archivistes accompagnent les employés tout au long de la mise en œuvre du changement. Ils évaluent leur degré d'appropriation des postulats du *record-keeping informatics*. Au travers de ce processus, les archivistes peuvent se servir des indicateurs de performance et de contrôle permettant de mesurer la progression de l'intégration du changement chez les employés ciblés. Ces résultats sont communiqués aux gestionnaires qui les intègrent dans les bilans ou rapports qui seront fournis aux dirigeants.

Le groupe d'utilisateurs (employés)

La nature complexe du changement technologique exige l'adoption d'un style de gestion du changement de type *enclaving*, tel que suggéré par Mintzberg et Westley (1992), ou encore de type encerclement stratégique (Minvielle et Contandriopoulos, 2004). Un tel mode d'exécution du changement stipule que celui-ci doit être testé auprès d'un groupe cible, ce dernier devant représenter le plus fidèlement possible l'ensemble des membres visés par le changement. Cette approche s'avère bénéfique dans la mesure où elle permet d'anticiper, d'une façon rationnelle, les aspects de résistance et de rejet du changement, et d'adopter les mesures les plus efficaces pour leur apporter une solution. Le groupe d'utilisateurs est ainsi composé d'un certain nombre d'employés et de représentants de l'ensemble des unités administratives de l'organisation. S'apparentant à une logique de projet pilote, les gestionnaires, les informaticiens et les archivistes accompagnent ce groupe et le consultent pour prendre connaissance de ses besoins et de son degré d'adhésion au changement. Si les résultats sont favorables, le changement est déployé auprès de l'ensemble des employés de l'organisation.

Le responsable (ou le comité) de formation

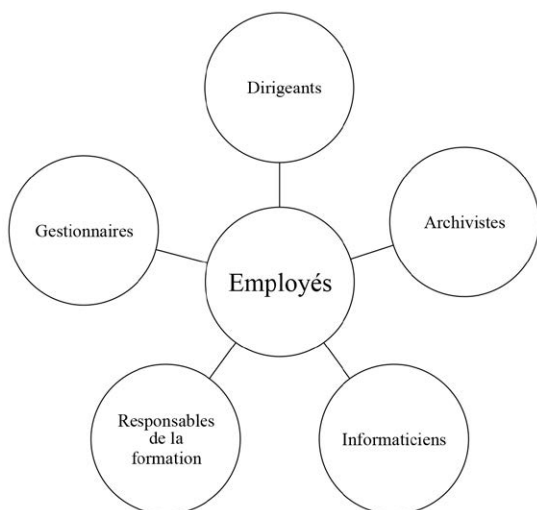
La gestion du changement est un acte managérial à vocation humaine. Elle se réalise ainsi sur le plan individuel, personne par personne. Il importe donc d'assister chaque employé impacté par le changement dans son évolution et son appropriation dudit changement. Cette assistance peut se faire par l'archiviste comme par un responsable de formation, si ce dernier possède des compétences archivistiques et techniques à cet égard. Il peut s'agir d'orienter l'employé quant à l'utilisation des métadonnées, aux techniques de recherche, à la recherche de classes dans le schéma de classification, aux mesures de sécurité et à leur application, etc. Le responsable doit tout d'abord communiquer avec les gestionnaires, les archivistes et les informaticiens afin d'établir le plan de formation en fonction des données dont ils disposent (compétences des employés, relations de l'organisation avec les technologies, etc.).

Il se dégage de cet exposé, et comme le montre la figure 3, que les acteurs du changement constituent l'actif humain clé dans une telle démarche managériale. Plusieurs compétences sont sollicitées dans cette optique : le savoir théorique (les connaissances de base sur les propriétés techniques, documentaires et managériales des SGID), le savoir pratique (la démarche pour la gestion du changement et son implantation graduelle chez les personnes cibles), et le savoir-être (habiletés communicationnelles, relations interpersonnelles, respect des employés, sens de la responsabilité et engagement de la haute direction). Les acteurs en jeu doivent maîtriser l'ensemble de ces habiletés afin d'obtenir une plus grande motivation des employés

impactés par le changement. Les employés constituent le centre du changement (voir figure 3). Tout au long de la démarche managériale, ils doivent être continuellement consultés et accompagnés afin d'aboutir à une meilleure appropriation des nouvelles pratiques à intégrer dans les comportements individuels. Ce sont finalement les acteurs du changement qui établissent, de par leurs rétroactions, les meilleures mesures à adopter pour atteindre les cibles du changement dans l'organisation.

FIGURE 3

Les employés au cœur de la gestion du changement



Conclusion

Nous avons abordé, à travers ces lignes, la gestion du changement pour la mise en place des dispositifs de gestion documentaire moderne. Ayant esquissé les principaux problèmes qui pourraient potentiellement entraver le déploiement des SGID, notamment en termes de normalisation des pratiques de gestion documentaire et de leur intégration effective aux processus d'affaires, nous avons été en mesure de cibler les aspects clés à ajuster, et ce, à la lumière de l'approche du *recordkeeping informatics*. Après avoir défini la gestion du changement, ses étapes et ses acteurs, et les avoir positionnés par rapport aux propriétés technico-documentaires du changement en question, nous avons suggéré un ensemble de recommandations détaillées.

Le changement que nous avons abordé ne s'apparente pas à un changement radical, mais à une modification et à une adaptation des pratiques déjà existantes en vue d'aboutir à une meilleure création de valeur à partir des processus documentaires. La formalisation des pratiques documentaires et l'instauration d'une meilleure culture numérique chez les acteurs concernés leur permet d'intégrer la gestion documentaire comme un réflexe dans leurs processus

d'affaires quotidiens, et de se soucier davantage des questions d'accès et de sécurité de l'information documentaire. Le changement technico-documentaire en question est d'une complexité considérable. La réalisation d'un projet pilote auprès d'un groupe d'employés est donc bénéfique avant de déployer le changement dans l'ensemble de l'organisation. Pour qu'il soit mieux intégré et afin d'emporter l'adhésion des cibles impactées par le changement, il importe que les acteurs organisationnels, dirigeants, gestionnaires comme archivistes, adoptent un ensemble de mesures destinées à mobiliser la dimension psychologique, vitale dans un tel processus.

La mise en place d'un plan de classification unifié, donc institutionnel, doit être incitative et non coercitive. Les personnes concernées doivent être impliquées dans un tel changement, non en se sentant obligées d'utiliser des procédures spécifiques pour réaliser un processus documentaire quelconque, mais en réussissant plutôt à les intégrer graduellement dans le contexte quotidien de leur travail. Le fait de laisser une certaine liberté aux employés et de leur permettre d'exprimer leurs préférences dans l'appropriation d'un tel outil conduit à une meilleure intégration de ces procédures archivistiques normalisées, et ce, sur le long terme. Dans le même ordre d'idées, les politiques en gestion documentaire ne doivent pas être imposées : les employés doivent en assimiler graduellement la portée et le champ d'application. Plus on est conscient de l'importance de la gestion des documents numériques et des enjeux technologiques (obsolescence, sécurité et accès), administratifs (impact sur la productivité individuelle et organisationnelle) et politiques (accès à l'information pour les citoyens) qui en découlent, plus on y prête attention. Il importe ainsi que les acteurs du changement adoptent les stratégies conduisant les personnes ciblées à comprendre l'importance du changement dans leur organisation.

Pour ce qui a trait à la relation employé-technologie, il est important de se soucier de la question de l'acceptation individuelle des systèmes d'information, puisque chaque employé possède sa propre expérience avec les dispositifs numériques. Cela étant dit, l'utilité et la facilité d'utilisation de la technologie (Davis, 1989) doivent être stimulées au préalable chez l'individu, et ce, dans le but d'anticiper toute résistance à l'utilisation potentielle du SGID une fois qu'il a été mis en place. Si l'utilité réfère à la capacité du système à soutenir les tâches de l'utilisateur, la facilité d'utilisation renvoie plutôt à l'ergonomie et à la convivialité de ce dispositif (Davis, 1989). Les deux variables influent sur l'attitude de l'individu et ses représentations psychologiques à l'égard de l'exploitation ou du rejet de la technologie. Il convient donc de stimuler l'intérêt individuel à l'égard du système à implanter, et ce, en usant de ces deux aspects et en informant l'employé sur les bénéfices du SGID et son degré d'ergonomie.

Enfin, il n'existe pas de plan ou de stratégie de gestion du changement type. L'implantation du changement dépend de la volonté des dirigeants, de la structure de l'organisation, de sa culture et de ses pratiques. Elle est aussi conditionnée par l'envergure et la complexité dudit changement. Dans tous les cas de figure, une bonne stratégie de gestion du changement repose sur la collaboration entre l'ensemble

des acteurs en jeu, la communication efficace et surtout la patience. Le caractère itératif d'une telle démarche nécessite le déploiement d'efforts considérables en vue d'aboutir aux résultats désirés, car il ne s'agit de rien de moins que la stimulation d'une volonté humaine subjective et ne pouvant jamais être prévue ou pensée dans l'absolu.

SOURCES CONSULTÉES

- Alshibly, H., Chiong, R. et Bao, Y. (2016). Investigating the Critical Success Factors for Implementing Electronic Document Management Systems in Governments: Evidence from Jordan. *Information Systems Management* 33(4), 287-301. doi.org/10.1080/10580530.2016.1220213
- Choo, C. W. (2013). Information Culture and Organizational Effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775-779. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.009
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Québec, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. doi:10.2307/249008
- Deokar, A. V. et Sarnikar, S. (2016). Understanding Process Change Management in Electronic Health Record Implementations. *Information Systems and e-Business management*, 14(4), 733-766. doi:10.1007/s10257-014-0250-7
- Hafsi, T. et Demers, C. (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes: le cas d'Hydro-Québec*. Boucherville, Québec: Éditions Gaëtan Morin.
- Kling, R. (2007). What Is Social Informatics and Why Does It Matter? *The Information Society*, 23(4), 205-220. doi.org/10.1080/01972240701441556
- Maguire, R. (2005). Lessons Learned from Implementing an Electronic Records Management System. *Records Management Journal*, 15(3), 150-157. doi.org/10.1108/09565690510632337
- Margulis, A. (2009-2010). Identification des facteurs de succès d'implantation des SI en gestion documentaire moderne: une étude empirique. *Archives*, 41(2), 45-78. Repéré à www.archivistes.qc.ca/revuearchives/vol41_2/41_2_margulis.pdf
- Mintzberg, H. et Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic management journal*, 13(2), 39-59. Repéré à www.academia.edu/7777972/Cycles_of_organizational_change
- Minvielle, É. et Contandriopoulos, A.-P. (2004). La conduite du changement. Quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière? *Revue française de gestion*, 2004(3), 29-53. doi.org/10.3166/rfg.150.29-53
- Mosweu, T. L. (2018). Implementation of the Court Records Management System in the Delivery of Justice at the Gaborone Magisterial District, Botswana. *Records Management Journal*, 28(3), 234-251. doi.org/10.1108/RMJ-11-2017-0033
- Mosweu, O., Bwalya, K. J. et Mutshewa, A. (2016). A Probe into the Factors for Adoption and Usage of Electronic Document and Records Management Systems in the Botswana Context. *Information development* 33(1), 97-110. doi.org/10.1177/0266666916640593
- Oliver, G. (2017). Managing records in current recordkeeping environments. Dans H. MacNeil et T. Eastwood (dir.), *Currents of archival thinking* (2^e éd., p. 83-106). Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited.
- Paulus, K. (2016). La gestion du changement RSE par la méthodologie ISO 26000. Cas d'une entreprise de l'industrie événementielle. *Revue de l'organisation responsable*, 2016(2), 36-54. doi.org/10.3917/ror.112.0036
- Reed, B. (2010). Service-oriented Architectures and Recordkeeping. *Records Management Journal*, 20(1), 124-137. doi.org/10.1108/09565691011039898
- Roberge, M. (2016). *La gestion intégrée des documents d'activité technologiques et en format papier*. Québec, Québec: Éditions Michel Roberge.
- Saint-Amant, G. et Renard, L. (2004). Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles. Repéré à www.researchgate.net/publication/237490358_Aspects_theoriques_d'un_cadre_de_developpement_des_capacites_organisationnelles
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4^e éd). Hoboken, NJ: Jossey-Bass Publishers.
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement: une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir*, 2009(8), 104-122. doi.org/10.3917/mav.028.0104
- Upward, F., Reed, B., Oliver, G. et Evans, J. (2013). Recordkeeping Informatics: Re-Figuring a Discipline in Crisis with a Single-Minded Approach. *Records Management Journal*, 23(1), 37-50. doi.org/10.1108/09565691311325013
- Upward, F., Reed, B., Oliver, G. et Evans, J. (2018). *Recordkeeping informatics for a Networked Age*. Clayton, Victoria: Monash University Publishing.
- Williams, D. J. (2005). EDRM Implementation at the National Weights and Measures Laboratory. *Records management journal*, 15(3), 158-166. doi.org/10.1108/09565690510632346

L'HISTOIRE DU THÉÂTRE À MONTRÉAL RACONTÉE SUR LE WEB PAR BANQ ET TROIS UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES

Danielle LÉGER

Bibliothécaire responsable des collections patrimoniales de programmes de spectacles et d'affiches
à Bibliothèque et Archives nationales du Québec

danielle.leger@banq.qc.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Depuis 2015, Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ) a réalisé des récits visuels sur l'histoire de 40 lieux de théâtre montréalais inaugurés entre 1825 et 1930. Produit en collaboration étroite avec quatre partenaires issus de trois universités québécoises, ce projet de recherche-diffusion sur l'histoire culturelle, sociale et commerciale de ces lieux culturels s'appuie sur les collections et fonds d'archives de l'institution. L'auteure documente les paramètres de départ du projet, puis contextualise le recours aux imprimés éphémères et aux images au regard de l'évolution des pratiques en histoire et en documentation. La nature des collaborations avec les milieux universitaires, notamment le Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montréal de l'UQAM, est commentée. Le recours aux plateformes web gratuites *Historypin* et *Story Maps*, ainsi que les retombées documentaires et scientifiques du projet sont également abordés.

The History of the Theatre in Montréal as Told on the Web by the BANQ and Three Québec Universities

Since 2015, the Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ) has produced visual presentations of the history of 40 Montréal theatres founded between 1825 and 1930. Produced in collaboration with four partners from three Québec universities, this research project highlights the cultural, social and commercial history of these venues using the institution's collections and archival records. The author describes how this project began, then contextualises the use of ephemera and images with respect to the historical and document-use considerations. The collaboration with the universities, namely the Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montréal at the UQAM, is discussed. The use of Historypin and Story Maps, free web sites, as well as the document and scientific spin-offs the project are also presented.

Quatre salles arborant le nom de Théâtre Royal ont tour à tour animé la vie culturelle montréalaise entre 1825 et 1918. Pendant la deuxième moitié du XIX^e siècle, plusieurs spectacles de *minstrelsy* – mettant en scène des comédiens blancs maquillés en *blackface* – ont gagné les scènes montréalaises au gré des tournées nord-américaines orchestrées depuis Broadway. Dans les années 1880, une patinoire – convertie en salle de spectacle pendant la belle saison – se trouvait sur le site actuel du MTelus (anciennement Métropolis). Les chapeaux des spectatrices ont fait l'objet de multiples illustrations et commentaires dans les périodiques montréalais de la fin du XIX^e siècle. Et le fameux Gayety Theatre – aujourd'hui occupé par le Théâtre du Nouveau Monde – occupait avec succès la rue Saint-Urbain entre 1912 et 1924.

Voilà autant de constats étayés par divers documents patrimoniaux au fil d'un projet de recherche-diffusion sur l'histoire des lieux de théâtre montréalais. Cette initiative en

histoire appliquée a été amorcée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ) au printemps 2015. Le lancement officiel du récit visuel *Théâtre à Montréal, 1825-1930* a eu lieu le 31 mai 2017, au 46^e Congrès de l'Association des archivistes du Québec. Petit clin d'œil du destin : l'événement s'est tenu au Palais des Congrès de Montréal, érigé sur le site du quatrième Théâtre Royal (voir figure 1).

Rédigé alors que les trois quarts des contenus sont en ligne et que s'amorce la validation scientifique par un spécialiste en histoire du théâtre, le texte qui suit analyse comment ce projet de diffusion s'appuie sur des expertises croisées et accorde une place légitime aux imprimés éphémères et à la culture visuelle. Quatre partenaires issus de trois universités montréalaises se sont investis dans l'aventure aux côtés de BANQ : nous examinerons les collaborations avec la communauté universitaire, avant d'aborder leurs multiples retombées relatives aux contenus et aux outils.

Le Théâtre Royal-Côté, autour des années 1890



Photographie : Albums de rues Édouard-Zotique Massicotte.

L'amorce du projet

En théâtre, BAnQ détient un corpus documentaire fascinant, multiforme et encore largement inexploré. Notre objectif de départ consistait à mettre en valeur ces ressources documentaires, tout en les inscrivant dans un cadre interprétatif, appuyé sur une recherche rigoureuse. La diffusion des contenus devait prendre la forme d'une ressource web tous publics s'adressant non seulement aux simples curieux, mais aussi aux amateurs d'images, aux créateurs, aux enseignants, aux étudiants et aux spécialistes.

Avec *Théâtre à Montréal, 1825-1930*, nous souhaitions documenter le rôle clé joué par la métropole montréalaise en tant que cité du spectacle, sous l'angle des lieux de théâtre. Notre pari « tous publics » nous incitait à accorder une attention particulière à l'histoire culturelle, sociale et commerciale de ces lieux – du théâtre yiddish aux chapeaux des spectatrices, sans oublier la gestion des théâtres, leur interaction avec les commerces voisins et la question de la censure. Notre volonté de mise en valeur des collections interpellait spontanément une constellation d'artefacts qui évoquent les individus, les collectifs, les usages, les événements, les objets et les environnements dont sont tissées les histoires singulières des lieux de théâtre.

Les limites chronologiques du projet balisent la sélection des lieux de spectacle en fonction de leur date d'inauguration. La date repère de 1825 s'est imposée naturellement. Il s'agit de l'année d'inauguration de la première salle de spectacle montréalaise érigée à cette fin, le Théâtre Royal de la rue Saint-Paul, établi par l'homme d'affaires John Molson à l'emplacement actuel du marché Bonsecours. Après quelques discussions, la date de fin de période a été fixée

au tout début de la crise économique qui a marqué les années 1930. Cette balise n'exclut pas l'activité de ces salles après 1930, ni l'histoire subséquente des bâtiments recyclés à d'autres usages. Elle a été retenue pour trois raisons principales. Tout d'abord, le début de la Crise, mais aussi l'avènement de la radio qui va transformer le parcours des comédiens et des gestionnaires de salles, constituent des balises historiques significatives. Ensuite, le foisonnement de la création théâtrale plus récente, si cette dernière avait été explorée, aurait créé une pression indésirable sur les ressources allouées au projet. Enfin, compte tenu de ces mêmes ressources, il fallait grandement limiter les démarches associées au droit d'auteur pour les documents non libres de droits. En tenant compte des documents du domaine public et des droits de diffusion déjà négociés pour BAnQ numérique, nos démarches ont été circonscrites à quelques titulaires de droit.

En écho à la vocation polyvalente et mouvante des salles de spectacles, nous avons opté pour un découpage élargi du champ théâtral, avec des incursions du côté de la musique, de l'opéra, du cirque, des variétés et du cinéma. Enfin, sur le plan des ressources, l'initiative se conjugue sous le signe du Web comme vecteur de mise en valeur de collections patrimoniales, avec des outils intégrant des fonctions cartographiques. Il témoigne aussi de l'austérité ambiante, motivant un recours créatif à des ressources sans coûts directs pour BAnQ.

L'approche : imprimés éphémères et images

D'un point de vue documentaire, *Théâtre à Montréal, 1825-1930* mise sur la convergence bibliothèques/archives. Il puise à la fois dans le patrimoine documentaire publié et les fonds d'archives de BAnQ. Le projet se réclame aussi d'un courant important en histoire contemporaine où se dessine un intérêt croissant pour l'histoire sociale et culturelle et pour la culture visuelle. L'histoire sociale et culturelle appréhende plus largement la culture matérielle, englobant de ce fait les imprimés éphémères; la culture visuelle accorde quant à elle une place significative aux images, que celles-ci soient éphémères par nature ou non.

Imprimés éphémères

L'intérêt scientifique pour les imprimés éphémères se manifeste dès 1896 par une étude publiée à Paris par l'historien de l'art John Grand-Carteret. La passion française des « vieux papiers » sévit aussi en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Le vocable *ephemera* apparaît dans le lexique des bibliothécaires en 1962 avec la publication de l'ouvrage *Printed Ephemera: The Changing Uses of Types and Letterforms in English and American Printing* de John Lewis. Issu

de la forme plurielle grecque *ephemeron*, elle-même dérivée de *epi*, « sur, dans, faisant partie », et de *hemeros*, « jour », le mot désigne ce qui ne dure qu'une journée, ce qui n'est pas fait pour être conservé au-delà de l'actualité de son sujet (Young, 2003). Le chercheur et collectionneur britannique Maurice Rickards (1988), fondateur en 1975 de la toute première Ephemera Society, parle de « *minor transient documents of everyday life*¹ » pour définir les imprimés éphémères.

Étroitement associés à la vie quotidienne, administrative, culturelle, sociale et commerciale, ces « non-livres » ne sont généralement pas destinés à être conservés, d'où leur relative rareté. Par opposition au livre, objet initialement associé au luxe et à la noblesse, ils échappent bien souvent au circuit commercial traditionnel (Petit, 1997). Par un destin paradoxal, certains d'entre eux éviteront le caniveau, la corbeille ou le bac de recyclage : souvenirs de spectacles ou de voyage déposés dans une boîte à chaussures, fabuleux albums de cartes postales, liasses de papiers oubliées dans une armoire. Leur collecte est à la fois une pratique sociale (amateurs de souvenirs, collectionneurs) et institutionnelle (archivistes, conservateurs, etc.) (Belin et Ferran, 2016).

Longtemps négligés, ces imprimés (affiches, cartes postales, feuilles volantes, programmes de spectacles, etc.) retiennent désormais l'attention de certains spécialistes d'histoire de l'imprimé, et plus largement, de chercheurs en histoire sociale et culturelle. Car ils interpellent l'historien par leur immédiateté, leur proximité temporelle, leur imbrication dans le passé qui les a vus apparaître. Ils sont directement issus du quotidien d'une époque, constituent une trace des individus qui ont contribué à l'événement, témoignent de l'expérience des citoyens, exposent les codes en usage, les mentalités, l'esthétique ambiante, etc.

En écho à cet engouement progressif, l'imprimé éphémère fait l'objet d'un processus de patrimonialisation, freiné toutefois – à tout le moins dans les bibliothèques traditionnelles – par la domination culturelle du livre qui s'estompe lentement depuis le milieu du XX^e siècle. C'est pourtant un document éphémère – une indulgence de 30 lignes, produite par Gutenberg en avril 1455 – qui précède de quelques mois la publication par Gutenberg du premier livre imprimé en Occident (Brisebois, 2005). Dans la foulée de Rickards, le chercheur britannique Michael Twyman (2000) souligne la nécessité de cataloguer et d'étudier les imprimés éphémères avec la même rigueur que les autres types d'imprimés. Il déclare aussi : « *I would argue [...] that studies of social and cultural history that discount printed ephemera are about as representative of their fields as studies of literature that take no account the romantic novel or science*

fiction, or histories of architecture that ignore domestic and industrial buildings. » (Twyman, 2008 ; Twyman, 2016 pour la traduction française)

Le Centre for Ephemera Studies, affilié au département de typographie et de communication graphique de l'université de Reading et dirigé par monsieur Twyman, a fait paraître en 2013 un thésaurus de termes relatifs au domaine des imprimés éphémères (Morris, 2013). Toutefois, ces objets ont bien souvent traversé le temps sans passeport, carte de visite ou mode d'emploi. Ils requièrent un rigoureux travail d'observation, d'interprétation, de recontextualisation et de mise en relation. Tout récemment, le projet de recherche collectif PatrimEph (Patrimonialisation des éphémères), par l'intermédiaire de colloques scientifiques tenus entre 2014 et 2017, a permis à plusieurs intervenants, principalement européens, d'explorer les enjeux et solutions en faveur d'une pérennisation de ces fragiles imprimés².

Images

Dans un guide d'analyse des images qui a connu plusieurs éditions, le chercheur français Laurent Gervereau (2004) livre une étude stimulante sur le recours aux images en histoire, en histoire de l'art et en sémiologie, dans laquelle il affirme que « les images ont trop longtemps été considérées en effet comme simples *illustrations* par les historiens, c'est-à-dire comme agrément qui vient corroborer l'écrit, en leur déniaient toute qualité de source à part entière ». Il cite l'historien Marc Ferro, qui écrivait en 1978 dans un article du dictionnaire *La nouvelle histoire* : « Tard venue dans le discours de l'historien, l'image y joue un rôle assez comparable à celui que tient le névrosé dans l'ordre médical. »

Pour le didacticien français Henri Moniot, l'image constitue un « ressort attractif puissant » pour les élèves en tant que trace historique (Cité dans Larouche, 2014). À l'appui d'une valorisation du recours aux images, Gervereau (2014) relève cette observation de l'historien Michel Vovelle :

Dans le champ des sources de l'histoire des mentalités, l'iconographie met à la disposition du chercheur une masse considérable de documents, elle lui permet par là de toucher des groupes sociaux plus étendus, comme de percevoir des attitudes différentes. Sans que l'approche de l'objet d'art à l'usage de l'élite ait perdu sa valeur (il reste peut-être, surtout, à la redécouvrir différemment), c'est l'iconographie populaire (image, mobilier sacré et profane, ex-voto...) qui fournit les données les plus abondantes. Sous cette pression, la notion même d'iconographie s'élargit, la frontière devient de plus en plus floue avec l'objet usuel ou la civilisation matérielle.

1. « Documents mineurs et passagers du quotidien. » (Notre traduction)

2. Voir le billet de blogue de Chloé Bonnamy (2017) : *Les éphémères, un patrimoine à construire*. blog.bibliotheque.inha.fr/fr/posts/es-ephemeres-un-patrimoine-a-construire.html

Un constat analogue se dessine dans le champ de pratique des historiens du théâtre. Selon le spécialiste néerlandais Robert Erenstein (1999), les chercheurs du domaine ont longtemps privilégié les sources textuelles, tout particulièrement celle des œuvres dramatiques. Depuis le milieu des années 1950, l'iconographie et les imprimés éphémères issus de l'activité théâtrale constituent des champs d'études relativement neufs et se démarquent progressivement en tant qu'outils pédagogiques. Dans cet esprit, BAnQ a inventorié et analysé un corpus de feuilles volantes et de programmes de spectacles du XIX^e siècle, donnant la mesure de leur extraordinaire intérêt pour l'étude des spectacles (Léger et Robitaille, 2009).

Histoire et histoire de l'art

Selon Gervereau (2004), l'histoire connaît « un formidable développement » et sa diffusion « conduit ses praticiens à réfléchir à l'équilibre difficile entre *recherche* et *vulgarisation* », et à s'ouvrir à de nouvelles approches multidisciplinaires. L'auteur signale notamment la récente réconciliation entre histoire et histoire de l'art. On le verra plus loin, cette réconciliation était manifeste au moment de produire *Théâtre à Montréal, 1825-1930*.

Le Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montréal (UQAM)

Les multiples collaborations offertes par les milieux universitaires à l'initiative *Théâtre à Montréal, 1825-1930* ont motivé l'engagement de BAnQ dans cette aventure. Elles ont également permis au projet de se déployer et de donner sa pleine mesure à la proposition de départ. Présent depuis le début du projet en 2015, le Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montréal (LHPM) de l'UQAM est le partenaire principal de BAnQ.

Voué à la recherche et à l'expérimentation en histoire et en patrimoine urbains depuis 2006, le LHPM a pour thème phare : « Villes : espaces, cultures et sociétés ». Cette communauté dynamique de chercheurs est « interpellée par l'ancrage spatial et territorial des faits de société et de culture urbaines³ », une approche tout indiquée pour le projet de BAnQ. Ses orientations cadraient avec les travaux de mise en valeur des collections patrimoniales à BAnQ, notamment la valorisation du patrimoine, la recherche appliquée, la coproduction des savoirs et l'intégration des outils numériques. À la fois interdisciplinaire, multisectoriel et interuniversitaire, cet environnement stimulant croise pratiques savantes, diffusion tous publics et nouvelles technologies. On y trouve maints échos à l'intérêt croissant des chercheurs et des pédagogues pour l'histoire

3. <http://lhpm.uqam.ca/le-laboratoire/a-propos/>

sociale et culturelle, pour les documents éphémères et les images comme traces du passé.

La directrice du LHPM et professeure d'histoire à l'UQAM, madame Joanne Burgess, nous a offert son soutien logistique, mais aussi sa collaboration scientifique en sa qualité d'historienne spécialisée en histoire urbaine et en patrimoine. Monsieur Léon Robichaud, professeur d'histoire à l'Université de Sherbrooke, a quant à lui prodigué ses conseils technologiques avisés. Deux adjointes de recherche du LHPM, toutes deux diplômées de l'UQAM, sont venues tour à tour travailler à BAnQ, rue Holt : Éliane Bélec, historienne, et Jacinthe Blanchard-Pilon, historienne de l'art ont ainsi consacré plus de 700 heures au projet. Nous avons toutes trois mis en place nos outils et notre cadre méthodologique, mené la sélection des artefacts, observé, déchiffré et questionné chacun d'entre eux – certains ambigus ou polysémiques –, assuré la recherche et développé les contenus. À divers moments du projet, BAnQ a aussi bénéficié de la rétroaction de membres et partenaires du LHPM, qui en compte plus d'une cinquantaine, rattachés à diverses disciplines : histoire, archéologie, architecture, histoire de l'art, muséologie, archivistique, bibliothéconomie, éducation, études urbaines et touristiques.

La petite – mais valeureuse – équipe de gestion du LHPM nous a aidées à faire connaître notre projet, à communiquer nos avancées et découvertes. Une fiche détaillée rend compte du projet sur le site de l'organisme⁴. On y trouve aussi un texte où l'une des adjointes de recherche fait part d'un de ses coups de cœur : une carte publicitaire du Théâtre de l'Opéra Français de 1895, qui suscite une réflexion sur les statuts respectifs de l'artefact original et de sa reproduction numérique⁵.

La contribution de l'Université de Montréal et de l'Université McGill

Grâce aux programmes de stages en sciences de l'information, quatre étudiants ont aussi été mis à contribution. La phase initiale de prospection dans les fonds et collections a été menée avec brio par Mathieu Pomerleau et Judith Boissonneault (alors tous deux finissants à l'Université McGill), épaulés par Gabrielle Sirois (Université de Montréal). Ces trois stagiaires ont reçu la consigne de repérer non seulement de belles illustrations, mais aussi des traces et des sources historiques significatives. Ils ont, en quelques semaines, repéré et documenté pas moins de 430 artefacts issus de huit familles documentaires. Une première mise en ligne de contenus a été confiée à la quatrième stagiaire : Sophie Murphy (Université de Montréal).

4. lhpm.uqam.ca/programmation-scientifique/patrimonialisation-commemoration-et-exposition/theatre-montreal-1825-1930/

5. lhpm.uqam.ca/en-coulisse/portrait-de-famille-commun-carte-publicitaire-theatre-de-lopera-francais/>

Au moment où sont rédigées ces lignes, nous assurons la rédaction des derniers contenus et coordonnons la numérisation des artefacts. En parallèle, en sa qualité de spécialiste de l'histoire du théâtre, Jean-Marc Larrue assure la validation scientifique des contenus qui ont déjà reçu l'aval de l'historienne Joanne Burgess. Professeur et chercheur à l'Université de Montréal, monsieur Larrue dirige la Théâtrithèque du Centre de recherche interuniversitaire sur la littérature et la culture du Québec (CRILCQ). Il est l'auteur de plusieurs études sur l'histoire du théâtre à Montréal. Une fois la validation scientifique complétée, les ultimes corrections et la mise en ligne des derniers contenus suivront, probablement au printemps 2019.

Les retombées

Le projet *Théâtre à Montréal, 1825-1930* s'est avéré prometteur quant aux contenus générés. Ses retombées positives sont également manifestes du côté des travaux menés à BANQ, incluant l'expérimentation de deux outils de diffusion web.

Des contenus

Au final, une quarantaine de lieux de théâtre ont été documentés. Pour chacun de ces lieux, on a produit une capsule historique principale (parfois deux lorsque le sujet le requérait), confirmé la période d'activité et la localisation géographique, commenté l'artefact qui l'illustrait et fourni son permalien dans BANQ numérique. Plusieurs capsules secondaires illustrées – entre 1 et 20 – ont ensuite été associées à la plupart des capsules principales. Les quelque 200 capsules ainsi générées fourmillent de faits, d'anecdotes et de renseignements sur les créateurs, collectifs et artisans du théâtre, d'œuvres jouées sur les scènes montréalaises, de genres artistiques (du vaudeville au théâtre musical), d'informations sur le contexte des spectacles (troupes de tournée, publicité, réglementation des théâtres), etc.

Les collections patrimoniales de BANQ sont constituées de documents publiés d'origine ou d'intérêt québécois. Ces documents – dont le nombre dépasse aujourd'hui un million de titres – ont été acquis par dépôt légal, achat ou don, ou font partie de la collection Saint-Sulpice, l'ensemble documentaire dont a hérité la Bibliothèque nationale du Québec au moment de sa création en 1968. Du côté des documents d'archives détenus par l'institution, on a repéré quelques photographies et manuscrits à la fois complémentaires et évocateurs. La sélection est loin d'être exhaustive, et révèle l'extraordinaire potentiel de cet ensemble documentaire comme témoin de cent ans d'activité théâtrale.

Les documents publiés et les documents d'archives ont été utilisés soit comme sources historiques, soit comme visuels, parfois les deux. Les sources historiques qui ont nourri nos

travaux d'interprétation relèvent principalement des catégories documentaires suivantes : les ouvrages historiques (tel l'incontournable *Histrionic Montreal* de Franklin Graham, publié en 1902), les programmes de spectacles (notamment ceux des Compagnons de Saint-Laurent qui nous ont permis de mieux comprendre le contexte de leur séjour à L'Ermitage des Sulpiciens), les cartes d'époque (notamment des plans d'assurance-incendie) et annuaires Lovell, témoins inespérés de la localisation des lieux de spectacle, de leur période d'activité, de leur appellation changeante et de leurs gestionnaires éphémères, et enfin les illustrations, publicités et articles parus dans divers journaux et revues.

Pour la part visuelle des récits, les trois quarts du matériel proviennent de neuf collections de documents publiés conservées par la Bibliothèque nationale, et le reste des fonds d'archives de BANQ. Sans surprise, plus de 60 % des illustrations proviennent des collections iconographiques (affiches, cartes postales, illustrations et photographies). En écho à notre approche sociale du sujet, nous avons notamment déniché deux images liées au Monument National : un dessin humoristique paru en 1898 dans le périodique *Le Monde illustré* sur les encombrants chapeaux des spectatrices, et une photographie de Conrad Poirier montrant un attroupement de parieurs clandestins en 1940, devant l'édifice, boulevard Saint-Laurent. Une autre photographie – anonyme celle-là – offre un portrait éloquent, mais peu connu, du comédien et auteur dramatique montréalais Armand Leclaire autour des années 1920 (voir figure 2).

FIGURE 2

Armand Leclaire incarnant Tit-Toine dans « Le cœur d'un métis », Montréal



Photographie : Jos Grenier photo, vers 1920. Fonds Fred Barry et Bella Ouellette.

L'attention particulière portée aux imprimés éphémères a favorisé le recours aux programmes de spectacles, la collection la plus représentée dans *Théâtre à Montréal, 1825-1930*. Pour illustrer les capsules portant sur le Princess Theatre de la rue Sainte-Catherine, on a notamment retenu une carte postale publiée vers 1910 et un programme de 1912 (voir figures 3 et 4). La carte postale montre les clients et serveurs du St. Regis, un restaurant voisin fréquenté par les artistes de la scène et leur public, alors que le programme exhibe en couverture les noms des célèbres frères Shubert qui prendront le contrôle du Princess pour en faire le lieu d'escale de prestigieuses productions new-yorkaises en tournée entre 1909 et 1916. Notons que, dans la foulée de ces travaux, plusieurs artefacts détenus par BANQ ont été interprétés, numérisés et plus finement catalogués.

FIGURE 3

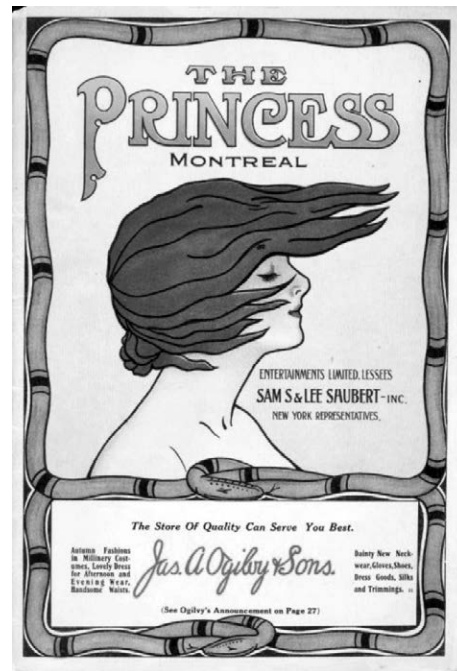
A glimpse of one of the dining rooms, "The St. Regis", carte postale, vers 1910



Deux lacunes préoccupantes ont toutefois été constatées. Les affiches sont relativement peu représentées dans notre corpus en raison de leur grande rareté : malgré nos recherches soutenues depuis une quinzaine d'années, très peu d'affiches de spectacles de cette période sont parvenues jusqu'aux réserves de BANQ. Des photographies ont en partie corrigé cette lacune, telle cette photographie anonyme captée vers 1910 où l'on aperçoit des affiches du Princess Theatre placardées sur un commerce de la rue Craig (aujourd'hui rue Saint-Antoine). Autre lacune observée : dans l'état actuel de nos recherches dans les collections et fonds d'archives de BANQ, près du quart des lieux de théâtre documentés restent dépourvus d'une représentation de leur façade ou de leurs espaces intérieurs. C'est le cas du Théâtre Royal-Olympic, du Jardin Guilbault, du Théâtre de la Renaissance, du Café-concert Eldorado, du Palais-Royal, du Théâtre Delville, du Théâtre de la Gaieté Française, du Théâtre Canadien-Français et du Théâtre Chanteclerc. Le recours éventuel à des ressources externes à BANQ pourra peut-être remédier en partie à cette lacune.

FIGURE 4

Mr. Veitch presents the renowned operatic soprano Madame Nordica, programme de spectacle (couverture), Montréal, The Princess Theatre, 1912



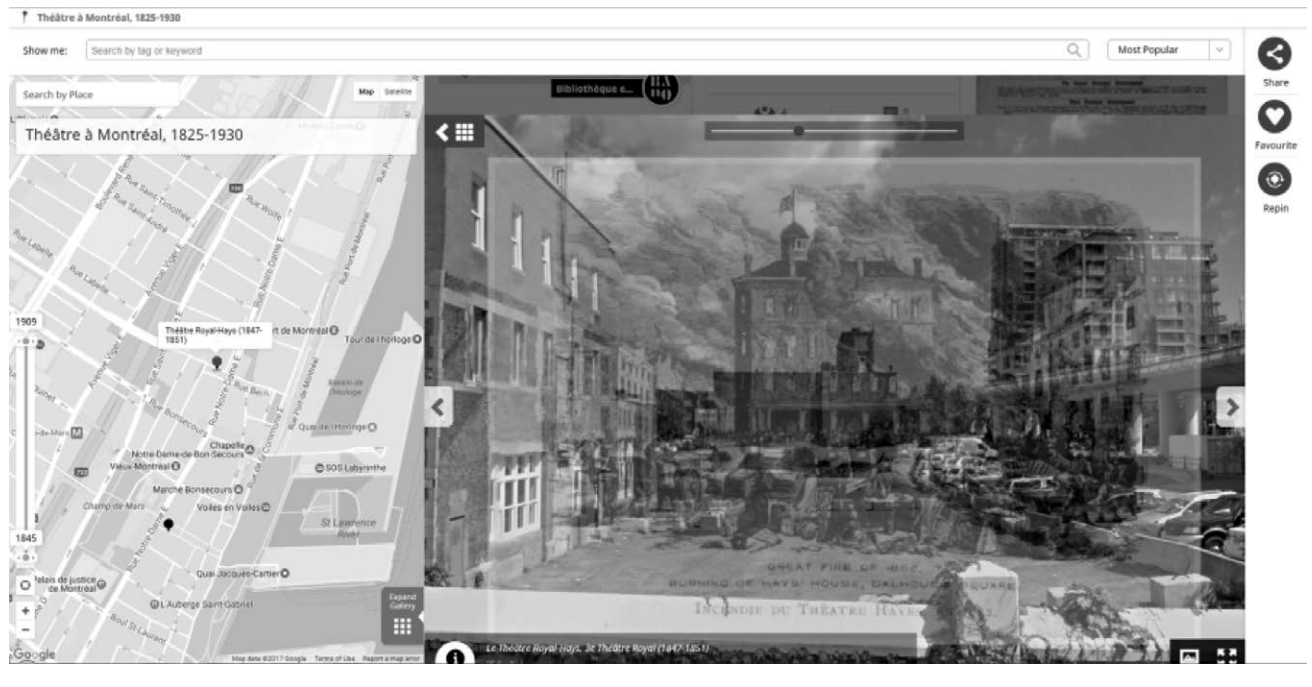
Des outils

Le projet a aussi enrichi le coffre à outils de BANQ. Les travaux de référence spécialisée et les messages relayés par BANQ sur les réseaux sociaux peuvent désormais s'appuyer sur les contenus interprétés et validés de la nouvelle ressource web. Une bibliographie des sources publiées sur l'histoire du théâtre à Montréal, compilée avec l'aide des adjointes de recherche du LHPM, est disponible au besoin. Nous avons également ciblé plusieurs corpus d'imprimés relatifs à l'histoire du théâtre pour les futurs chantiers de numérisation institutionnels.

Au chapitre de l'animation culturelle, un atelier-conférence sur l'histoire des lieux de théâtre à Montréal a été offert le 4 octobre 2018 dans la série *Mémoire de papier* célébrant le 50^e anniversaire de la Bibliothèque nationale. L'été précédent, dans le cadre de la programmation *BANQ aux Jardins Gamelin*, s'est tenue l'activité intitulée « Lieux culturels du quartier : théâtres, cinémas, cabarets, etc., d'hier à aujourd'hui ». Les reproductions d'une dizaine d'artefacts documentant des lieux de spectacles du quartier y ont notamment servi de pivot à des échanges spontanés avec les passants. En compagnie de Daniel Filion, technicien en documentation à BANQ Vieux-Montréal, et de Marie-Pierre Gadoua, chargée de projets en médiation sociale, nous avons pu mettre à l'épreuve et confirmer la portée tous publics des contenus développés dans *Théâtre à Montréal*,

FIGURE 5

Dans *Historypin*, une image de l'édifice du troisième Théâtre Royal (Hayes), datant de 1852, superposée à une vue contemporaine des lieux en mode *Google Street View*



1825-1930. Une carte de localisation était distribuée aux participants qui souhaitaient repérer ces lieux emblématiques – certains toujours présents, d'autres disparus.

Deux plateformes web

Quelques solutions technologiques ont été considérées. Le logiciel de gestion de bibliothèque numérique Omeka, mis au point par le Center for History and New Media (CHNM) de l'université George Mason, était trop onéreux. Compte tenu de nos exigences quant à la structuration des contenus, nous avons aussi écarté l'initiative Google Arts & Culture, qui met des milliers d'œuvres d'art à la portée du public, et la solution WordPress, qui permet de créer rapidement un site web en choisissant parmi quelque 350 thèmes. Deux plateformes web se sont finalement avérées compatibles avec l'austérité ambiante et les contenus développés. *Historypin* et surtout *Story Maps* sont des outils de diffusion performants, sans coût direct d'utilisation, impliquant un recours minimal, voire nul, à une équipe interne de soutien technologique. Ils ont tous deux contribué à l'autonomisation de notre équipe de projet.

Historypin

La mise en ligne de *Théâtre à Montréal, 1825-1930* a débuté au printemps 2017 avec le versement dans *Historypin* des premières capsules principales de lieux, aux côtés de collections existantes de cartes postales créées en partenariat avec le LHPM sur les épiceries de Montréal, ses industries,

ses gares ferroviaires, etc.⁶ *Historypin* a été développé par une entreprise d'économie sociale sans but lucratif, la Shift Foundation, en partenariat avec Google. L'interface permet la navigation au moyen d'une carte ou en sélectionnant les images mises en ligne. Parmi les attraits de la plateforme, notons la possibilité pour l'internaute de réagir aux contenus ou de les réutiliser dans ses propres récits.

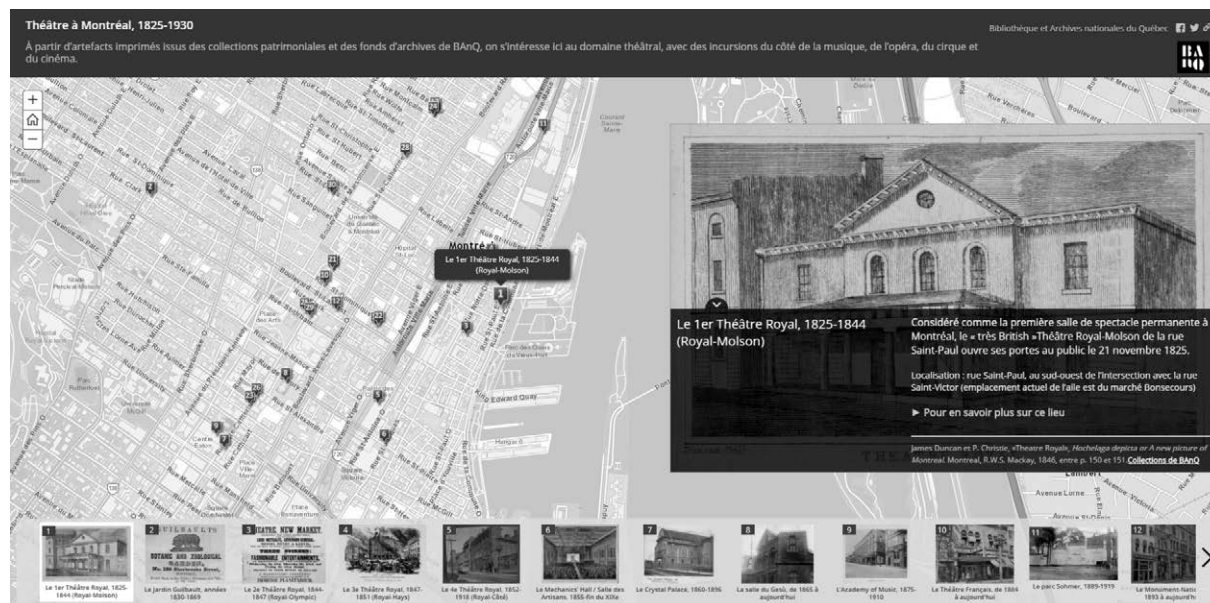
Une fonctionnalité séduisante d'*Historypin* consiste à superposer une image d'époque en mode *Google Street View* pour générer un effet de fondu enchaîné entre l'image ancienne et l'apparence actuelle du site, et vice-versa. Ces effets de superposition sont parfois étonnants, comme dans le cas d'une photographie du Théâtre Français, captée vers 1908-1910, où on retrouve les mêmes arches de fenêtres qu'au Métropolis/MTelus d'aujourd'hui. Ailleurs, ils témoignent de la disparition de salles emblématiques, tel le Théâtre Royal-Hays, installé entre 1847 et 1851 dans un immeuble qui disparaîtra dans le grand incendie de l'été 1852 (voir figure 5). L'absence d'images des façades de certains théâtres rend parfois impraticable ce jeu entre passé et présent.

Story Maps

La découverte de l'application gratuite *Story Maps* a dynamisé notre assemblage inédit de contenus où l'environnement socioculturel des théâtres tient une place

6. bit.ly/2k86k6v

Dans *Story Maps*, la page pivot de localisation des lieux de théâtre donnant accès aux récits spécifiques



clé⁷. Ses fonctionnalités de mise en récit d'images, de textes narratifs et de contenu multimédia tirent parti du potentiel des artefacts, de leur intérêt didactique et esthétique, en les associant à la puissance narrative des cartes. Outils pédagogiques, sites d'information, véhicules de promotion touristique, mises en valeur d'intérêt culturel, compilations de résultats sportifs, plans de localisation interactifs, etc. : les champs d'application potentiels de ces récits géographiques sont multiples.

Au moment de rédiger cet article, BANQ a déjà versé sur cette plateforme, avec le concours de notre collègue bibliothécaire Ariane Parent-Touchette, les contenus relatifs à 30 des 40 lieux de théâtre choisis. Parmi les dix modèles disponibles, on a opté pour le modèle *Story Map Cascade* afin de créer une page d'accueil en déroulement vertical. Pour les capsules principales et secondaires, on a eu recours au modèle *Story Map Tour*. Ce dernier propose une visite guidée où chaque élément du récit est géolocalisé et intégré à un parcours, sorte d'exposition virtuelle où l'internaute navigue librement, soit à l'aide des flèches pour passer d'un texte à l'autre, soit en parcourant la carte interactive, soit en sélectionnant l'élément de son choix dans la frise de miniatures au bas de l'écran. Une interface de gestion conviviale permet de créer, de mettre à jour et de modifier les récits. Toutefois, avant de procéder au versement dans *Story Maps* (c'est le cas aussi avec *Historypin*), il est préférable de finaliser ses contenus textuels et de les préparer avec soin, incluant les quelques balises HTML de base requises pour la mise en forme. L'interface de gestion de *Story Maps*

s'avère aussi moins amicale lorsque l'on souhaite retoucher des textes plus substantiels.

Story Maps est une des applications destinées à la communauté développée par Esri. L'application mère de *Story Maps* est *ArcGIS*, un système d'information géographique (SIG) puissant, utilisé notamment dans les milieux de recherche universitaires : c'est à la fois un outil de visualisation, d'analyse, d'aide à la décision et de partage de l'information. L'équipe d'Esri Canada, dont le siège social est situé à Toronto et qui possède un bureau à Montréal, nous a offert un soutien apprécié au moment d'évaluer *Story Maps* et de résoudre quelques impasses techniques. L'accueil enthousiaste de l'entreprise nous a d'ailleurs valu une présentation de *Théâtre à Montréal, 1825-1930* au congrès des utilisateurs d'*ArcGIS* à Québec en 2018.

Nos récits étant multiples, nous avons créé plusieurs *map tours*. Le premier est notre page pivot sur les lieux de théâtres (voir figure 6). Par un hyperlien « Pour en savoir plus », on peut accéder au *map tour* secondaire correspondant. Grâce à cette structure, le récit associé à chacun des lieux de théâtre peut être référencé par une adresse web qui lui est propre, ce qui est fort apprécié pour des fins de diffusion et de référence. Une fois les contenus rendus publics, tout utilisateur peut télécharger librement le code source d'un récit et l'adapter à son gré. Deux problématiques retiennent encore notre attention au point de vue ergonomique : la fluidité de la navigation entre les récits, qui n'est pas aussi intuitive que nous l'aurions souhaité, et l'affichage parfois contraignant des textes plus longs, parce que dictés par la largeur des illustrations.

7. arcg.is/2nADeyV

Conclusion

Il est sans doute encore trop tôt pour mesurer les retombées du projet hors BAnQ, mais l'accueil du public et des chercheurs est enthousiaste. On entrevoit déjà un legs aux chercheurs et étudiants en histoire du théâtre, qui pourront développer cette ressource ou intégrer ses contenus dans un nouvel environnement. Dans cet esprit, le directeur de la Théâtrothèque du CRILCQ, monsieur Jean-Marc Larrue, a manifesté son intérêt pour *Théâtre à Montréal, 1825-1930* dans le cadre d'un projet de mise en commun des ressources sur l'histoire du théâtre mené conjointement par la Théâtrothèque et le Centre de documentation de l'École supérieure de théâtre (CEDEST) de l'UQAM, dirigé par monsieur Yves Jubinville.

Notre calendrier de production ne nous permet pas d'exploiter tout le potentiel des documents cartographiques en collection. Une autre équipe souhaitera peut-être générer une version du site où les lieux sont épinglés sur des cartes d'époque plutôt que sur une carte récente? On voudra

peut-être documenter la vie théâtrale à Québec? Raconter l'histoire des salles de cinéma en région? Évoquer l'aventure des tournées des troupes de cirque sur le continent? Un chercheur a signalé son intention de créer des récits similaires dans *Story Maps* sur l'histoire de la musique à Montréal. D'éventuelles applications scientifiques, muséales ou pédagogiques d'*Historypin* et de *Story Maps* pourraient constituer un terreau fertile.

Dans *Historien à l'âge numérique*, Philippe Rygiel (2017) plaide en faveur d'une collaboration entre chercheurs, informaticiens, bibliothécaires et archivistes dans la définition de leurs outils et ressources numériques. Nous croyons que *Théâtre à Montréal, 1825-1930* confirme l'intérêt de ce type d'approche et fait écho aux multiples collaborations – passées, présentes et futures – entre BAnQ et les universités québécoises. Laissons le dernier mot à Annie Duprat (2007), historienne spécialisée en iconographie politique: « L'histoire est changeante, les images sont multiples, mais l'observation des liens qui les unissent est féconde. »

SOURCES CONSULTÉES

- Belin, O. et Ferran, F. (2016). Les éphémères, un continent à explorer. Repéré à <http://www.fabula.org/colloques/document3097.php>
- Brisebois, M. (2005). *L'imprimerie à Québec au XVIII^e siècle: les feuilles volantes et affiches, 1764-1800*. Québec, Québec: Éditions de la Huit.
- Duprat, A. (2007). *Images et Histoire: outils et méthodes d'analyse des documents iconographiques*. Paris, France: Belin Éditeur.
- Erenstein, R. (1999). Theatre Iconography: Tradition, Techniques, and Trends. Dans T. F. Heck (dir.), *Picturing Performance: The Iconography of the Performing Arts in Concept and Practice*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Gervereau, L. (2004). *Voir, comprendre, analyser les images* (4^e éd.). Paris, France: La Découverte.
- Larouche, M.-C. (2014). Voir et savoir interpréter des documents iconographiques, de l'affectif au cognitif. Dans M.-A. Éthier, D. Lefrançois et S. Demers (dir.), *Faire aimer et apprendre l'histoire et la géographie au primaire et au secondaire*. Montréal, Québec: Éditions MultiMondes.
- Léger, D. et Robitaille, I. (2009). *Ephemera spectacula*: inventaire et analyse des programmes de spectacles du XIX^e siècle de la Collection patrimoniale de BAnQ. Repéré à http://www.banq.qc.ca/documents/a_propos_banq/nos_publications/revue_banq/revue1_2009-pages100-113.pdf
- Morris, B. (2013). Thesaurus of Ephemera Terms. Repéré à <http://blogs.reading.ac.uk/typography-at-reading/files/2014/07/Ephemera-Thesaurus.pdf>
- Petit, N. (1997). *L'éphémère, l'occasionnel et le non-livre à la bibliothèque Sainte-Geneviève (XV^e-XVIII^e siècles)*. Paris, France: Klincksieck.
- Rickards, M. (1988). *Collecting Printed Ephemera*. New York City, NY: Abbeville Press.
- Rygiel, P. (2017). *Historien à l'âge numérique*. Lyon, France: Presses de l'Enssib.
- Twyman, M. (dir.). (2000). *The Encyclopedia of Ephemera: A Guide to the Fragmentary Documents of Everyday Life for the Collector, Curator, and Historian*. Abingdon-on-Thames, Angleterre: Routledge.
- Twyman, M. (2008). The Long-Term Significance of Printed Ephemera. *RBM: A Journal of Rare Books, Manuscripts, and Cultural Heritage*, 9(1), 19-57. doi.org/10.5860/rbm.9.1.294
- Twyman, M. (2016). L'importance à long terme des imprimés éphémères. Repéré à <http://www.fabula.org/colloques/document3055.php>
- Young, T. G. (2003). Evidence: Toward a Library Definition of Ephemera. *RBM: A Journal of Rare Books, Manuscripts, and Cultural Heritage*, 4(1), 11-26. doi.org/10.5860/rbm.4.1.214

Universitaire, journaliste et diplomate, **Jean-Louis ROY** (Canada) a été directeur du Centre d'études canadiennes-françaises de l'Université McGill (1975-1979), directeur du quotidien montréalais *Le Devoir* (1981-1986), délégué général du Québec à Paris (1986-1990), secrétaire général de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie (actuelle Organisation internationale de la Francophonie) (1990-1998) et président de Droits et Démocratie (2002-2007). Il est aussi le fondateur de l'Observatoire mondial des droits de l'homme, qu'il a créé en 2008. De 2001 à 2007, il a été chancelier de l'Université Sainte-Anne en Nouvelle-Écosse. Il a été membre des conseils d'administration de la Fondation de Gorée (Sénégal), de l'organisation *Le Jour de la Terre* et du Conseil des relations internationales de Montréal. Il a siégé au conseil consultatif sur la responsabilité sociale des entreprises d'Exportation et Développement Canada et a présidé le conseil d'administration du Centre de la francophonie des Amériques. Il est membre du Conseil d'administration de l'Ordre national du Québec et du Conseil d'orientation stratégique de l'Agence universitaire de la francophonie (Paris), qui regroupe 850 universités dans le monde. Il a été nommé président-directeur général de Bibliothèque et Archives nationales du Québec par le Conseil des ministres le 16 mai 2018.

Docteur en histoire de l'Université McGill, Jean-Louis Roy est aussi détenteur d'une licence en histoire de l'Université Laval, ainsi que d'une licence en philosophie moderne et d'une maîtrise en philosophie médiévale de l'Université de Montréal. Il a enseigné l'histoire contemporaine et les relations internationales à l'Université McGill, à l'École nationale d'administration publique de Paris et à l'Université York (Collège Glendon), où il a fondé la chaire d'études québécoises, aux universités d'Ottawa, de Moncton et de Trois-Rivières, ainsi que la géopolitique au dernier cycle de l'École polytechnique de Montréal. Il a aussi été chercheur invité au Centre de recherche en droit public de l'Université de Montréal et conférencier ou professeur invité aux universités de Beijing, Shenzhen, Paris, Lyon, Dakar, Yaoundé, Varsovie, Bucarest, Mexico, Bogota, Tegucigalpa, Tokyo, Calgary, Ouagadougou, Port-au-Prince, Dalhousie et Sherbrooke.

Jean-Louis Roy est docteur honoris causa des universités de Moncton, N.-B. (droit), Sainte-Anne, N.-E. (lettres) et Ottawa, Ont. (sciences sociales). Il a été décoré par plus de 25 pays. Il est aussi Paul Harris Fellow de la Fondation du Rotary International.

Jean-Louis Roy est l'auteur de nombreux ouvrages d'histoire, d'analyse politique et de création littéraire. Ses œuvres ont été traduites en langues anglaise, portugaise, chinoise, espagnole et arabe et ont été publiées au Canada, aux États-Unis, en France, en Belgique, au Brésil, au Liban, au Maroc, au Sénégal et en Chine. Les textes de ses conférences et la liste de ses ouvrages sont disponibles sur le site www.partenariat-international.com.

Jérémy LACHAL (France) est diplômé de Sciences Po Paris (Institut d'Études Politiques de Paris) et titulaire d'une maîtrise en droit international. Il a co-fondé Bibliothèques Sans Frontières (BSF) en 2007 avec l'historien français Patrick Weil. Depuis, il dirige l'ONG dont la mission est d'apporter la connaissance à ceux qui en sont privés. En créant des programmes comme l'Ideas Box, une médiathèque en kit, standardisée, facile à transporter et à déployer sur le terrain, autonome énergétiquement et conçue pour les populations vulnérables, le programme *Voyageurs du Numérique* ou l'adaptation de Khan Academy en français, Jérémy Lachal a fait de BSF l'une des ONG les plus innovantes dans le domaine de l'accès à l'éducation et l'information.

Avec 100 salariés et un budget de 8 millions d'euros, BSF est présent dans plus de cinquante pays à travers le monde. L'organisation a reçu de nombreux prix dont celui de la Fondation la France s'engage, le *Google Impact Challenge* en 2015, le *WISE Award* en 2016 et le *Library of Congress Literacy Award*.

Jérémy Lachal est membre de la *Clinton Global initiative* et Fellow Ashoka depuis 2015. Il a également été fellow en 2012-2014 du programme de leadership international de l'IFLA. En octobre 2014, Jérémy Lachal a donné une conférence TED à l'occasion du cinquième anniversaire de TEDx Paris (<http://bit.ly/1xQDCsf>).

Marielle de MIRIBEL (France), chevalier dans l'ordre des Palmes académiques, est conservatrice en chef, docteure en sciences de l'information et de la communication, didacticienne et superviseuse en analyse transactionnelle (O-PTSTA) et en psychosociologie. De 1993 à 2009, elle a été formatrice et ingénieure pédagogique en management, en communication des organisations et en communication interpersonnelle à Médiadix, et professeure associée à temps partiel (PAST) à l'Institut universitaire de technologie Métiers du livre à l'Université de Paris X. En 1997, elle a créé avec Réjean Savard (École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI), Université de Montréal) et Christina Tovoté, bibliothécaire suédoise, la section management et marketing de l'IFLA. Revenue à la Ville de Paris en tant qu'inspectrice des bibliothèques pour accompagner les responsables et leurs équipes dans le changement de culture professionnelle, elle a été pendant sept ans chargée de la labellisation qualité pour les 70 bibliothèques municipales parisiennes. Elle est l'auteure de plusieurs ouvrages dans la collection « Bibliothèques » des Éditions du Cercle de la Librairie sur le thème de la formation aux adultes, du management et de la fonction transversale d'accueil et de service public. Après une carrière dans le monde des bibliothèques et de la lecture publique, elle a ouvert un cabinet de consultante, formatrice et coach, pour accompagner les personnes, les équipes et les systèmes organisationnels dans les changements souvent subits et subis.

Siham ALAOUI (Maroc), M.S.I., est étudiante au doctorat en archivistique à l'Université Laval. Elle a occupé en 2017 un poste de responsable de la bibliothèque et du service d'archives de l'Institut supérieur de traduction à Rabat, au Maroc. Elle détient un baccalauréat en sciences de l'information (2009) de l'École des sciences de l'information du Maroc (ESI) et une maîtrise en sciences de l'information (2015) de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal (EBSI). Elle s'est tracé un parcours multidisciplinaire en sciences de l'information, et plus particulièrement en bibliothéconomie et en archivistique, et s'est impliquée dans différents milieux professionnels au Maroc et au Québec: bibliothèques, services d'archives, organisations publiques à vocation administrative, etc., où elle a conduit de nombreux projets. Son expérience professionnelle lui a permis d'amorcer des recherches liées à son champ d'expertise: elle s'intéresse plus précisément aux processus par lesquels les systèmes de gestion documentaire archivistiques sont intégrés en milieu organisationnel, et aux différentes formes de la médiation documentaire. Elle est auteure de plusieurs articles scientifiques et professionnels en archivistique et en bibliothéconomie, publiés dans des revues québécoises et internationales.

Danielle LÉGER (Canada), diplômée en histoire de l'art et en sciences de l'information, veille depuis 2004 au développement, à la gestion et à la diffusion des collections patrimoniales de programmes de spectacles et d'affiches à BAnQ. Elle a auparavant travaillé comme critique d'art, bibliothécaire responsable du centre de documentation d'Artex, spécialiste de l'information à la Société des musées québécois et coordonnatrice du dépôt légal à la Bibliothèque nationale du Québec. Tour à tour auteure, animatrice culturelle, commissaire d'exposition et organisatrice de colloque, elle s'intéresse notamment aux imprimés éphémères, au patrimoine politique, et à l'histoire du tourisme et des spectacles.

infor

**Au-dessus et
au-delà**



www.infor.com/libraries

**Fournir des services
supérieurs à vos lecteurs.**

Avec Infor, le personnel
passe moins de temps aux
tâches SIGB et accordant
plus de temps à vos clients.

La suite complète
d'applications Web d'Infor
fournit des processus
automatisés et des flux de
travail flexibles et efficaces
qui libèrent du temps de
travail pour ce qui compte
vraiment: vos clients.

**Découvrez ce que Infor
peut faire pour votre
bibliothèque.**



AU SERVICE DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION!

Faites appel à l'expertise des bibliothécaires et archivistes de BAnQ pour vous soutenir dans l'organisation, la gestion et la prestation de services de votre bibliothèque.

Explorez l'Espace professionnel des milieux documentaires : consultez les dossiers thématiques et les fiches d'information, participez aux webinaires, puisez dans la galerie de photos, et plus encore!

Pour en savoir plus, visitez notre site Internet :
banq.qc.ca/milieux_doc

 @BAnQ_milieuxdoc

 @BAnQMilieuxdoc

banq.qc.ca    