

TRAVAILLER EN MILIEU DOCUMENTAIRE



Volume 69, n° 3 | JUILLET – SEPTEMBRE 2023

DOCUMENTATION  BIBLIOTHÈQUES

Volume 69, n° 3
JUILLET - SEPTEMBRE 2023

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

Abonnement

www.asted.org info@asted.org

Direction

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

Coordination à l'édition

Typhaine Gilles

Comité de rédaction

Jean-Philippe Accart, directeur de la Bibliothèque du Campus Sciences Po Reims (France) · Raphaëlle Bats, Ph. D., co-responsable de l'Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique (URFIST), Université de Bordeaux (France) · Catherine Bernier, Direction de la recherche et des collections patrimoniales, BANQ · Guylaine Blais, Bibliothèque de Saint-Jean-sur Richelieu · Denis Boisvert, directeur (retraité), bibliothèque de l'Université du Québec à Rimouski · Nadia Caidi, Ph.D., professeure agrégée, Faculty of Information, Université de Toronto · Aïda Chebbi, Ph. D., Institut supérieur de documentation, Tunisie · Simon Côté-Lapointe, bibliothèque de l'Université du Québec à Montréal · Bernard Dione, Ph. D., directeur des études, École des bibliothécaires, archivistes et documentalistes, Université de Dakar · Christine Dufour, Ph. D., professeure agrégée, EBSI, Université de Montréal · Michel Fraysse, Université de Toulouse Capitole · Alex Guindon, bibliothèque de l'Université Concordia · Cristina Ion, Ph. D., Bibliothèque nationale de France · Dominique Lahary, directeur (retraité), Médiathèque départementale du Val-d'Oise · Élisabeth Laviguer, Infocycle · Sabine Mas, Ph. D., professeure titulaire, 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

Bibliothèque de Augsburg (Allemagne)
© Réjean Savard

Révision et correction d'épreuves

Typhaine Gilles

Traduction des résumés

Marisa Ruccolo

Publicité

Patrick Carpentier
pcarpentier@fmdoc.org

Production

ASTED
En partenariat avec AIFBD

Impression

Marquis Imprimeur

Les articles de *Documentation et bibliothèques* sont accessibles en version numérique sur Érudit (documentation.eric.ed.gov) et sur Flipster (flipster.ebsco.com).

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**

Mot du directeur	4
Réjean SAVARD	
La collaboration entre bibliothécaires et technicien-ne-s en documentation : défis, opportunités et bonnes pratiques en bibliothèques universitaires et spécialisées	5
André BILODEAU et Carolyne MÉNARD	
L'archiviste, un acteur du changement pour l'efficacité de l'administration publique au Bénin	16
Eustache MÉGNIGBÊTO, Abdel Kader B. KPADONOU et Étienne SOUNNOUVOU	
Soutenir la gestion des données de recherche en bibliothèque universitaire : concepts, enjeux et pratiques	26
Cynthia LISÉE et Édith ROBERT	
Impacts psychosociaux de la crise sanitaire et travail en milieu documentaire : mise en perspective	36
Marie-Hélène KOENIG	
Présentation des auteurs	48

TRAVAILLER EN MILIEU DOCUMENTAIRE

Réjean SAVARD

Directeur
Documentation et bibliothèques
rejean.savard@montreal.ca

Les nombreux changements et autres évènements comme la COVID-19 ont forcé ces dernières années les milieux documentaires à innover dans leurs façons de travailler. On peut donc se demander comment se sont adaptées les bibliothèques et autres services d'information en ce qui concerne leurs façons de travailler à l'interne.

Est-ce que les fonctions des différents personnels (bibliothécaires, techniciens en documentation, archivistes, etc.) ont beaucoup évolué? Les façons de travailler différent-elles d'une région ou d'une culture à une autre? De nouvelles

tâches sont-elles apparues? Comment les organigrammes reflètent ces changements ou adaptations, notamment avec les nouvelles technologies? Les compétences et aptitudes recherchées par les différents milieux de travail sont-elles les mêmes qu'il y a dix ou vingt ans? Qu'en est-il aussi des conditions de travail? Quelle évolution peut-on constater?

C'est en pensant à toutes ces questions que nous avons bâti le présent numéro. Je vous invite à lire ces quatre articles qui apportent d'excellentes réflexions sur notre profession toujours en pleine évolution.

LA COLLABORATION ENTRE BIBLIOTHÉCAIRES ET TECHNICIEN·NE·S EN DOCUMENTATION : DÉFIS, OPPORTUNITÉS ET BONNES PRATIQUES EN BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES ET SPÉCIALISÉES

André BILODEAU

Technicien en documentation à la référence
et à la formation des usagers
Bibliothèque d'aménagement de l'Université de Montréal
andre.bilodeau@umontreal.ca

Carolynne MÉNARD

Cheffe du Service de l'information et responsable de la médiation
Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec
carolynne.menard@assnat.qc.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Cet article étudie comment la collaboration entre bibliothécaires et technicien·ne·s en documentation au sein des bibliothèques académiques et spécialisées peut être renforcée et réinventée. Par l'analyse d'une revue de la littérature et d'études de cas, les auteurs identifient les défis qui freinent la coopération interprofessionnelle, les bonnes pratiques qui mènent à la réussite de projets collaboratifs et les bénéfices d'une approche collaborative. Cet article souhaite ainsi ajouter une pierre à l'édifice de la coopération en milieux documentaires afin de démontrer que les professionnel·les de l'information – et leurs communautés desservies – ont tout à gagner à s'entraider et à s'élever mutuellement.

This article explores how collaboration between librarians and library technicians in academic and special libraries can be strengthened and reinvented. Through the analysis of a literature review and case studies, the authors identify the challenges that hinder interprofessional cooperation, the best practices that lead to successful collaborative projects, and the benefits of a collaborative approach. This article aims to add a foundation block to the building of cooperation in documentary communities, demonstrating that information professionals – and the communities they serve – have everything to gain from helping and uplifting each other.

Introduction

Les bibliothécaires et les technicien·ne·s en documentation travaillent étroitement ensemble au sein de divers milieux documentaires. Plusieurs études ont néanmoins révélé l'existence de tensions entre ces deux corps professionnels, causées entre autres par la nature du travail effectué (James, Shamchuk & Koch, 2015), la division des tâches et des responsabilités (Hill, 2014) et le caractère hiérarchique des relations interpersonnelles (Vela, 2018). Le résultat est fréquemment une perte d'efficacité et de productivité qui se répercutent sur la qualité des services offerts aux communautés desservies, notamment au sein des services de référence, en raison de leur travail intrinsèquement lié aux besoins des usagers (Dinkins & Ryan, 2010). Dans un monde où les connaissances et les compétences liées au

travail en bibliothèque s'accroissent continuellement, la collaboration n'est plus facultative; pour demeurer efficace et pertinent, le travail en équipes multidisciplinaires est devenu la norme dans plusieurs milieux (Partridge, Lee & Munro, 2010). Face à cette situation, la collaboration entre bibliothécaires et technicien·ne·s en documentation doit être renforcée et réinventée.

Cet article s'inscrit dans cette perspective en cherchant à analyser la collaboration entre bibliothécaires et technicien·ne·s en documentation, en proposant des pistes de solutions pour l'améliorer ainsi qu'en expliquant pourquoi cette amélioration s'avère nécessaire dans les bibliothèques d'aujourd'hui. Il s'agira donc :

- d'identifier les défis qui freinent la coopération interprofessionnelle;

- de fournir des exemples de bonnes pratiques et de projets réussis de collaboration dans les bibliothèques universitaires et spécialisées;
- de mettre en lumière les avantages d'une approche collaborative.

Méthodologie

Basé sur une approche qualitative, le texte proposé que nous vous proposons intègre également les résultats d'une recension de la littérature qui a permis d'identifier les éléments pertinents pour répondre à ces trois objectifs. Un dépouillement du contenu de *Documentation et bibliothèques* et de *l'Index des actes des congrès de l'ASTED 1974-1993* préparé par Jean-Rémi Brault (1994) a permis de constater que peu d'analyses pertinentes au Québec ont été publiées sur le vaste sujet de la collaboration interprofessionnelle. Il est donc apparu nécessaire d'élargir le territoire géographique visé par le présent article afin de tenir compte des expériences pertinentes des bibliothèques spécialisées et universitaires

Par conséquent, le corpus d'articles sélectionnés a été construit à partir de recherches dans les revues de bibliothéconomie et de sciences de l'information indexées dans les plateformes *Érudit*, *Repères*, *Library*, *Information Science and Technology Abstracts* (LISTA – disponible via EBSCO), *Google Scholar* et *Education Resources Information Center* (ERIC). Le corpus couvre majoritairement la réalité des bibliothèques universitaires et spécialisées nord-américaines, soit celles localisées au Québec, au Canada et aux États-Unis. En raison de leur pertinence en lien avec sujet étudié, des articles analysant la situation australienne sont également inclus. Seuls les articles en français et en anglais extraits de publications avec comité de lecture ont été retenus. Malgré un large dépouillement des bases de données, le nombre d'articles concernant la collaboration entre bibliothécaires et technicien-ne-s en documentation demeure faible; les études qui se sont intéressées à la collaboration ont plutôt analysé le sujet sous l'angle des succès collaboratifs entre les bibliothécaires et les autres professionnel-le-s universitaires en milieu universitaire, ou entre les bibliothécaires et les autres professionnel-le-s en milieu spécialisé.

En ce qui concerne le premier objectif de cet article relatif aux défis freinant la collaboration, la période temporelle couverte s'étend de 1987 à 2022. L'absence d'articles pertinents sur le sujet avant les années 1980 justifie ce choix, une période de 35 ans est suffisante pour démontrer que plusieurs défis perdurent à travers le temps. Pour le deuxième objectif, la période choisie se limite aux 15 dernières années (2007-2022). Le tout afin de faire une recension récente des bonnes pratiques ainsi que d'exemples de projets collaboratifs dans les milieux des bibliothèques universitaires et

spécialisées. En raison de la faible quantité d'articles scientifiques portant spécifiquement sur des initiatives de collaboration entre bibliothécaires et technicien-ne-s en documentation dans ces milieux, des études de cas de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale¹ et des Bibliothèques de l'Université de Montréal² complètent la revue de littérature, comblant de cette manière une importante lacune présente au sein de la production scientifique. Enfin, en ce qui a trait au troisième objectif de cet article, la littérature fait mention des bénéfices potentiels et réels de la collaboration depuis le début des années 2000. C'est pourquoi les 20 dernières années, soit de 2002 à 2022, furent sélectionnées afin de refléter concrètement les avantages que peuvent tirer les employeurs et les milieux documentaires de la mise en place de projets collaboratifs et du renforcement de la collaboration entre bibliothécaires et technicien-ne-s en documentation.

Les défis freinant la coopération interprofessionnelle

La répartition du travail entre bibliothécaires et technicien-ne-s

Le partage des tâches en milieu de travail constitue un des défis les plus courants dans la littérature. Selon Applegate (2011), les professions de bibliothécaire et de technicien-ne en documentation ont évolué en suivant un modèle de cloisonnement des tâches et une distinction nette du travail effectué par chaque corps professionnel, à l'opposé d'une répartition partagée des tâches et basée sur la collaboration. Il s'agit d'un sujet très présent dans la littérature dès la fin des années 1980. Les recherches d'Andrew Abbott (1988) expliquent que chaque profession a réclamé une forme de « juridiction » sur différents aspects du travail, érigeant du même coup des frontières étanches entre les deux disciplines. La rigidité de ces juridictions rend ardu le transfert et le partage de tâches entre les deux groupes professionnels. Dans son étude comparative sur les expériences de travail des technicien-ne-s en documentation, Ian M. Johnson (1991) fait état de difficultés du côté des bibliothécaires à l'égard des transferts de tâches qu'ils perçoivent comme professionnelles (p. 9). Oberg (1992) arrive aux mêmes conclusions dans son étude sur l'émergence des paraprofessionnel-le-s dans les bibliothèques universitaires. Il mentionne en effet que malgré le transfert de tâches

1. Pour en savoir plus sur la mission, les clientèles desservies et les services offerts par la Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec, consultez le site web suivant : www.bibliotheque.assnat.qc.ca

2. Pour en savoir plus sur la mission, les usagers desservis et les services offerts par le réseau des bibliothèques de l'Université de Montréal, consultez le site web suivant : www.bib.umontreal.ca

autrefois considérées comme « professionnelles » aux technicien-ne-s, plusieurs bibliothécaires persistent à faire du travail qui pourrait être réalisé par d'autres corps professionnels qualifiés, certain-e-s considérant ce transfert comme une menace à leur statut professionnel (p. 112). L'étude de Peggy Johnson (1996) sur la gestion des changements de rôles chez les bibliothécaires et les paraprofessionnel-le-s fait écho à la théorie des juridictions d'Abbott en expliquant comment les tâches réalisées par les bibliothécaires ont été catégorisées comme professionnelles :

Librarians staffed the reference desk, therefore, working at a reference desk was, de facto, professional work. Librarians did original cataloging, therefore, original cataloging was professional work. Thus the tasks and responsibilities of professional librarians are professionals' duties because they are done by professionals. Starting with a list of tasks and using these tasks to distinguish professional from paraprofessional creates confusion when these tasks change. (p. 83).

Par conséquent, si la répartition des tâches varie d'un milieu à l'autre, elle représente bien souvent une source de frustration et de confusion au sein des deux corps professionnels (Hill, 2014). Déjà en 1987, Michael Gorman avait établi l'importance de la délégation des tâches en vue d'améliorer l'efficacité et la productivité des milieux dans une étude sur l'impact de l'automatisation dans les bibliothèques universitaires. L'auteur en mentionnant

qu'un professionnel ne devrait pas faire une tâche qui peut être réalisée par un paraprofessionnel, et qu'un paraprofessionnel ne devrait pas faire une tâche qui peut être réalisée par un commis, et qu'un commis ne devrait pas réaliser une tâche qui peut être faite par une machine (Gorman, 1987, p. 158).

Encore aujourd'hui, comme Hill (2014) l'explique dans son étude sur les relations entre bibliothécaires et technicien-ne-s en documentation, les bibliothécaires font face à une surcharge de travail, alors que les technicien-ne-s en documentation expérimentent un manque de diversification de leurs tâches. Cette situation est causée notamment selon l'auteur par un manque de transfert de responsabilités aux technicien-ne-s :

The problem right from the beginning of the introduction of library technicians has been library management's fear of losing control over what they see as professional activities, which in reality are mainly day to day activities which library technicians are better trained to perform. (p. 10)

Qui plus est, Glusker, Emmelhainz, Estrada et Dyess (2022) ont récemment démontré que ces attitudes de réticence au changement et aux transformations des rôles ont un impact non négligeable sur le moral des équipes et sur leur capacité à travailler ensemble (p. 167).

Les distinctions professionnelles et les biais intergroupes

Ce cloisonnement prononcé des tâches entre les deux corps professionnels fait écho à la définition même des deux professions et à leurs appellations. L'étude de Perini (2015) a soulevé l'existence de barrières artificielles qui encadrent les rôles des bibliothécaires selon leur classement sous l'étiquette de « professionnel » ou leur appartenance à une association dite professionnelle. Si cette qualification a l'avantage de réhausser la valeur du métier de bibliothécaire sur le marché du travail, elle peut aussi insinuer que le professionnalisme et le statut de professionnel demeurent uniquement réservés à ce seul corps d'emploi (Erickson, 2018). Dans la même veine, Schilperoort, Quezada et Lezcano (2021) ont analysé la symbolique rattachée au terme « paraprofessionnel-le » – signifiant « en marge des professionnel-le-s » – utilisé dans la description d'emploi de technicien-ne-s travaillant en bibliothèque. Leur étude a conclu que ce vocabulaire sous-entendait que seul-le-s les bibliothécaires agissaient avec professionnalisme.

D'autres études montrent que la répartition déficiente du travail entre bibliothécaires et technicien-ne-s peut être exacerbée par la présence d'un biais intergroupe de part et d'autre (Fragola, 2009). Le biais intergroupe est « l'inclinaison chez un membre d'un groupe à donner un traitement préférentiel aux membres du même groupe dans une variété de contextes différents » (Fragola, 2009, p. 19). Dans un contexte de travail où différents groupes professionnels se côtoient, ce biais est souvent intensifié par une méconnaissance des tâches des membres d'un autre groupe professionnel. En conséquence, la connaissance relative aux activités et fonctions des divers corps professionnels doit être mutuelle, notamment afin de privilégier une vision globale des processus et des mécanismes de travail.

L'utilisation des connaissances et des compétences de l'ensemble du personnel

Cette méconnaissance du travail, du parcours et des connaissances de part et d'autre des deux groupes sont autant de freins supplémentaires à la collaboration interprofessionnelle. Un important sondage sur la profession de technicien-ne-s en documentation effectué en 2012 par Bilodeau et Poirier révélait que seulement 23,3 % des répondant-e-s considéraient que leurs compétences étaient très bien connues (p. 183). Le même sondage démontrait que les parcours des technicien-ne-s en documentation étaient très diversifiés ; 27 % des répondant-e-s détenaient un diplôme universitaire et 64 % des personnes sondées avaient poursuivi une forme de cursus universitaire (Bilodeau & Poirier, 2012, p. 179). Des données de différents cégeps offrant le programme des Techniques de la documentation corroborent ces observations. Au Collège de Maisonneuve,

par exemple, environ 20 % des nouveaux étudiants possédaient un diplôme universitaire lors de leur inscription au programme (Ratté, 2014). Au Cégep Garneau, à Québec, seulement 7 % des nouveaux étudiants en Techniques de la documentation proviennent directement de l'éducation secondaire. C'est donc dire que 93 % de ces étudiants détiennent des expériences préalables variées, telles qu'une formation universitaire, une deuxième formation collégiale ou une fréquentation du marché du travail.

Ces expériences préalables gagnent à être exploitées et davantage connues. Chez les bibliothécaires, les parcours préalables sont souvent davantage mis à profit par la connaissance implicite d'un baccalauréat précédant la maîtrise en sciences de l'information. Le réflexe d'exploiter les connaissances et compétences acquises durant ce baccalauréat est donc davantage ancré dans la majorité des milieux documentaires. La situation diffère toutefois chez les technicien-ne-s en documentation puisque leur diversité de parcours demeure méconnue. En conséquence, cette méconnaissance engendre dans plusieurs milieux un sentiment de manque de reconnaissance (Bilodeau & Poirier, 2012).

Le manque de formation et de développement professionnel

Plusieurs études soulignent que le manque de diversification des tâches des technicien-ne-s s'accompagne de faibles possibilités de développement professionnel dans plusieurs milieux documentaires (Bilodeau & Poirier, 2012; Hill, 2014; Piette, Inglis, Blais & Lindsay, 2019). Par ailleurs, les technicien-ne-s n'ont souvent pas la possibilité d'avancer dans la hiérarchie professionnelle, à moins d'aller chercher un autre diplôme (Glusker et al., 2022). De plus, dans leur étude publiée en 2009 et sondant 2 200 bibliothécaires et 2 000 paraprofessionnel-le-s réparti-e-s dans 450 bibliothèques canadiennes, Sivak et De Long (2009) ont remarqué un écart entre la satisfaction des deux corps professionnels relativement aux possibilités de formation. Alors que 60 % des bibliothécaires considéraient qu'ils avaient suffisamment d'occasions favorables de participer aux formations, seulement 44 % des paraprofessionnel-le-s étaient d'accord avec cette déclaration (p. 173).

La formation continue doit par conséquent être plus encouragée et plus intégrée au milieu de travail. Il s'agit d'une des trois recommandations de l'étude de Glusker, Emmelhainz, Estrada & Dyess (2022) afin d'améliorer le moral des équipes en bibliothèques et les pratiques de gestion vers plus de collaboration : offrir les mêmes possibilités de développement professionnel aux bibliothécaires et aux technicien-ne-s en documentation, qu'il s'agisse de formations scolaires ou de présence à des congrès (p. 178). Cette recommandation ne

date pas d'hier ; déjà en 1992, Hammond affirmait dans son étude sur l'organisation des services de référence entre bibliothécaires et paraprofessionnel-le-s que former adéquatement les paraprofessionnel-le-s au travail de référence était une extension des responsabilités éducatives et pédagogiques des bibliothécaires (p. 99).

Le contexte syndical et la déprofessionnalisation

Les bibliothèques universitaires et spécialisées étant souvent des milieux syndiqués, quelques études soulèvent des limites à considérer dans ce contexte. Cependant, les rares études qui font état de l'impact de la syndicalisation sur les travailleurs en bibliothèque s'intéressent majoritairement aux bibliothèques publiques. Peggy Johnson (1996) mentionne à cet égard que la redéfinition de rôles par les gestionnaires peut se buter aux règles syndicales qui définissent le transfert de tâches. Lahtam et Ditzler (2010) font état de préoccupations du côté des bibliothécaires syndiqué-e-s quant à une possible « déprofessionnalisation » de leur travail en transférant certaines de leurs tâches aux technicien-ne-s, tel que la présence au comptoir de référence (p. 241). Cette préoccupation est renforcée par le contexte budgétaire difficile des bibliothèques, qui pourraient par conséquent se tourner davantage vers des technicien-ne-s en documentation pour réaliser plus des tâches définies comme professionnelles à un salaire moindre. Dans un sondage réalisé en 2014 auprès de 882 bibliothécaires et technicien-ne-s en documentation, James, Shamchuk et Koch (2015) ont aussi récolté des commentaires similaires au sujet de la déprofessionnalisation du métier de la part des bibliothécaires sondé-e-s (p.10).

Cette préoccupation quant à la déprofessionnalisation du métier de bibliothécaire est largement analysée dans l'article *The Library Paraprofessional Movement and the Deprofessionalization of Librarianship* de Litwin (2009). L'auteur explique que la préoccupation des bibliothécaires à l'égard d'une possible déprofessionnalisation de leur métier est notamment due à la nature de la profession. Il semble impossible, selon l'auteur, d'encadrer dans une structure juridique la profession, comme c'est le cas de la médecine, du droit ou du travail social par exemple. Ce faisant, les frontières entre les rôles des bibliothécaires et des technicien-ne-s demeurent poreuses (p. 56). Dans son étude sur les obstacles au partage des connaissances au sein des équipes dans les bibliothèques, Vela (2018) met en garde contre cette crainte de déprofessionnalisation et de perte de statut véhiculée par les bibliothécaires. L'autrice indique que cette dernière peut mener à un regard péjoratif des bibliothécaires envers les technicien-ne-s et poser un défi en qui concerne le transfert de l'information au sein de l'organisation, ce qui peut avoir un impact sur les opérations quotidiennes (p. 852).

Les bonnes pratiques existantes dans les bibliothèques universitaires et spécialisées

La réalisation commune de veilles et de synthèses des connaissances

En dépit des éléments soulevés précédemment, des pratiques favorables à la création de ponts entre bibliothécaires et technicien·ne·s en documentation existent dans plusieurs milieux documentaires. L'implication de l'ensemble du personnel de référence dans la réalisation de projets communs en fait partie et constitue une requête documentée de la part des technicien·ne·s en documentation (Hill, 2014). Voici deux exemples de projets réalisés conjointement dans des bibliothèques universitaires et spécialisées tirés de la littérature.

Dans le milieu de la santé, la bibliothèque du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Lanaudière a développé en 2018 un service de veille informationnelle conjointement réalisé par les bibliothécaires et les technicien·ne·s en documentation (Gadoury, 2019). Alors que les bibliothécaires analysent et sélectionnent les sources alimentant les thèmes de veille, les technicien·ne·s parcourent quant à eux les listes d'articles et de documents sélectionnés périodiquement avec les outils en place, soit « en moyenne entre 70 et 190 articles par mois par thème » (Gadoury, 2019, p. 30). Les technicien·ne·s en documentation ont aussi révisé les organigrammes de chaque direction du CISSS afin de faire la promouvoir ce nouveau service auprès de leur clientèle, selon la stratégie de promotion établie par les bibliothécaires.

Du côté des bibliothèques universitaires, des initiatives intéressantes méritent aussi d'être soulignées. À l'Université de Toronto, les technicien·ne·s en documentation collaborent depuis 2019 à la rédaction de notes de synthèse des connaissances en santé, soit « des revues méthodologiques et des résumés de la littérature avec l'objectif d'éclairer la prise de décision fondée sur des données probantes » (Bradley-Rideout & Epworth, 2020, p. 89). Autrefois sous la responsabilité exclusive des bibliothécaires, ce travail se concrétise par la recherche d'articles, la gestion des références bibliographiques et l'assistance technique. Ce chantier de collaboration est apprécié de part et d'autre chez les deux groupes professionnels; pour les bibliothécaires, l'économie de temps et les bénéfices reliés aux compétences uniques des technicien·ne·s possèdent une grande valeur, alors que les technicien·ne·s en documentation apprécient la mise en valeur de leurs connaissances variées auprès des clientèles (Bradley-Rideout & Epworth, 2020).

Le partage des savoirs et des connaissances à travers des communautés de pratique et des clubs d'échanges savants ouverts à tou·te·s

Kowalski (2017) et Vela (2018) identifient le partage d'information comme un élément fondamental pour briser le travail en silo, réduire les tensions entre les groupes professionnels, clarifier la répartition des tâches entre le personnel et favoriser le travail collaboratif. Kowalski (2017) propose notamment de brèves réunions dans un format « tour de table » pour que tou·te·s soient au courant des nouvelles tâches, des chantiers de travail et des projets dans lesquels sont impliqué·e·s leurs collègues. Ce type de rencontres contribuerait à un respect renouvelé des employés les un·e·s envers les autres et une augmentation de la reconnaissance du travail.

Certains milieux ont pour leur part établi des communautés de pratique (CDP) afin de favoriser ce partage des connaissances. Une communauté de pratique se définit comme

un groupe de personnes qui travaillent ensemble (en ligne, en présentiel, en mode hybride) à inventer constamment des solutions locales aux problèmes rencontrés dans leur pratiques professionnelles. Au fur et à mesure que ces personnes partagent leurs connaissances, leurs expertises, ils apprennent ensemble (Rowe, 2022, p. 2).

En partageant ces savoirs, la CDP offre des possibilités de développement professionnel à tous ses membres et réaffirme l'expertise de tous, contribuant du même coup à leur besoin de reconnaissance (Rowe, 2022). La CDP peut aussi regrouper différentes institutions travaillant dans un secteur commun – en santé, par exemple (Rowe, 2022) – ou des professionnel·le·s de divers secteurs au sein de l'institution dans laquelle la bibliothèque s'inscrit.

Dans le même ordre d'idées, une initiative fort intéressante de partage des savoirs entre les différents corps professionnels est la création d'un club d'échanges savants. Cette pratique est en cours depuis 2010 à la Bibliothèque de l'Université McGill et depuis 2016 aux Bibliothèques de l'Université de Montréal (UdeM). À l'UdeM, « le club d'échanges savants est un club de lecture qui s'adresse aux bibliothécaires cadres et professionnels ainsi qu'aux techniciennes en documentation du réseau. Il offre l'occasion d'échanger et de discuter de sujets pertinents à la bibliothéconomie et visant plus précisément la découverte des bonnes pratiques qui peuvent être instaurés dans notre milieu de travail. » (Clar, Mourid & Ménard, 2018, p. 6). Les membres se rencontrent une fois par mois et discutent d'une étude, d'un article concernant diverses pratiques

dans le monde documentaire. Clar, Mourid et Ménard (2018) mentionnent également que bien que le club d'échanges savants de l'UdeM fût initialement ouvert seulement aux bibliothécaires, 40 % des participant-e-s ont exprimé dès la première année l'importance d'ouvrir l'initiative aux technicien-ne-s afin de bonifier le partage d'informations (p. 15).

Le jumelage et la formation croisée

Tel que mentionné précédemment, il existe dans plusieurs milieux une méconnaissance réciproque de la nature du travail effectué par les bibliothécaires et les technicien-ne-s, ainsi que de la nature de la formation suivie, qui favorise la création de tensions et d'incompréhension au sein des équipes (Fragola, 2009). Pour régler ce problème, l'étude de Hill (2014) propose la mise sur pied dans les milieux de travail d'un programme de jumelage. Les bibliothécaires et technicien-ne-s pourraient ainsi expérimenter leur travail respectif pendant une journée, ce qui leur offrirait une occasion de formation mutuelle. La mise en place d'événements sociaux informels pour créer des liens est également non négligeable selon l'autrice.

Qui plus est, dans le but d'une redéfinition des rôles des membres d'une équipe, qu'il s'agisse d'une reconfiguration des rôles ou d'un transfert de responsabilités d'une personne à une autre, le développement professionnel demeure extrêmement important (Thacker, Sawyer & Jennings, 2021). Pour ce faire, des études citent l'importance de la formation croisée ou polyvalente (*cross-training*), soit « l'action de former les employés pour occuper différents rôles, acquérir différentes compétences et réaliser différentes tâches » (Thacker, Sawyer & Jennings, 2021, p. 12). Ce type de formations peut impliquer le partage de documents d'informations et de procédures, la formation pratique ancrée dans le milieu, ainsi que l'accompagnement par un autre membre de l'équipe (Kowalski, 2017).

Le développement de collection conjoint et le catalogage collaboratif

Des études (Hill 2014; Bilodeau & Poirier, 2012) qualifient le développement de collection comme étant un chantier recelant un grand potentiel de collaboration dans les milieux documentaires. Sous la responsabilité des bibliothécaires dans la très grande majorité des bibliothèques universitaires et spécialisées, ce travail gagnerait à être partagé avec les technicien-ne-s en documentation. Certains milieux ont déjà développé des pratiques en ce sens.

En 2015, la Bibliothèque de l'Université Laval a créé un *pool* de technicien-ne-s en documentation attiré au développement de collection. Tel que Dufour (2018) le mentionne,

les pools ont l'avantage de répartir les tâches au sein de petites équipes et d'assurer en tout temps la présence d'une technicienne apte à réaliser le travail demandé. La charge de travail se répartit sans doute mieux, puisque l'ancienne formule associait une technicienne à des bibliothécaires plus ou moins exigeants, selon leurs personnalités (p. 248).

Ainsi, pour chaque sujet développé, une technicienne effectue un premier tri de documents en fonction des critères de sélection établis par la bibliothécaire – parfois sous la forme d'un tableau recensant des filtres de sélection, des éléments à conserver et à exclure, des exceptions s'appliquant aux sélections et aux exclusions. Le tri est par la suite classé en trois catégories intitulées informellement « oui », « non », et « doute ». Les ouvrages classés dans la pile des doutes sont ensuite révisés par les bibliothécaires qui prennent la décision finale. Ce développement de collection partagé présente de multiples avantages tels que l'économie de temps pour les bibliothécaires et la formation d'une expertise relative aux sujets développés chez les technicien-ne-s.

Le catalogage collaboratif est également décrit comme une pratique aux multiples bénéfices par Cox et Myers (2010) qui ont sondé les équipes de catalogage des bibliothèques membres de l'Association des bibliothèques de recherche aux États-Unis. Selon les résultats de leur recherche, les bibliothécaires et les technicien-ne-s en documentation considéreraient que les deux groupes professionnels étaient qualifiés pour effectuer du catalogage original et du catalogage complexe, et que la segmentation catégorique, pratique des années 1990 et début des années 2000, n'était pas nécessaire, voire nuisible. Afin d'assurer l'uniformisation du catalogage, les bibliothécaires ont formé les technicien-ne-s aux nouvelles tâches et révisent de manière constante un échantillon des notices créées. Le partage de ce travail leur a par ailleurs permis de réaliser davantage de tâches liées à leurs activités de recherche, aux comités et au travail de gestion (p. 221).

Étude de cas d'un milieu spécialisé : des exemples de collaboration réussie à la Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec

Au cours des dernières années, la Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec a mis sur pied des projets collaboratifs très appréciés par son personnel. Tout d'abord, en février 2022, le Service de l'information de la Bibliothèque a lancé un guide thématique sur les femmes en politique au

Québec³ (voir la figure 1), fruit du travail conjoint des bibliothécaires et techniciennes en documentation de l'équipe. Disponible en ligne,

ce nouvel outil de recherche [met] en valeur le travail des femmes parlementaires québécoises et les projets de loi touchant à la condition féminine. Il regroupe des ressources pertinentes d'information afin de contribuer à la recherche sur l'engagement politique des femmes québécoises (Ménard, 2022).

Sous la coordination d'une bibliothécaire de référence, la compilation de données, la recension de ressources, la conception de tableaux graphiques et la rédaction du contenu furent exécutées par une équipe formée de plusieurs techniciennes en documentation, ainsi que de quelques bibliothécaires et agents de recherche. En raison de la grande qualité de leur travail, les mises à jour du contenu de ce guide ont également été confiées à l'équipe de techniciennes. Cette ressource fut saluée par plusieurs anciennes et actuelles parlementaires pour sa pertinence et sa qualité.

FIGURE 1

Aperçu de la page d'introduction du guide thématique *Les femmes en politique au Québec*



Par ailleurs, le Service de l'information de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale a sollicité en 2021 et en 2022 la contribution de ses techniciennes en documentation dans le cadre de la réalisation d'expositions. Sauf exception, les expositions du Service étaient auparavant la réalisation d'un chargé de projet qui travaillait seul. La plus récente exposition du Service, intitulée *Femmes et politique: une histoire d'engagement*⁴ (voir la figure 2), a brisé ce moule en

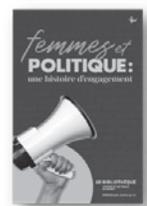
3. Pour en savoir plus sur ce guide, consulter le site web suivant : <https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/guides/fr/14924-les-femmes-en-politique-au-quebec>

4. Pour accéder à la version virtuelle de cette exposition, consulter le site web suivant : <https://expositionsvirtuelles.bibliotheque.assnat.qc.ca/femmes-et-politique-une-histoire-d-engagement>

constituant une équipe de techniciennes en documentation et de bibliothécaires qui ont effectué la recherche documentaire, la recherche iconographique, la rédaction des vignettes d'exposition. Les bibliothécaires et les techniciennes en documentation ont effectué des recherches de complexité similaire, et les résultats rapportés furent tous d'une grande pertinence. La constitution de cette équipe a permis la production de matériel de meilleure qualité, en plus grande quantité.

FIGURE 2

Affiche de l'exposition *Femmes et politique: une histoire d'engagement*



Enfin, la Bibliothèque de l'Assemblée nationale a mis sur pied en 2022 un projet de développement de collection en collaboration avec les techniciennes en documentation. L'équipe s'est, entre autres, inspirée de l'expérience des Bibliothèques de l'Université Laval, mentionnée précédemment, et a procédé en confiant la surveillance, le dépouillement et la première sélection de corpus de documents particuliers aux techniciennes. Ces corpus de documents regroupent :

- les publications gouvernementales canadiennes ;
- les mémoires et thèses universitaires ;
- les mémoires issus des consultations prébudgétaires et ceux présentés lors des consultations gouvernementales ;
- les ouvrages-anniversaires publiés par les villes pour alimenter la collection d'histoire régionale ;
- les publications écrites par les nouveaux parlementaires élus ;
- les ouvrages primés par les différents prix littéraires québécois pour alimenter la collection de littérature québécoise ;
- les demandes d'accès à l'information des ministères et organismes qui présentent un intérêt pour répondre à des demandes de référence.

Considérant le vaste nombre de corpus de documents que les bibliothécaires devaient précédemment dépouiller, ce partage engendre une économie de temps non négligeable dans un monde où la quantité de sources à dépouiller et à surveiller en développement de collection s'accroît de manière exponentielle.

Étude de cas d'un milieu universitaire : des exemples de collaboration réussie aux Bibliothèques de l'Université de Montréal

Du côté universitaire, des pratiques inspirantes ont aussi été instaurées dans le réseau des Bibliothèques de l'Université de Montréal. Un exemple intéressant est celui des technicien-ne-s en documentation de diverses bibliothèques du réseau des Bibliothèques de l'UdeM, qui ont été impliquées dans plusieurs aspects des projets d'espaces de création numérique, regroupés sous l'appellation CréaNum. Les technicien-ne-s ont particulièrement participé aux volets de la formation des usagers et de la page Wiki CréaNum⁵, leurs intérêts, leurs connaissances et leurs aptitudes ayant été mis en valeur dans le cadre de ce projet. Que ce soit en faisant des tests de création, en assurant une partie de l'aide et de la formation aux usagers, ou en mettant à jour la page Wiki CréaNum, les techniciennes des divers espaces de création participent au processus d'utilisation de ces espaces. Cette participation se fait en collaboration avec les médiateurs en technologies et les bibliothécaires. À la Diathèque de la Bibliothèque d'aménagement, les aptitudes et les intérêts de la technicienne en documentation spécialisée à la collection d'images sont également mis en valeur. La mise à jour de la banque d'images numériques, l'aide à la référence et l'utilisation de logiciels spécialisés font partie de ses responsabilités, le tout en collaboration avec le bibliothécaire disciplinaire. Toujours à la Bibliothèque d'aménagement, une place est laissée à l'expertise et aux connaissances respectives, tant personnelles qu'académiques, des technicien-ne-s à la référence dans la démarche d'aide et d'accompagnement des usagers. Finalement, les technicien-ne-s en documentation de ce milieu ont aussi participé au processus de diverses expositions conçues et montées en bibliothèque.

Une autre bonne pratique informelle instaurée au fil des années est celle des technicien-ne-s et des bibliothécaires de la Bibliothèque de l'aménagement de l'UdeM, qui s'informent et partagent chaque semaine les questions qui leur sont posées à la référence. Ce partage débute par les questions demandées, puis les pistes de recherche, les ressources disponibles, ainsi que les trucs et astuces utiles pour y répondre. Toujours à l'UdeM, les technicien-ne-s de la Bibliothèque de la santé à la référence s'occupent d'une part importante des questions. Lorsque les questions atteignent un certain niveau de spécialisation, les étudiants sont dirigés vers les bibliothécaires, après validation de la démarche préalable et un partage d'informations par la suite, afin d'élargir les connaissances de l'équipe de référence. Dans certains cas, des outils ont été développés par

les bibliothécaires afin de permettre aux technicien-ne-s de s'occuper de la démarche complète au besoin. Les technicien-ne-s sont aussi des personnes-ressources pour l'utilisation des logiciels de gestion bibliographiques, ainsi que pour le style Vancouver, toujours en collaboration avec l'équipe de référence.

Dans le réseau des Bibliothèques UdeM, le développement de collection est assuré par les bibliothécaires du réseau. À la Bibliothèque d'aménagement, une pratique informelle depuis quelques années consistait à partager l'information entre le technicien en documentation à la référence et le bibliothécaire disciplinaire au sujet du développement de collection. En échangeant sur les principaux sujets de recherche des étudiants, les questions fréquemment posées, les tendances qui s'en dégagent, la fréquentation d'événements en lien avec l'aménagement, comme des conférences et des vernissages, ainsi que la pratique quotidienne de la bibliothécaire en matière de développement de collection, le technicien a pu y apporter son expertise. Depuis peu, cette pratique est mise en commun et les technicien-ne-s en documentation sont invitées à partager les questions fréquentes reçues, les sujets qui semblent intéresser les étudiants et les professeurs. De cette manière, la référence influence directement le développement de collection par une approche de proximité avec la communauté de la Faculté de l'aménagement.

Les avantages d'une approche collaborative : assurer la rétention des employé-e-s

La littérature évoque l'importance de la collaboration entre bibliothécaires et technicien-ne-s pour favoriser la rétention des employé-e-s et l'optimisation des ressources des milieux documentaires. D'emblée, Bilodeau-Poirier (2012) ont établi dans leurs recherches l'importance de la diversification des tâches pour les technicien-ne-s ; pour 85,4 % des répondant-e-s à leur sondage, il s'agissait de l'élément le plus important pour assurer leur motivation au travail (p. 182). Leur étude en conclut que cet élément peut s'avérer primordial dans la rétention des employé-e-s pour les milieux documentaires qui souhaitent se distinguer sur le marché du travail. La collaboration entre les deux corps professionnels entraîne justement une diversification des tâches des technicien-ne-s, en évitant de les cantonner à des rôles statiques et non évolutifs.

L'autonomie est le deuxième élément le plus important en vue de motiver les technicien-ne-s dans les milieux de travail selon leur étude. Celle de Patillo, Moran et Morgan (2009) abonde dans le même sens en mentionnant que l'autonomie est une composante majeure de la satisfaction au travail. Redéfinir les rôles et accepter le transfert de

5. Pour en savoir plus sur cette initiative, consultez la page web suivante : <https://creanum.notion.site/creanum/Wiki-Cr-aNum-d1d89b0e971042e8a82696661050ab65>

certaines tâches traditionnellement associées aux bibliothécaires vers les technicien-ne-s impliquent d'accorder de l'autonomie aux deux groupes professionnels, ainsi que de la flexibilité plutôt que de la microgestion. Trouver l'équilibre sur cette question peut avoir un effet positif sur le recrutement de nouveaux talents et la rétention des employés selon Patillo, Moran et Morgan (2009). Glusker, Emmelhainz, Estrada et Dyess (2022) arrivent aux mêmes conclusions; l'autonomie et la flexibilité influencent substantiellement la motivation des travailleurs et des travailleuses, et ont donc un impact direct sur la rétention du personnel (p. 169). Déjà, en 2002, dans leur étude sur les transformations des rôles des technicien-ne-s, Pilarski et Picasso notaient les bénéfices nombreux à offrir aux employé-e-s un maximum de flexibilité à chaque occasion possible: créations d'opportunités, meilleure adaptation au changement, plus grande satisfaction au travail et bien-être renouvelé au travail (p. 132).

Qui plus est, favoriser la collaboration entre bibliothécaires et techniciennes en documentation réduit les tensions et génère un climat de travail plus sain et plus agréable, ce qui a un important impact sur le moral de l'équipe, comme démontré par Hill (2014). Dans son étude sur la satisfaction des employés des bibliothèques de l'Université Cornell, Li et Bryan (2010) soulignent que si les gestionnaires n'ont certes pas le contrôle sur les salaires et les bénéfices octroyés dans des contextes syndicaux, ils peuvent agir sur les autres dimensions des conditions de travail de leurs employé-e-s, telles que la création et le maintien d'un environnement de travail agréable et sain (p. 266). Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et d'importants besoins en technicien-ne-s en documentation, la collaboration interprofessionnelle devient particulièrement importante pour la rétention des talents. Dans leur vaste et récente étude sur le moral des équipes en bibliothèques universitaires, Glusker, Emmelhainz, Estrada et Dyess (2022) établissent l'importance d'un climat sain et d'un moral positif afin d'éviter l'épuisement professionnel et la baisse de productivité (p. 158).

Dans ce but, la collaboration interprofessionnelle devrait inciter les gestionnaires des milieux universitaires et spécialisés à réviser les politiques et procédures en place après des consultations auprès du personnel impliqué (Kowalski, 2017). L'objectif consiste à faire évoluer les procédures vers des flux de travail où les rôles et les tâches sont partagés. Kowalski (2017) et Cates (2018) soulignent que supprimer les silos fait en sorte que les groupes ne travaillent plus en compétition l'un contre l'autre, mais bien en partenariat et en complémentarité vers des objectifs communs à l'organisation. La productivité et l'efficacité des bibliothèques peuvent ainsi s'accroître. Un exemple documenté est celui de la gestion des employé-e-s aux comptoirs de référence. Au début des années 2000, plusieurs bibliothèques ont

analysé la présence des bibliothécaires au comptoir de référence et ont conclu que transférer cette responsabilité – partiellement ou entièrement – aux technicien-ne-s en documentation accroîtraient leur productivité. Les études de Courtney (2001) et Dinkins, Debbi et Ryan (2010), par exemple, ont toutes deux démontré qu'assigner en tout temps des bibliothécaires aux comptoirs de référence était improductif et ne menait pas à une satisfaction accrue des usagers. Le partage de cette tâche, voire le transfert complet dans certains milieux, a permis aux bibliothécaires d'obtenir d'autres responsabilités et aux techniciennes d'augmenter leur autonomie.

Enfin, dans son article intitulé *Réflexion sur le parcours de bibliothécaire gestionnaire* (2021), Guylaine Beaudry fait état des difficultés pour trouver des bibliothécaires qui veulent occuper des fonctions de gestion. Elle mentionne notamment que

les bibliothécaires considèrent souvent que la différence sur le plan salarial, relativement mince il faut bien le dire, n'est pas un incitatif suffisant face aux situations délicates et difficiles liées aux personnels sous sa supervision – le jeu n'en vaut pas la chandelle (p. 21).

Dans cet ordre d'idées, en réduisant les tensions et les conflits entre bibliothécaires et technicien-ne-s, la collaboration pourrait même avoir un impact sur l'attraction de bibliothécaires dans les postes de gestion.

Conclusion

Cet article visait à présenter les défis de la collaboration entre bibliothécaires et technicien-ne-s en documentation, à proposer des pistes de solutions afin de l'améliorer et à d'en démontrer les avantages. Pour ce faire, il se base sur une approche qualitative et s'appuie sur une recension de la littérature scientifique dans le domaine. Nous nous proposons d'identifier les défis qui freinent la coopération interprofessionnelle, de fournir des exemples de bonnes pratiques et de projets réussis de collaboration dans les bibliothèques universitaires et spécialisées, ainsi que de mettre en lumière les avantages d'une approche collaborative.

Les divers défis qui freinent la coopération entre les deux corps de métier sont variés. Touchant, entre autres, la répartition du travail entre ces deux groupes, les distinctions professionnelles et les biais intergroupes, ainsi que l'utilisation des connaissances et des compétences de l'ensemble du personnel, ils peuvent être relevés de différentes manières. L'utilisation de bonnes pratiques dans les milieux documentaires en est une. Plusieurs ont été présentées dans ce texte, dont le partage des savoirs et des connaissances, une meilleure compréhension des tâches respectives des deux métiers en question et une collaboration accrue entre eux dans les projets de leurs milieux de travail. Ce dernier point

pourrait amorcer une réflexion sur la répartition traditionnelles des tâches des bibliothécaires et des technicien-ne-s en documentation. Des études de cas ont été présentées pour donner des exemples de bonnes pratiques, notamment à la Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec et dans le réseau des Bibliothèques de l'Université de Montréal. Les avantages de cette approche collaborative sont l'amélioration de la dynamique entre les technicien-ne-s en documentation et les bibliothécaires, ainsi qu'une plus grande autonomie pour toutes et tous, entre autres éléments abordés. Finalement, le but de cette démarche est aussi d'assurer

le bien-être et la rétention des employés dans un contexte en constante évolution sur ces questions.

En conclusion, cet article souhaite ajouter une pierre à l'édifice de la coopération entre les différents groupes professionnels qui travaillent ensemble dans les bibliothèques universitaires et spécialisées. Le dialogue entrepris ici entre un technicien en documentation et une bibliothécaire souhaite symboliser l'étendue des possibilités offertes par l'échange interprofessionnel, afin de démontrer que les professionnel-le-s de l'information – et leurs communautés desservies – ont tout à gagner à s'entraider et à s'élever mutuellement.

SOURCES CONSULTÉES

- Abbott, A. (1998). Professionalism and the future of librarianship. *Library Trends*, 46(3), 430-444.
- Applegate, R. (2010). Clarifying Jurisdiction in the Library Workforce: Tasks, Support Staff, and Professional Librarians. *Library Trends*, 59, 288-314.
- Beaudry, G. (2021). Réflexion sur le parcours de bibliothécaire gestionnaire. *Argus*, 48(2), 21-24.
- Bilodeau, A. & Poirier, M. (2012). Profession : technicien en documentation. *Documentation et bibliothèques*, 58(4), 176-186.
- Bradley-Ridout, G., & Epworth, A. (2020). Library technicians collaborating with librarians on knowledge syntheses: a survey of current perspectives. *Journal of the Canadian Health Libraries Association / Journal De l'Association Des bibliothèques De La Santé Du Canada*, 41(3). <https://doi.org/10.29173/jchla29459>
- Carroll, M. (2007). Role perception and the library worker in Australia: the role of library education in defining roles and tasks of librarians and library technicians. (Thèse, Charles Sturt University).
- Cates, R.M. (2018). What Collaboration Means to Me: Partnership as Praxis. *Collaborative Librarianship*, 10(2), 73-75.
- Clar, M., Mourid, A. & Ménard, M. (2018). Creating and Sustaining a Library Journal Club at a French-Language University. *Conférence CAPAL-ACBAP*.
- Courtney, N. (2001). Evaluating the Use of Paraprofessionals at the Reference Desk. *College & Undergraduate Libraries*, 8(1), 31-40.
- Cox, E.J. & Myers, A.K.D. (2010). What is A Professional Cataloger? Perception Differences Between Professionals and Paraprofessionals. *Library Resources & Technical Services*, 54(4), 212-226.
- Dinkins, D. & Ryan, S. (2010). Measuring Referrals: The Use of Paraprofessionals at the Reference Desk. *The Journal of Academic Librarianship*, 36, 279-286.
- Dufour, R. (2018). Bibliothèque de l'Université Laval. 165 ans d'histoire: 1852-2017. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Erickson, Norene. (2018). The Other "Librarian": Work Identity of Library Paraprofessionals from Preparation to Practice. (Thèse, University of Alberta) <https://doi.org/10.7939/R38W38J4V>
- Fragola, M. (2009). Intergroup Dynamics: Librarians and Paraprofessionals in the Workplace. *Library and Leadership Management*, 23, 17-25.
- Gadoury, N. (2019). Développer un service de veilles informationnelles en santé et services sociaux. *Documentation et bibliothèques*, 65(4), 25-33.
- Glusker, A., Emmelhainz, C., Estrada, N. & Dyess, B. (2022). "Viewed as Equals": The Impacts of Library Organizational Cultures and Management on Library Staff Morale. *Journal of Library Administration*, 62(2), 153-189.
- Gorman, M. (1987). The Organization of Academic Libraries in the Light of Automation. *Advances in Library Automation and Networking*, 1, 151-168.
- Hammond, C. (1992). Information and Research Support Services: The Reference Librarian and the Information Paraprofessional. *Reference Librarian*, 37, 91-104.
- Hill, C. (2014). The professional divide: examining workplace relationships between librarians and library technicians. *The Australian Library Journal*, 63(1), 23-34.
- James, N., Shamchuk, L., & Koch, K. (2015). Changing Roles of Librarians and Library Technicians. *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*, 10(2). <https://doi.org/10.21083/partnership.v10i2.3333>
- Johnson, I.M. (1991). The Development of Library Technicians: A Review of Experience in Selected Countries. *IFLA Journal*, 17(3), 256-265.
- Johnson, P. (1996). Managing Changing Roles: Professional and Paraprofessional Staff in Libraries. *Journal of Library Administration*, 22(2), 79-99.
- Kowalski, M. (2017). Breaking Down Silo Walls: Successful Collaboration Across Library Departments. *Library Leadership & Management*, 31(2). <https://doi.org/10.5860/llm.v31i2.7202>
- Latham, J.M. & Ditzler, W.E. (2010). Collective Effort: The American Union and the American Public Library. *Library Trends*, 59(1-2), 237-255.
- Li, X. & Bryan, L. (2010). On Becoming an Employer of Choice: Gauging Employee Satisfaction Through ClimateQUAL. *Library Trends*, 59(1-2), 256-268.
- Litwin, R. (2009). The Library Paraprofessional Movement and the Deprofessionalization of Librarianship. *Progressive Librarian*, 33, 43-60.

- Ménard, C. (2022). Le guide thématique « Les femmes en politique au Québec » : un nouvel outil de recherche sur l'engagement féminin dans l'univers politique. Repéré à premierelecture.bibliotheque.assnat.qc.ca/2022/03/08/le-guide-thematique-les-femmes-en-politique-au-quebec-un-nouvel-outil-de-recherche-sur-lengagement-feminin-dans-lunivers-politique/
- Morin, V. (2019). La bibliothèque scolaire de l'avenir : collaborer pour mettre en œuvre des carrefours d'apprentissage intégrant un laboratoire créatif. *Canadian School Libraries Journal*, 3(3). Repéré à <https://journal.canadianschoollibraries.ca/la-bibliotheque-scolaire-de-lavenir/>
- Oberg, L.R. (1992). The Emergence of the Paraprofessional in Academic Libraries: Perceptions and Realities. *College and Research Libraries*, 53(2), 99-112.
- Partridge, H., Lee, J. & Munro, C. (2010). Becoming "Librarian 2.0": The Skills, Knowledge, and Attributes Required by Library and Information Science Professionals in a Web 2.0 World (and Beyond). *Library Trends*, 59(1-2), 315-335.
- Patillo, E.J., Moran, B.B. & Morgan J. (2009). The Job Itself: The Effects of Functional Units on Work Autonomy among Public and Academic Librarians. *Library Trends*, 58, 276-290.
- Piette, A., Inglis, F., Blair, J., & Lindsay S. (2019). We're on each other's team: Removing the barriers to librarian and library technician collaborations. Communication présentée à Ontario Library Association (OLA) Conference, Toronto.
- Pilarski, C. & Picasso, V. (2002). Morphing the Technician: Moving the Line in the Sand. *Australian Library Journal*, 51(2), 127-133.
- Ratté, S. (2015). Les techniques de la documentation : un programme de formation collégiale en évolution. *Documentation et bibliothèques*, 61(2-3), 45-52.
- Rowe, Helen. (2022). All aboard! Stepping on board with a Community of Practice (COP) for health library technicians. *Journal of Health Information and Libraries Australasia*, 3(1). <https://doi.org/10.55999/johila.v3i1.104>
- Schilperoort, H., Quezada, A., & Lezcano, F. (2021). Words matter: interpretations and implications of « para » in paraprofessional. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 109(1), 13-22. <https://doi.org/10.5195/jmla.2021.933>
- Sivak, A. & De Long, K. (2009). The Blind Man Describes the Elephant: The Scope and Development of the 8Rs Canadian Library Human Resource Study. *Library Trends*, 58(2), 167-178.
- Thacker, J., Sawyer, S., & Jennings, K.N. (2021). Fostering the Evolution of Library Roles through Reframing. In M.A. Crumpton & N.J. Bird (Ed.). *Emerging Human Resource Trends in Academic Libraries* (p.241-255). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Vela, S. (2018). Knowledge Management, Diversity, and Professional Hierarchies in Libraries. *Journal of Library Administration*, 58(8). <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1516950>

L'ARCHIVISTE, UN ACTEUR DU CHANGEMENT POUR L'EFFICACITÉ DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU BÉNIN¹

Eustache MÉGNIGBÊTO, Ph. D.

Coordonnateur de la formation en Sciences et techniques de l'information documentaire à l'Ecole nationale d'Administration et de Magistrature (Université d'Abomey-Calavi, Bénin)
eustache.megnigbeto@uantwerpen.be et eustache.megnigbeto@outlook.com

Abdel Kader B. KPADONOU

Archiviste à la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage de l'OHADA
babatoundek@gmail.com

Étienne SOUNNOUVOU

Archiviste à la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique du Bénin
etiennesounnouvou@gmail.com

RÉSUMÉ / ABSTRACT

L'administration publique béninoise est reconnue comme très peu efficace. Les conséquences en sont les pertes de temps, l'absence de base à la prise de décision, les reprises des études ou d'actions antérieures non documentées, l'absence de mémoire historique et institutionnelle, la compromission de l'exécution des projets de développement, etc. L'un des dysfonctionnements est lié à la non-maîtrise de l'information administrative quelle produit pourtant elle-même. Les compétences inadaptées de l'archiviste employé par l'administration constituent l'une des causes de cet état de choses. Cet article présente les nouvelles compétences et responsabilités de l'archiviste par suite d'une révision de l'offre de formation en archivistique à l'Université d'Abomey-Calavi en République du Bénin, compétences qui lui permettent d'être un acteur du changement pour l'efficacité de l'administration publique.

Public administration in Benin is notoriously inefficient. The consequences are wasted time, lack of a basis for decision-making, undocumented repetition of previous studies or actions, lack of historical and institutional memory, compromised execution of development projects, and so on. One of the main dysfunctions is linked to the lack of control over administrative information, even though this information itself is produced. The inadequate skills of the archivist employed by the administration are one of the causes of this situation. This article presents the archivist's new skills and responsibilities following a revision of the archival training offered at the University of Abomey-Calavi in the Republic of Benin, skills that enable them to be an agent of change for the efficiency of public administration.

Introduction

Les pays africains, notamment au sud du Sahara, sont reconnus pour ne pas disposer d'une administration qui travaille pour le développement. Différentes études de disciplines diverses comme la sociologie, l'anthropologie, l'économie, la science administrative, les sciences politiques, etc. en sont arrivées à cette conclusion établie depuis plusieurs décennies mais qui reste toujours actuelle. Pour certains observateurs, rapporte Omgba (2018, p. 21),

l'administration publique africaine est « un vaste champ de désolation où règnent incompétence, inertie, connivence et corruption » ; elle porte les germes de son autodestruction car « échafaudée » sur les bases de structures administratives coloniales (Nembot, 1997). Darbon (2003) affirme que depuis le milieu des années 1970, les pays africains au sud du Sahara s'apparentent parfois aux *ghost states* (états fantômes) ou *failed states* (états défailants)² et sont caractérisés par le délabrement matériel, financier et humain des appareils administratifs, ce qui a amené les institutions financières internationales, notamment le groupe de la Banque mondiale à imposer des réformes drastiques.

1. Cet article est issu de la fusion d'un rapport adressé au Conseil pédagogique de l'Ecole nationale d'administration (Mégribbeto, 2020) et d'une communication (Sounnouvou et al., 2021) présentée à la première édition de la Conférence Information, Bibliothèques et Archives tenue à Cotonou le 27 novembre 2021.

2. Cameron (2010) parle d'« Etat en déroute ».

Les dysfonctionnements de l'administration publique béninoise ont été l'objet de plusieurs documents élaborés aussi bien par le gouvernement (Ministère de la réforme administrative et institutionnelle, 2011 ; Ministère d'État chargé du plan et du développement, 2018 ; Présidence de la République, 2016), que par les organismes internationaux et les institutions financières internationales (Gouvernement du Bénin et Programme des Nations unies pour le Développement, 2019) ou encore par les chercheurs (Bierschenk, 1991, 2009 ; Bierschenk et al., 2003). Il ressort de ces études que l'administration publique béninoise est peu efficace (Ministère d'État chargé du plan et du développement, 2018 ; Présidence de la République, 2016) et caractérisée par un bas niveau des ressources matérielles, la bureaucratie et un faible niveau de contrôle interne (Ministère de la réforme administrative et institutionnelle, 2011 ; Ministère d'État chargé du plan et du développement, 2018 ; Présidence de la République, 2016 ; Bierschenk et al., 2003).

Spécifiquement, sur le plan de la « circulation et de la conservation de l'information »³, il est noté « la gestion non intégrée de l'information caractérisée par l'accès difficile à l'information » (Ministère de la réforme administrative et institutionnelle, 2011, p. 21), « le sceau constant de confidentialité, (...), une faible ouverture des agents à donner l'information, à rendre compte après une mission, (...), et (que) les archives ne constituent pas une priorité » (p. 46 et 71). La Mo Ibrahim Foundation (2023) attribue au Bénin en 2022 sur l'indicateur « Accessibilité de l'information »⁴ un score de 20,5 sur 100, le classant 34^{ème} sur les 54 pays africains ; ce score indique une aggravation car, deux ans plus tôt, il était de 27,5 sur 100 et classait le pays au 25^{ème} rang sur 54.

Faisant l'état des lieux de la gestion des archives dans l'administration publique, le Document de Politique nationale de Développement des Archives (Direction des Archives Nationales, 2009, p. 54, 2022, p. 38) constate que les dossiers n'existent pas ou « livrent des renseignements tronqués, incomplets car démembrés, désarticulés, altérés. Les portions de texte se retrouvent çà et là, hors du contexte leur ayant donné naissance ». En termes simples, l'information produite par l'administration elle-même pendant l'exécution de ses missions et pour son propre fonctionnement, qui est du domaine public et qui contribue à la mémoire

institutionnelle, la mémoire collective, à l'histoire et à la culture de la nation n'est pas maîtrisée.

Les conséquences d'une telle situation sont entre autres, les pertes de temps dans la recherche documentaire, les frustrations des chercheurs et des citoyens, la reprise des études et des risques liés à la continuité administrative, des pertes de documents et de dossiers (Direction des Archives Nationales, 2009, p. 54),

l'incertitude dans la prise de décision, l'absence de preuves fiables pour l'exercice de droit ou la reddition de compte, la corruption, le gaspillage ou le double emploi dans les dépenses publiques, la mauvaise administration⁵, etc., en un mot la contreperformance de l'administration.

Le Programme d'action du gouvernement entend « dynamiser et moderniser l'administration publique », entre autres, par « l'archivage numérique et la dématérialisation des procédures » (Ministère d'État chargé du plan et du développement, 2018 ; Présidence de la République, 2016), reconnaissant ainsi que la gestion des archives dans son état actuel est un handicap à l'efficacité de l'administration publique. Analysant la situation, Ogui et al. (2020) soutiennent que les problèmes du secteur des archives au Bénin s'expliquent en partie par le contenu de l'offre de formation en archivistique mise en œuvre par l'université qui ne répondait plus aux exigences de l'archivistique moderne. Consciente, l'université elle-même a engagé des ajustements progressifs depuis 2017 (Gnanguenon et al., 2017) qui ont abouti à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle offre de formation en 2019 (Université d'Abomey-Calavi, École nationale d'Administration et de Magistrature, 2019). Celle-ci donne de nouvelles responsabilités et confie de nouveaux rôles à l'archiviste ; en effet, le travail de l'archiviste dans l'environnement administratif actuel du Bénin ne donne pas satisfaction et n'est pas très bien perçu ou apprécié.

Cet article prend la suite de Ogui et al. (2020) et vise à décrire les nouveaux rôles et responsabilités de l'archiviste qui lui permettent de faire face aux défis professionnels actuels et d'accroître sa contribution au fonctionnement de l'organisation, à la bonne gouvernance, à la prise de décision rapide, à une meilleure rentabilité, à la génération de la richesse ou de la qualité, en un mot à l'efficacité de l'administration employeur. Il est structuré comme suit : la première partie (la présente) introduit le sujet et formule la problématique ; la seconde dresse le profil du Bénin sur les plans socio-économique et de la gestion des archives dans l'administration publique ; la troisième établit la relation entre les principes de gestion de l'administration et ceux de

3. L'information est qualifiée de « données stratégiques » par l'administration publique (Bénin. Ministère de la réforme administrative et institutionnelle, 2011, p. 71) et les archives d'« information stratégique (...) pour prendre des décisions éclairées » (Bénin. Direction des Archives Nationales, 2009, p. 2).

4. « L'accessibilité de l'information est un indicateur qui mesure le degré d'accès à l'information d'intérêt pour le public et celui d'accès à l'information sur le financement des partis politiques » (Mo Ibrahim Foundation, 2023, p. 102). Elle inclut par exemple l'accès aux archives publiques, à l'information législative et aux archives des entreprises publiques ou semi-publiques. (Mo Ibrahim Foundation, 2023, p. 102).

5. « Il y a mauvaise administration lorsqu'un organisme public n'agit pas en conformité avec une règle ou un principe ayant pour lui force obligatoire. » (Le Médiateur européen, 1998, p. 25)

gestion des archives; la quatrième décrit les nouvelles tâches assignées à l'archiviste par la nouvelle offre de formation et les responsabilités qui en découlent et la dernière conclut.

Présentation du Bénin

Profil socio-économique

La République du Bénin est un pays de l'Afrique de l'Ouest d'une superficie d'environ 112 mille kilomètres carrés (Commission de la CEDEAO, 2012, p. 23); il est limité par le Nigéria à l'est, le Togo à l'ouest, le Niger et le Burkina Faso au nord et l'océan Atlantique au sud. Sa capitale est Porto-Novo; cependant, Cotonou est la ville la plus importante par les activités économiques et le siège de la Présidence de la République et du gouvernement. Le pays comptait 13 millions d'habitants en 2022.

Avec sept autres colonies françaises dans la région, le Dahomey (aujourd'hui Bénin) formait ce qui était appelé l'Afrique occidentale française dont la capitale était Dakar (Sénégal), avec à sa tête un Gouverneur. Dès les premières années de son indépendance en 1960, le pays a connu une période d'instabilité politique. Un coup d'État intervenu en 1972 a mis fin à cette instabilité et instauré un parti unique et un régime socialiste basé sur le marxisme léninisme (Dossou, 1992, 2000); le pays porte désormais le nom Bénin. La Conférence nationale des forces vives de la nation de février 1990 a jeté les bases d'un régime démocratique; depuis lors, l'alternance démocratique s'opère à la tête du pays (Dossou, 1992, 2000); cependant, le Bénin demeure une démocratie hybride selon le Democracy Index (The Economist Intelligence Unit, 2023). L'Indice de Développement Humain du Bénin est de 0,525, le classant dans le rang des pays à faible développement humain, 166^{ème} sur 191 pays et 6^{ème} parmi les 15 pays de l'Afrique de l'Ouest, après le Cap-Vert, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Nigeria et le Togo et immédiatement devant le Sénégal et la Gambie dans cet ordre (United Nations Development Programme, 2022). En 2021, le taux de croissance du Produit intérieur brut est de l'ordre de 7,2%, le Produit intérieur brut par habitant de 1319,2 dollars, l'espérance de vie de 60 ans (World Bank, 2023). Jusque-là pays à faible revenu, le Bénin est classé pour la première fois parmi les pays à revenu intermédiaire bas en 2020.

Des progrès sont enregistrés dans la lutte contre la corruption ces dernières années, en effet, en 2012 le pays était classé 94^{ème} sur 176 sur la liste des pays gangrenés par ce phénomène avec un score de 36 sur 100 et 6^{ème} sur les 15 pays de l'Afrique de l'Ouest; ce score est de 43 sur 100 en 2022, classant le Bénin 72^{ème} sur 180 pays et 2^{ème} ex aequo en Afrique de l'Ouest après le Cap Vert, au même rang que le Ghana et le Sénégal (Transparency International, 2023).

Situation des archives

L'histoire des archives au Bénin est intimement liée au développement de l'administration coloniale. En effet, la création du premier dépôt d'archives est intervenue en 1914 (Direction des Archives Nationales, 2009). Un archiviste français aidé par des manœuvres dahoméens, a constitué un fonds d'archives historiques resté intègre jusque dans les années 1950 avant de connaître différents sorts suite à des déménagements successifs faute d'un dépôt central pour sa bonne conservation. Au lendemain de l'indépendance, le fonds colonial éparpillé, déclassé, soumis aux intempéries et aux rongeurs, se dégrade; la nouvelle production documentaire du jeune État manque de tout pour son traitement et sa conservation. C'est à la fin des années 1970 que le premier cadre juridique et institutionnel postcolonial de gestion des archives a été mis en place. Le Décret n° 76-172 du 15 juillet 1976 (Présidence de la République, 1976) crée les Archives nationales et en organise la gestion. La construction d'un dépôt central des archives intervenue en 1984 facilite le regroupement de documents d'archives jusque-là épars. En 1990, le Décret n° 90-384 du 04 décembre 1990 (Présidence de la République, 1990) portant attributions, organisation et fonctionnement des Archives Nationales, rattache les Archives nationales jusque-là dépendantes du ministère en charge de la culture, à la Présidence de la République; ainsi, elles bénéficient de l'attention de la première autorité du pays, et en conséquence pourront avoir plus de moyens et de visibilité. Dix-sept ans plus tard, le Décret n° 2007-532 du 02 novembre 2007 (Présidence de la République, 2007) renforce le cadre institutionnel des archives et prévoit un régime juridique de gestion des archives: la Direction des Archives Nationales est devenue un établissement public à caractère administratif compétent pour toutes les questions en matière d'archives au Bénin; elle est chargée de la collecte, du tri, du classement, de l'inventaire et de la communication des documents qui procèdent de l'activité de l'État et des collectivités locales; elle est également chargée d'un rôle d'assistance et de conseils auprès des administrations et des communes. Le même décret crée un Conseil national des archives, organe délibérant chargé entre autres de l'élaboration de la politique archivistique du Bénin et du suivi de sa mise en œuvre ainsi que l'élaboration de la réglementation en matière du développement des archives, et rend responsables les administrations, au niveau central et communales, de la gestion de leurs archives courantes et intermédiaires.

D'autres textes législatifs ont trait à la gestion des archives au Bénin. La Loi n° 2017-20 du 20 avril 2018 portant code du numérique en République du Bénin (Présidence de la République, 2017) reconnaît en son article 268 que

la preuve sous forme électronique a la même force probante et est admise au même titre que la preuve sous forme non-électronique, sous réserve que puisse être

identifiée la personne dont elle émane, et qu'elle soit établie et conservée dans des conditions qui en garantissent l'intégrité et la pérennité.

Le gouvernement a adopté en 2009 une politique nationale décennale de développement des archives (Direction des Archives Nationales, 2009) renouvelée en 2022 dont la vision est ainsi formulée :

À l'horizon 2030, l'archivage est systématique au Bénin, fidèle à la mémoire collective et au service du développement (Direction des Archives Nationales, 2022, p. 51).

En 2006, la structure-type des ministères prévoit un service d'archives (Présidence de la République, 2006) et, en 2012, une direction de l'informatique et du préarchivage – devenue direction des systèmes d'information en 2017 – dont relève le service des archives (Présidence de la République, 2012); chaque ministère dispose d'une unité en charge de la collecte et du traitement des archives intermédiaires. Cette structure-type a été systématiquement reprise par les autres institutions comme l'Assemblée nationale, la Cour constitutionnelle, la Cour suprême, etc. et les directions techniques des ministères et autres structures publiques autonomes y compris les entreprises publiques et les collectivités territoriales.

Le Bénin forme des archivistes de niveau universitaire depuis 1982 (Gandaho, 1989, 1993); avant cette année, le gouvernement envoyait annuellement quelques agents à l'Université Cheikh Anta Diop à Dakar au Sénégal (Gandaho, 1989, 1993), notamment. Même si l'effectif était insignifiant, le budget national ne pouvait pas trop longtemps supporter les frais liés à une formation à l'étranger. L'étude de faisabilité de la formation sur place des professionnels de l'information documentaire (Lafont, 1982) avait estimé à 610 l'effectif des bibliothécaires, archivistes et documentalistes nécessaire pour couvrir les besoins de l'administration, ce qui a justifié l'ouverture d'un programme de formation en Sciences et techniques de l'information documentaire avec l'appui financier et technique de l'UNESCO et de l'Agence Canadienne de Développement International (Gandaho, 1989, 1993; Lafont, 1982). Aujourd'hui, 40 ans après l'ouverture du programme de formation, plus d'un millier d'archivistes sont livrés sur le marché du travail (Abati, 2019), l'administration publique étant le principal employeur. Les problèmes majeurs du secteur des archives, dont les conséquences justifient cette étude, sont d'ordres techniques et résumés comme suit par la Politique nationale de développement des archives (Direction des Archives Nationales, 2009):

Dans les services d'archives des différentes administrations, les problèmes les plus récurrents ont nom: insuffisance de personnel qualifié, manque d'infrastructures adéquates, accumulation de l'arriéré, déversement des documents intermédiaires à des endroits inappropriés,

etc. La majorité des services d'archives ne dispose pas d'outils de gestion tels que le plan de classification et le calendrier de conservation; s'il en existe, ils sont obsolètes ou inadaptés. On note par ailleurs (...) l'absence d'une prise en charge des documents dès leur création dans les bureaux, l'absence d'une culture de classement au quotidien, le faible niveau de dématérialisation, le non-respect par les producteurs des principes de versement d'archives, etc. (Direction des Archives Nationales, 2009, pp. 17-18).

Principe de gestion des archives et principes de gestion de l'administration

Principe de gestion des archives

La science archivistique repose sur la théorie des trois âges et le principe de respect des fonds principalement (Lodolin, 1984; Rousseau et Couture, 2008). La théorie des trois âges divise le cycle de vie du document en trois étapes appelées «âges» ou phases (Ducharme et Ghariani, 1986; Direction des Archives de France, 2007)⁶. Le principe de respect des fonds est défini comme le principe fondamental selon lequel les archives d'une même provenance ne doivent pas être entremêlées avec celles d'une autre provenance et doivent être conservées selon leur ordre primitif s'il existe (Azanmavo et al., 2018; Conseil International des Archives, 2012; Duchain, 1977; Direction des Archives de France, 2002)⁷. L'ordre originel des documents est constitué au sein d'une unité appelée dossier, définie comme «un ensemble organisé de documents traitant du même sujet ou procédant de la même activité ou opération» (Conseil International des Archives, 2000). Les administrations gérant des affaires, elles ont intérêt à constituer un dossier par affaire en vue de se retrouver facilement lors de la recherche de documents. Les lieux de conservation des dossiers

6. 1) Au premier âge, les archives sont dites actives, courantes ou du premier âge; elles se trouvent dans les bureaux; elles ont une utilité courante car l'administration a besoin de leur contenu pour son fonctionnement au quotidien; 2) au deuxième âge, les archives sont dites semi-courantes, intermédiaires ou du deuxième âge; elles se trouvent au service des archives; lorsque les archives du premier âge ne sont plus d'utilité courante et deviennent des archives semi-courantes, elles sont envoyées au service des archives; et, 3) au troisième âge, les archives sont dites définitives ou historiques ou du troisième âge; lorsque les archives du deuxième âge ont atteint la durée d'utilité administrative, elles sont triées et éliminées ou envoyées aux Archives historiques où elles sont conservées indéfiniment.

7. Ce principe a trois déclinaisons: 1) le respect de la provenance: l'archiviste garde groupés les documents qu'il a reçus d'un même service; 2) le respect de l'ordre originel: les documents sont conservés dans l'ordre ou le service qui les a produits les a mis; et, 3) le respect de l'intégrité: aucun autre document ne doit être ajouté à un lot de documents réunis par un service, ni en être retiré.

d'archives varient suivant des durées déterminées à l'avance appelées durée d'utilité administrative (DUA)⁸.

La gestion des archives exige l'utilisation d'un ensemble de documents-guides, généralement désignés sous le nom d'outils de gestion, qui définissent les règles de gestion des documents dès leur création. Ce sont principalement les trois que sont : 1) le plan de classification qui permet de regrouper, lors du rangement aussi bien dans les bureaux que dans les magasins, les documents d'archives suivant les « aspects de gestion » qu'ils abordent en tenant compte des « fonctions » ou des « activités » de l'institution qui les produit ; ainsi par exemple, sont rangés côte à côte dans le magasin des archives les dossiers d'élaboration de tous les rapports annuels d'une institution même si ceux-ci ont été produits à différentes périodes de l'existence de l'institution ; 2) le calendrier de conservation qui définit pour chaque type de dossiers, la durée d'utilité administrative et le sort final auquel il est destiné (destruction, tri et élimination, conservation définitive). En effet, une administration ne peut garder indéfiniment tous les documents qu'elle a reçus ou élaborés ; elle définit elle-même le sort final des documents suivant la « valeur » qu'elle attribue à chaque document, dans le respect de la législation, de la réglementation et des « cultures professionnelles » ; et, 3) le manuel de procédures qui définit le rôle de chaque agent sur le cycle de vie du document.

Principes de gestion de l'administration

Les principes et notions de gestion des archives évoquées ci-dessus ont une relation avec la gestion de l'administration. Nous n'évoquons ici que le principe de continuité et son corollaire le principe de mutabilité ou d'adaptation. L'administration doit par exemple assurer la continuité du service public (Chrétien et al., 2020 ; Gaudemet, 2001 ; Mellerray et al., 2012) d'une part, et de l'autre part, avoir l'information administrative actuelle et complète. Le principe de continuité du service public « repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption. Il traduit sur le plan de l'action administrative l'idée plus générale de l'exigence d'une permanence de l'État » (Chrétien et al., 2020, p. 737). Corollaire du principe de continuité, le principe de mutabilité ou d'adaptation « consiste à s'assurer au mieux, qualitativement, le service que de garantir sa régularité dans le temps » (Chrétien et al., 2020, p. 739). Le principe de continuité du service public signifie par exemple que l'absence ou l'affectation d'un agent ne doit pas

empêcher l'administration de fonctionner normalement ou de continuer à offrir le service public. Pour cela, les documents élaborés ou reçus par un agent dans le cadre de ses attributions doivent être accessibles à qui de droit afin que les « affaires » qu'il gère puissent continuer à l'être qu'il soit absent ou affecté. Cela suppose que le classement qu'il a fait des documents est compris par d'autres collègues, suggérant que l'ordre mis dans les documents par chaque agent doit être impersonnel et que les « dossiers » doivent pouvoir s'identifier facilement. Cet ordre – originel – ne doit pas être remis en cause par l'archiviste une fois que les documents lui sont versés aux termes prévus par le calendrier de conservation, au nom des principes fondamentaux des archives. Or, dans l'administration publique béninoise aujourd'hui, en cas d'affectation, soit l'agent sortant dégage de son bureau tous les documents disponibles et les envoie au service d'archives lorsque celui-ci existe ou les laisse à un endroit inapproprié, où ils peuvent être livrés aux intempéries, soit c'est l'entrant qui le fait, chacun étant sûr que l'entrant ne peut y effectuer aucune recherche fructueuse, car chacun range suivant ses propres règles et méthodes.

Nouveaux rôles et responsabilités de l'archiviste

Avant d'aborder les nouveaux rôles et responsabilité de l'archiviste, rappelons son travail tel qu'il l'exécutait avant l'intervention de la nouvelle offre de formation.

Le vrac et l'inefficacité de l'administration

Le travail de l'archiviste tel qu'il a été enseigné, dont les conséquences constituent la problématique de cette étude, est ainsi résumé par Ogui et al. (2020) :

Les documents n'étant pas organisés en dossiers avant d'être envoyés au service des archives, ils parviennent à l'archiviste dans un désordre, et largement après l'expiration de la durée d'utilité administrative. L'archiviste a pour tâche de tenter de mettre un ordre qui ne peut plus être celui qui aurait dû être (...). Ce faisant, l'archiviste ignore la théorie des trois âges et viole le principe de respect des fonds (...). Par ailleurs, l'archiviste va à l'encontre de la constitution organique ou logique des dossiers (p. 34).

L'archiviste ignore donc le dossier dans les méthodes, techniques et outils qu'il déploie. Allant dans le même sens, Azanmavo et al. (2018) et Sounnouvou et al. (2018) estiment que l'archiviste béninois ne peut mettre en œuvre ses compétences que lorsqu'il se trouve devant un vaste dépôt sauvage de documents. Dans ces conditions, le rôle de l'archiviste est moins l'organisation des ressources documentaires en vue de la recherche de l'information que la mise d'un « ordre » pour donner l'illusion que tout est bien

8. La durée d'utilité administrative d'un document, est le nombre d'années au bout desquelles le document n'a plus aucune utilité pour l'administration qui l'a produit. C'est la somme des durées de conservation dans les bureaux (phase active ou premier âge) et dans le service d'archives (phase semi-active ou deuxième âge). La durée d'utilité administrative est déterminée suivant la législation, la réglementation et les pratiques professionnelles.

classé et propre. Cette situation rappelle celle des archives dans certains pays développés il y a déjà quelques décennies, par exemple celle de l'Italie avant la réglementation de 1997 :

les archives devinrent, en certains cas, d'énormes amas de documents dans lesquels personne n'était capable de trouver ceux nécessaires au traitement des affaires administratives (Bonfiglio Dosio, 2001, p. 77).

En conséquence, l'archiviste n'intervient dans le cycle de gestion du document qu'après que le document a perdu son « utilité administrative, c'est-à-dire après qu'il est devenu sans importance dans la conduite de l'action administrative » (Azanmavo et al., 2018), puisque les documents sont mis à sa disposition largement après l'expiration de la durée d'utilité administrative (Ogui et al., 2020, p. 34). Or, c'est à ce moment que des ressources (humaines, matérielles, mobilières et immobilières) sont consacrées à leur description et leur conservation.

En fait, à bien observer, les documents élaborés ou reçus par l'administration publique béninoise ne remplissent pas les conditions pour s'appeler archives, car ils ne forment pas des dossiers (Mègnigbèto, 2020), et ne permettent pas de suivre l'évolution des affaires; c'est du « vrac d'archives » défini comme des documents d'archives « jamais classés chez leur producteur » (Nougaret, 1999, p. 57). En d'autres termes, l'administration publique béninoise ne produit pas d'archives mais du vrac d'archives, et l'archiviste a été formé uniquement pour prendre en charge le vrac et non des archives; il ne fait pas un travail professionnel et intellectuel, mais se réduit à un simple trieur de documents (Ogui et al. 2020, p. 34) ou embellisseur d'espace. Cela se comprend mieux lorsque l'on tient compte du contexte de jeune État indépendant et sous-développé pour lequel la formation a été pensée; en effet, dans un rapport de mission d'enseignement pour le compte de l'UNESCO, Lafont (1982, p. 7) montrait déjà que la formation était conçue pour régler un problème ponctuel :

Dans un pays en développement où la plupart du temps le tri est la première opération à effectuer, une connaissance parfaite des types de documents et des traitements qu'ils justifient est nécessaire.

Or, la manière de traiter le vrac diffère de celle de traiter les archives (Nougaret, 1999, p. 57). Les principes de continuité et de mutabilité apparaissent comme une barrière contre la mauvaise administration entendue comme une inaction de l'administration alors qu'une action est attendue d'elle, une action de l'administration en dessous de ce qu'elle doit être ou non intervenue au moment approprié. Or, dans l'administration publique béninoise les dossiers n'existent pas ou sont incomplets (Direction des Archives Nationales, 2009, p. 39, 2022, p. 31). Vu que les archives doivent véhiculer l'information administrative, et qu'« un document d'archives

pris isolément hors de son contexte qu'est le dossier, n'a aucune valeur » (Direction des Archives Nationales, 2009, p. 39), il s'en suit que l'information administrative contenue dans les documents disponibles dans l'administration publique béninoise n'a pas de valeur archivistique, et ne peut donc pas être utile, actuelle ou exacte, car incomplète. Dans ces conditions, l'efficacité de l'administration n'est pas garantie⁹. En résumé, la gestion des archives dans l'administration béninoise ne garantit ni l'assurance d'une information administrative, ni la continuité du service public. D'ailleurs, la Politique nationale de développement des archives (Bénin. Direction des Archives Nationales, 2009, p. 39) a identifié un risque lié à « la continuité administrative ». L'archiviste ne gère pas les archives courantes; et la pratique archivistique qui se dégage de la formation est un handicap à l'efficacité de l'administration.

L'archiviste veille à la création et à l'intégrité du dossier

L'offre de formation en archivistique (Université d'Abomey-Calavi, École nationale d'Administration et de Magistrature, 2019) donne à l'archiviste les compétences pour agir sur les trois phases du cycle de vie du document. À la phase active, elle assigne à l'archiviste la responsabilité « de veiller à la création, à l'alimentation et à l'intégrité du dossier par la formation et le contrôle du personnel d'une part, et de l'autre part, par l'assistance-conseil au même personnel » (Ogui et al., 2020, p. 38); alors, l'archiviste agit au niveau des services producteurs de documents en vue d'amener le personnel à mettre de l'ordre au quotidien dans les documents qu'il utilise et suit la vie du dossier de sa création jusqu'à son versement. De cette responsabilité, découlent les rôles ou actions comme consignées dans la figure 1. Ainsi, l'offre de formation déplace le paradigme du travail de l'archiviste du document vers le dossier, car il lui apprend à maîtriser la notion et à donner forme au dossier (Ogui et al., 2020, p. 38).

Sur les archives intermédiaires et définitives, l'archiviste a pour responsabilité d'assurer la disponibilité de l'information à la demande à travers les 4C (collecte, classement, conservation et communication, voir figure 2.). À cette fin, vu qu'il reçoit désormais des dossiers des services producteurs, il procède à la description suivant les normes en vigueur, fait de l'indexation systématique – en utilisant le plan de classification – et de l'indexation-matière – en utilisant soit un thesaurus, soit un répertoire de vedette-matière, soit encore tout autre outil d'indexation-matière – alimentant ainsi les outils de recherche disponibles. En outre, il s'assure des

9. « Une administration publique efficace est celle qui atteint les objectifs qui lui sont assignés par le législateur et le gouvernement. Elle est aussi efficace lorsqu'elle parvient à régler les problèmes d'intérêt public qui peuvent surgir. » (Omgbà, 2018, p. 193)

conditions de conservation, fait l'évaluation et le tri à l'expiration de la DUA en vue de sélectionner les archives devenues historiques, procède à l'élimination et participe ou initie des activités de valorisation. Ce faisant, il prépare le service d'archives à produire des réponses fiables aux requêtes des publics.

FIGURE 1

Rôles de l'archiviste dans la gestion des archives courantes

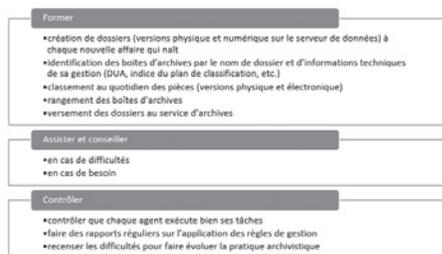
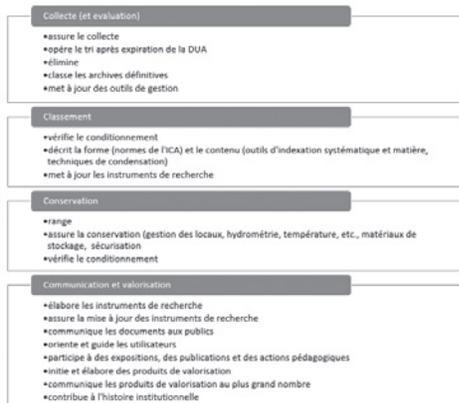


FIGURE 2

Rôles de l'archiviste dans la gestion des archives intermédiaires et définitives



Le dossier au cœur du travail de l'archiviste

La notion de dossier d'archives a de nombreuses définitions, des plus simples aux plus complexes (Chabin, 2002). Une formulation élaborée par la Commission européenne (2002) complète celles existantes en justifiant la réalité tangible qu'est le dossier dans le fonctionnement et la gestion au quotidien de l'administration d'une part et dans les méthodes, techniques et outils que déploie au quotidien l'archiviste :

le dossier est le noyau autour duquel sont organisés les documents en fonction des activités de l'institution pour des raisons de preuve, de justification ou d'information et pour garantir l'efficacité dans le travail.

La finalité du dossier telle qu'exprimée dans cette formulation rejoint celle des archives qui sont utilisées pour servir « de preuve, de justification ou d'information » et pour « l'efficacité » de l'administration. En effet, l'administration doit pouvoir justifier qu'elle a accompli sa mission, qu'elle a rempli ses obligations ; elle doit justifier auprès des décideurs et même auprès des citoyens, l'utilisation des moyens mis à sa disposition pour en prétendre réclamer de nouveaux ; elle doit pouvoir prouver l'efficacité de ses interventions en relation avec ses missions et ses moyens. La Commission européenne désigne le dossier comme un moyen pour l'administration d'accomplir cette mission. En d'autres termes, sans dossier, une administration ne peut exhiber de preuves ou de justification ; elle ne peut pas donner une « information » et elle ne peut pas garantir un travail efficace. L'existence de dossier est alors comme une condition d'existence des archives, car

dans le dossier, on peut suivre le déroulement de l'affaire (...); et, un système parfait de classement et de constitution des dossiers est la condition pour mettre en place une organisation viable des archives. (Bonfiglio Dosio, 2001, p. 79 ; p.80)

Comme la cellule, les archives meurent quand le noyau est absent.

Conclusion

L'analyse du fonctionnement de l'administration publique du Bénin révèle de nombreux goulots d'étranglement qui inhibent son fonctionnement et la rendent peu efficace. Pour illustration, l'information que l'administration publique produit elle-même ne peut être utilisée pour servir de preuve, de justification ou d'information, car les conditions de sa conservation lui ôtent les caractéristiques d'une information administrative (utilité, actualité, complétude et exactitude). La raison principale de cet état de choses est l'inorganisation des documents d'archives dès leur création qui ne fournit pas à l'archiviste les matières premières pour un travail technique, professionnel et intellectuel au service de l'administration employeur. La nouvelle offre de formation en vigueur donne de nouvelles compétences à l'archiviste et lui confie de nouveaux rôles et responsabilités. Désormais, l'archiviste intervient dans la gestion des archives courantes avec pour attributions de veiller à la création, à l'alimentation, à l'intégrité et au versement du dossier en formant, assistant, conseillant et contrôlant ses collègues du bureau dans leurs tâches quotidiennes de gestion des documents, conformément au Relevé du Conseil des Ministres en sa séance du 26 octobre 2005 qui recommande la prise en charge des documents produits par les administrations dès leur création dans les bureaux. Dès lors, il a la matière première pour construire

ou alimenter des instruments de recherche conformes aux normes professionnelles.

Chaque administration devrait pouvoir donc s'organiser pour assurer l'accessibilité de ses documents en vue d'être efficace, qu'elle ait à sa disposition un archiviste ou non. En confiant ces rôles à l'archiviste, celui-ci devient un des acteurs de l'efficacité de l'administration, puisqu'il assure la coordination d'un système qui amène l'administration à produire des documents structurés en dossiers pour que les archives servent de preuve, de justification et d'information. Il facilite donc la gouvernance et l'efficacité des services et contribue à la constitution de la mémoire administrative, institutionnelle et historique car, «les documents historiques naissent et sont contenus dans les archives courantes» (Bonfiglio Dosio, 2001, p. 78).

L'archiviste travaille donc pour suppléer l'administration dans son travail de classement à la source, au changement de comportement de chaque agent afin d'intégrer la « culture du classement ». C'est une condition pour la réussite du numérique sur lequel est centrée l'action du gouvernement pour « dynamiser et moderniser l'administration » (Ministère d'État chargé du plan et du développement, 2018; Présidence de la République, 2016), car le numérique ne s'accommode pas du vrac (Pasquier, 2016). Ce faisant, l'archiviste contribue à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable, notamment la cible 16.10 « Garantir l'accès public à l'information et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux » (Assemblée générale des Nations Unies, 2015).

SOURCES CONSULTÉES

- Abati, B. L. (2019, 21 décembre). *Les métiers de bibliothécaire, documentaire et archiviste au Bénin : historique, évolutions récentes et perspectives*. Conférence-débat, Abomey-Calavi (p. 12).
- Assemblée générale des Nations Unies (2015). Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015 : Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 n° A/70/L.1.
- Azanmavo, J., Sounnouvou, E., Kpadonou, A. K., Hounnou Aballo, L., Ogui, J., Abiala, S., Osséni, K. K., Mahoussi, W. et Mègnigbèto, E. (2018). *Le principe de respect des fonds : portée, limites et application dans la pratique archivistique béninoise* ([Rapport d'étude] n° 3). Equipe Pluridisciplinaire de recherche en Information et Communication.
- Bénin. Direction des Archives Nationales. (2009). *Document de politique nationale de développement des archives*. Direction des Archives Nationales.
- Bénin. Direction des Archives Nationales. (2022). *Politique nationale de développement des archives 2021-2030 (2ème génération)*. Direction des Archives Nationales.
- Bénin. Gouvernement du Bénin et Programme des Nations unies pour le Développement. (2019). *Document de projet « Projet d'appui à la réforme et à la modernisation de l'administration publique » entre le Gouvernement du Bénin et le Programme des Nations unies pour le Développement*. Programme des Nations Unies pour le Développement. Repéré à info.undp.org/docs/pdc/Documents/BEN/Pro%20Doc%20PARMAP.pdf
- Bénin. Ministère de la réforme administrative et institutionnelle. (2011). *Plan stratégique 2011-2020 de la réforme administrative et institutionnelle du Bénin*. Ministère de la réforme administrative et institutionnelle. Repéré à pspdb.plan.gouv.bj/server/storage/app/PolitiqueFichiers/99_Version-finale-PSRAI.pdf
- Bénin. Ministère d'Etat chargé du plan et du développement. (2018). *Plan national de développement 2018-2025*. Ministère d'Etat chargé du plan et du développement. Repéré à extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/Ben183074.pdf
- Bénin. Présidence de la République. Décret n° 76-172 du 15 juillet 1976 portant création, attributions et composition des Archives Nationales de la République Populaire du Bénin (1976).
- Bénin. Présidence de la République. Décret n° 90-384 du 04 décembre 1990 portant attributions, organisation et fonctionnement des Archives Nationales (1990).
- Bénin. Présidence de la République. Décret n° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des ministères (2006).
- Bénin. Présidence de la République. Décret n° 2007-532 du 02 novembre 2007 portant attribution, organisation et fonctionnement des Archives Nationales du Bénin (2007). Repéré à sgg.gouv.bj/doc/decret-2007-532/
- Bénin. Présidence de la République. Décret n° 2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des ministères (2012).
- Bénin. Présidence de la République. (2016). *Programme d'actions du Gouvernement 2016-2021 : le Bénin révélé*. Présidence de la République. Repéré à www.presidence.bj/benin-revele.pdf
- Bénin. Présidence de la République. Loi n° 2017-20 du 20 avril 2018 portant code du numérique en République du Bénin (2017). Repéré à numerique.gouv.bj/images/DPS.pdf
- Bénin. Université d'Abomey-Calavi, Ecole nationale d'Administration et de Magistrature. (2019). *Offre de formation de Licence professionnelle en archivistique*. Université d'Abomey-Calavi, Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.
- Bierschenk, T. (1991). *Les projets et les politiques de développement, sont-ils des préoccupations légitimes de l'anthropologie ?* Repéré à apad.revues.org/286
- Bierschenk, T. (2009). *Democratization without development: Benin 1989-2009*. Johannes Gutenberg-Universität. Repéré à www.ifeas.uni-mainz.de/Dateien/AP100.pdf
- Bierschenk, T., Thiroleron, E. et Bako-Arifari, N. (2003). *Benin. Development Policy Review*, 22(2), 161-178.
- Bonfiglio Dosio, G. (2001). Classer les archives dès leur formation : efficacité et transparence administrative dans l'Italie républicaine jusqu'au règlement sur la gestion informatique des archives publiques (1948-1999). *La Gazette des archives*, 92, 75-84. doi: 10.3406/gazar.2001.4295
- Cameron, R. (2010). L'administration publique en Afrique : introduction. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 76(4), 637-643.

- Chabin, M.-A. (2002). Essai de définition universelle du dossier. *Document numérique*, 6(1), 159-175.
- Chrétien, P., Chifflet, N., Tourbe, M. et Tourbe, M. (2020). *Droit administratif* (17ème édition). Sirey.
- Commission de la CEDEAO. (2012). *Politique science, technologie et innovation (ECOPOST): 2013-2017*. Commission de la CEDEAO.
- Commission européenne. Décision de la Commission du 23 janvier 2002 modifiant son règlement intérieur [notifiée sous le numéro C(2002) 99](2002/47/CE, CECA, Euratom) (2002). Repéré à eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002D0047&from=FR
- Conseil International des Archives. (2000). *ISAD/G: norme générale et internationale de description archivistique* (2ème éd.). Conseil International des Archives. Repéré à www.ica.org/sites/default/files/CBPS_2000_Guidelines_ISAD%28G%29_Second-edition_FR.pdf
- Conseil International des Archives. (2012). Respect des fonds. Dans *Multilingual archival terminology*. Conseil International des Archives. Repéré à www.cisra.org/mat/mat/term/275/520
- Darbon, D. (2003). Réformer ou reformer les administrations projetées des Afriques? Entre routine anti-politique et ingénierie politique contextuelle. *Revue française d'administration publique*, 2003-1(105-106), 135-152. doi: 10.3917/rfap.105.0135
- Dossou, R. (1992). Le Bénin: du monolithisme à la démocratie pluraliste, un témoignage. Dans G. Conac (dir.), *L'Afrique en transition vers le pluralisme politique* (p. 179). Economica.
- Dossou, R. (2000, 19 février). *L'expérience béninoise de la Conférence nationale*. C. Desouches (dir.), Conférence sur le bilan des Conférences nationales et autres processus de transition démocratique en Afrique, Cotonou (p. 205-229). Repéré à démocratie.francophonie.org/IMG/pdf/1592.pdf
- Ducharme, D. et Ghariani, C. (1986). L'archivistique moderne: pour une efficacité administrative accrue. *Documentation & bibliothèques*, 32(3), 93-95. doi: 10.7202/1052675ar
- Duchemin, M. (1977). Le respect des fonds en archivistique: principes théoriques et problèmes pratiques. *La Gazette des archives*, 97, 71-96.
- France. Direction des Archives de France. (2002). Principe de respect des fonds. Dans *Dictionnaire de terminologie archivistique*. Direction des Archives de France. Repéré à francearchives.fr/file/4f717e37a1befe4b17f58633cbc6bcf54f8199b4/dictionnaire-de-terminologie-archivistique.pdf
- France. Direction des Archives de France. (2007). Théorie des trois âges. Dans *Dictionnaire de terminologie archivistique* (p. 34). Direction des Archives de France. Repéré à francearchives.fr/file/4f717e37a1befe4b17f58633cbc6bcf54f8199b4/dictionnaire-de-terminologie-archivistique.pdf
- Gandaho, P. (1989). La formation des professionnels de l'information documentaire: l'expérience béninoise. *Afrique contemporaine*, 151, 217-223.
- Gandaho, P. (1993). La formation en sciences de l'information: attentes et perspectives. *L'écluse*, décembre, 6.
- Gaudemet, Y. (2001). *Traité de droit administratif* (17^e édition). LGDJ.
- Gnanguenon, A., Mègnigbèto, E., Mahoussi, W. et Osséni, K. K. (2017). *Rapport au Conseil pédagogique sur les insuffisances dans le programme de formation en Archivistique et solutions préconisées* ([Rapport au Conseil Pédagogique]). Université d'Abomey-Calavi – Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.
- Lafont, S. (1982). *République Populaire du Bénin: création et élaboration de programmes nationaux et régionaux de formation dans le domaine de l'information: le perfectionnement de spécialistes de l'information documentaire* ([Rapport établi à l'intention du Gouvernement de la République populaire du Bénin par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture] n° FMR/PGI/158). UNESCO. Repéré à unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000054806?posInSet=4&queryId=64301af0-fb35-4158-9e02-7a240dee4b9c
- Le Médiateur européen. (1998). *Rapport annuel 1997*. Le Médiateur européen. Repéré à www.ombudsman.europa.eu/pdf/fr/3447
- Lodolin, E. (1984). *Archivistica: principi e problemi* (7^e éd.).
- Mègnigbèto, E. (2020, 20 juin). Et pourtant, le vrac est illégal! [Site web personnel]. *Eustache M*. Repéré à eustachem.ilemi.net/?Et-pourtant-le-vrac-est-illegal
- Mègnigbèto, E. (2020). *Incidences de l'Arrêté interministériel 2020/n° 015/MND/MTFP/DC/SGM/CTJ/SA/019SGG20 du 1er septembre 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement des Directions des systèmes d'information sur la gestion des documents (physiques et numériques) de l'administration publique: rapport au Conseil pédagogique* ([Rapport au Conseil Pédagogique]). Université d'Abomey-Calavi – Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.
- Mellerray, F., Gonod, P. et Yolka, P. (2012). *Traité de droit administratif. Tome 1*. Dalloz.
- Mo Ibrahim Foundation. (2023). *2022 Ibrahim Index of African Governance: index report*. Mo Ibrahim Foundation. Repéré à mo.ibrahim.foundation/sites/default/files/2023-01/2022-index-report.pdf
- Nembot, M. (1997). Commander n'est légitime que pour servir: le glas des fonctions publiques africaines francophones. *La revue administrative*, 297, 326-336.
- Nougaret, C. (1999). *Les instruments de recherche dans les archives*. Direction des Archives de France.
- Ogui, J., Sounnouvou, E., Azanmavo, J., Osséni, K. K., Mahoussi, W. et Mègnigbèto, E. (2020). Du document au dossier: changement de paradigme dans la formation en archivistique au Bénin. *Documentation & bibliothèques*, 66(4), 33-40. doi: 10.7202/1074555ar
- Ongba, J.-F. (2018). *Re-penser l'administration publique en Afrique*. L'Harmattan.
- Pasquier, M. (2016). *L'acculturation du records management dans la pratique archivistique française* [mémoire de master en sciences de l'information et des bibliothèques, Ecole nationale supérieure de Sciences de l'information et des bibliothèques, Université de Lyon]. Repéré à www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67292-l-acculturation-du-records-management-dans-la-pratique-archivistique-francaise.pdf
- Rousseau, J.-Y. et Couture, C. (2008). *Les fondements de la discipline archivistique*. Presse de l'Université du Québec.
- Sounnouvou, E., Ogui, J., Abiala, S., Osséni, K. K., Azanmavo, J., Kpadonou, A. K., Mahoussi, W. et Mègnigbèto, E. (2018). *Adoption des outils de gestion par les services d'archives: un dialogue entre trois sourds-muets et aveugles* ([Rapport d'étude] n° 1). Equipe Pluridisciplinaire de recherche en Information et Communication. Repéré à eustachem.ilemi.net/IMG/pdf/epic_1_2018-2.pdf

Sounnouvou, E., Kpadonou, A. K. et Mègnigbèto, E. (2021). *Nouvelles responsabilités de l'archiviste pour l'efficacité de l'administration publique au Bénin*. J. Gantin Tchougbe, B. L. Abati et E. Mègnigbèto (dir.), Conférence Information, Bibliothèques & Archives, Cotonou (p. 1-8). Repéré à http://www.ciba.bj/wp-content/uploads/2022/03/CIBA2021_Sounnouvou-Kpadonou-et-Megnigbeto.pdf

The Economist Intelligence Unit. (2023). *Democracy Index 2022: front-line democracy and the battle for Ukraine*.

Transparency International. (2023). Corruption perception index 2022. Repéré à www.transparency.org/en/countries

United Nations Development Programme. (2022). *Human Development Report 2021-22: Uncertain times, unsettled lives: shaping our future in a transforming world*. United Nations Development Programme. Repéré à hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22

World Bank. (2023). World development indicators. World Bank. <http://data.worldbank.org>

SOUTENIR LA GESTION DES DONNÉES DE RECHERCHE EN BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE: CONCEPTS, ENJEUX ET PRATIQUES

Cynthia LISÉE, MSI

Bibliothécaire en soutien à la recherche à l'UQAM
lisee.cynthia@uqam.ca

Édith ROBERT, MSI

Bibliothécaire à l'École des sciences de la gestion à l'UQAM
robert.edith.2@uqam.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Cet article poursuit trois objectifs. Dans un premier temps, nous cherchons à positionner la gestion des données de recherche (GDR) dans le grand mouvement de la science ouverte. Ensuite, nous voulons démontrer comment le bibliothécaire universitaire pourrait être appelé à être un précieux allié dans l'écosystème scientifique afin de mieux saisir les multiples enjeux de la gestion des données de recherche et ainsi mieux soutenir le corps professoral et les autres professionnels qui gravitent autour de ces pratiques. Finalement, nous voulons également mettre en lumière certaines particularités induites par la GDR pour les disciplines qui utilisent plus largement les méthodologies qualitatives afin de produire des données.

This article has three objectives. First, we seek to position research data management (RDM) within the broader open science movement. Secondly, we want to demonstrate how the academic librarian could be called upon to be a valuable ally in the scientific ecosystem to better grasp the multiple issues involved in research data management and thus better support faculty and other professionals who gravitate around these practices. Finally, we would also like to highlight some of the particularities induced by MDM for disciplines that make greater use of qualitative methodologies to produce data.

Introduction

Le mouvement international en faveur de l'ouverture de la science a des retombées dans l'environnement normatif canadien, lesquelles ne sont pas sans conséquences quant à la reconfiguration de nos institutions et dans le changement culturel insufflant de nouvelles pratiques pour la conduite de la recherche. En corollaire, les professionnels des milieux documentaires voient de nouveaux rôles à assumer en participant avec leurs communautés de recherche dans l'appropriation de tous ces nouveaux développements. Investir de nouveaux rôles sans réfléchir aux trames idéologiques qui traversent le discours enthousiaste de la science ouverte et, plus particulièrement dans le secteur des bibliothèques de l'enseignement supérieur, la gestion des données de recherche (GDR), c'est risquer de simplement reproduire des rapports de pouvoir historiquement à l'œuvre. Pour éviter cette instrumentalisation du professionnel de l'information, cet article propose donc de mettre au jour une lecture plus critique de quelques aspects de la

science ouverte pour ensuite mieux positionner le rôle du bibliothécaire en contexte de science ouverte et de GDR

En premier lieu, seront présentés les principes macrosociologiques qui justifient la science ouverte et qui situe le contexte canadien d'émergence de la GDR. La deuxième section sera consacrée à présenter les pratiques actuelles en matière de science ouverte en les contrastant avec ce qui aura été énoncé dans la section précédente sur les vertus de la science ouverte. La troisième section se consacrera à proposer des éléments de réflexion quant au rôle que les bibliothécaires universitaires pourraient être amenés à jouer dans cet écosystème de l'information scientifique pour précisément augmenter le pouvoir d'agir des communautés de recherche qu'ils et elles servent en réponse aux fondements idéologiques traversant leurs interactions avec ces communautés. Puis, nous terminerons en expliquant l'importance de bien connaître certains fondements méthodologiques, notamment qualitatifs, pour être à même de mieux penser la gestion des données de recherche en respectant les

épistémologies disciplinaires et ainsi pouvoir développer des plateformes de dépôts en conséquence. Nous évoquons principalement les préoccupations liées aux médias sociaux et à l'éthique de la recherche, puis nous terminerons en introduisant brièvement les « *Critical data studies* », qui fournissent, à notre avis, un cadre théorique prometteur pour appréhender les enjeux mentionnés.

Écoles de pensée et vertus de la science ouverte

Le discours dominant sur la science continue de s'abreuver à une image noble de la science et le récent mouvement de la science ouverte ne fait pas exception. Par science ouverte, on entend « un savoir transparent et accessible qui est partagée et développé au travers des réseaux de collaboration » (Vicente-Saez et Martinez-Fuentes, 2018, p. 434 [Notre traduction]). Merton (1973) a bien formulé cette conception que la science se pratique selon de hautes valeurs morales que sont l'universalisme, le communalisme, le désintéressement et le scepticisme organisé. Bien des recherches sociologiques et philosophiques ont démontré depuis que les pratiques scientifiques sont loin d'être exemptes des triturations subjectives des individus la finançant, la pratiquant, l'exploitant et la consommant. Il est facile de faire la promotion des caractéristiques de transparence, d'accessibilité et de collaboration de la science ouverte en interpellant à nouveau ces idées nobles que les chercheurs sont prêts à partager de façon désintéressée leurs résultats de recherche, que les problèmes scientifiques sont identifiés collectivement et résolus par la convergence des efforts pour le bien de tous selon les plus hauts standards de rigueur.

Plus spécifiquement, la science ouverte est un ensemble de pratiques couvrant un large spectre d'activités influencées par cinq écoles de pensées identifiées par Fecher et Friesike (2014). Nous nous arrêtons plus particulièrement sur deux d'entre elles qui nous semble avoir le plus d'implication sur la fonction de bibliothécaire. Ainsi, l'école démocratique rejoint les valeurs de la profession bibliothécaire en ce qu'elle présume que l'accès aux connaissances est inégalement distribué et que les pratiques de communication savante devraient donc permettre la libre publication immédiate et gratuite de celles-ci pour le bien de tous. On reconnaît ici le rôle traditionnel de promotion de la publication en libre accès tenu par les bibliothécaires mais on verra plus loin comment ce rôle de promotion pourrait être actuellement en transformation. De nouveaux rôles peuvent aussi être identifiés en lien avec cette école : le soutien au partage de données de données de recherche et l'accompagnement à la production de ressources éducatives libres. Nous ne nous attarderons pas sur ce dernier secteur d'intervention que nous connaissons moins.

Une autre école de pensée qui a particulièrement une incidence sur le rôle du bibliothécaire est l'école pragmatique. Cette école de pensée suppose que la production des connaissances pourrait être plus efficace, notamment avec une meilleure collaboration entre les membres des communautés de recherche. Les pratiques en découlant sont par exemple la publication du protocole de recherche, le recours à un journal de bord électronique (et collaboratif) l'ouverture du processus de révision par les pairs, dernier exemple mais il y en aurait d'autres, le rehaussement de la GDR pour éviter le dédoublement des efforts et favoriser la réutilisation des données. Les bibliothécaires œuvrent donc à la sensibilisation de bonnes pratiques, font connaître à leur communauté de recherche de nouvelles façons de communiquer la science et les familiarisent avec diverses solutions de dépôt.

On comprend qu'on prête aux pratiques de science ouverte de nombreuses vertus que la feuille de route sur la science ouverte du Canada reprend à son compte. Les bibliothécaires sont déjà à pied d'œuvre dans la science ouverte, mais la prépondérance du discours enthousiaste sur la science ouverte n'informe pas nécessairement ce nouveau portfolio de services. Le tableau ci-dessous propose de débiter le questionnement en interrogeant quelques-unes de ces vertus.

TABLEAU 1

Les vertus de la science ouverte interrogées

L'ouverture de la science...	Question
Facilite la reddition de compte	Les politiques sont-elles suffisamment mordantes pour permettre une telle reddition ?
Accroît la reproductibilité des résultats	Est-ce toutes les sciences qui sont reproductibles ?
Augmente la confiance du public à l'égard de la science	Qu'est-ce qu'avoir confiance en la science ?
Réduit le dédoublement des efforts	Est-ce vraiment la majorité des devis de recherche qui produisent des données avec un potentiel de réutilisation souhaitable voire réalisable ?
Accélère l'innovation	Accélère l'innovation pour qui ? Innovation sociale ?
Valorise la diversité des systèmes de connaissance	Qu'est-ce qui qualifie un système de connaissances ?
Favorise la réutilisation de l'information scientifique	Quid du comportement informationnel des chercheurs ?

Ce tableau remet en perspective les avantages généralement présentés lorsqu'il est question de science ouverte. À cette réflexion, s'ajoute également celle de bien saisir l'ensemble des acteurs impliqués dans cet univers, qui ne sont pas toujours sans intérêts. Ce réseau d'influence est composé de divers groupes d'intérêt et d'engagements que le Canada a

pris par sa participation à des instances internationales. Rappelons que l'un des faits saillants est l'importance économique associée aux données de recherche. En effet, la *Recommandation de l'OCDE sur l'accès aux données de la recherche financée sur les fonds publics* est l'une des sources sur laquelle s'appuie les textes canadiens d'orientation politique pour la GDR.

Le réseau d'influences permet aussi de constater que les principes FAIR sont centraux à l'encadrement des nouvelles pratiques de science ouverte canadiennes. La communauté FORCE 11 qui a offert le cadre développement de ces principes a un financement provenant autant de fonds publics que commerciaux (voir leur mode de gouvernance). Finalement, le réseau d'influence du discours canadien se caractérise par une grande concentration de groupes d'intérêt concernés par la publication en libre accès. Notons que les éditeurs commerciaux sont impliqués dans plusieurs d'entre eux. La présence de ces éditeurs commerciaux est un bon prétexte pour rappeler que ces derniers jouent un rôle non négligeable dans l'évolution des pratiques de communication savante. La question des enjeux économiques sous-jacents à une potentielle instrumentalisation au discours de la démocratisation des connaissances devient

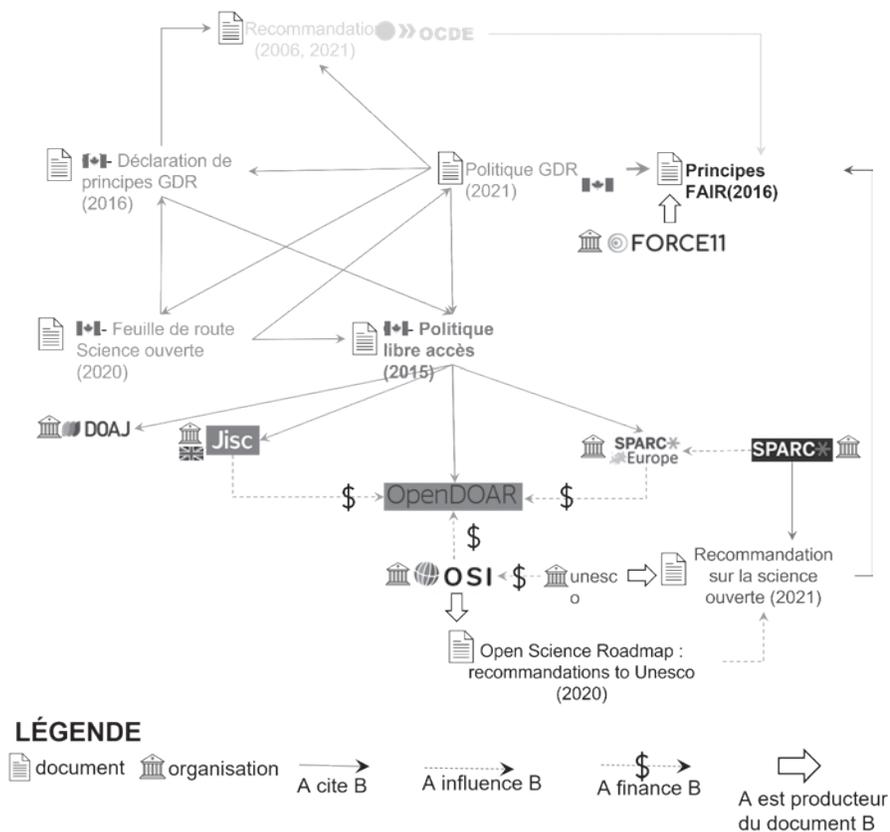
légitime et met la table pour une position plus assumée de la part des bibliothécaires lorsque leur contexte institutionnel les met de plus en plus en position de promotion de toutes ces « bonnes pratiques » d'ouverture.

État des pratiques de sciences ouvertes selon la littérature

Si l'on récapitule, quand on creuse un peu plus pour considérer les « faits de la science » qui soutiennent les grandes affirmations d'accélération de l'innovation, d'augmentation de l'impact de la recherche et d'accessibilité pour les citoyens, on en vient plus à la conclusion que les problèmes contemporains que les pratiques de science ouverte sont censées régler ne sont pas tant si nouveaux ni ne sont pas tant résolus par l'ouverture. Le développement des savoirs scientifiques est une aventure humaine et son passé montre qu'elle est affectée par son contexte sociohistorique qui n'est certes pas imperméable aux idéologies et croyances sculptant ses diverses parties prenantes. Faisons alors le point sur l'impact réel de certaines pratiques de science ouverte. Parmi ces impacts, l'on s'aperçoit que le bibliothécaire universitaire, qui traditionnellement jouait un rôle de

FIGURE 1

Schéma de citations de l'environnement normatif canadien en GDR



soutien, est de plus en plus amené à développer son esprit critique et à agir en tant qu'expert sur certains enjeux de la communication savante et d'offrir un service conseil.

En effet, l'expérience de terrain du bibliothécaire impliqué dans les dossiers relatifs à la science ouverte lui fait vite rencontrer des chercheurs et chercheuses qui expriment moins d'enthousiasme sur les vertus des pratiques de science ouverte. Dans certains cas, le rôle du bibliothécaire est certes un travail de sensibilisation, mais s'il est attentif, ce professionnel saura reconnaître des réticences fondées sur de réelles préoccupations. Miroski (2018) considère ainsi que la science ouverte prendrait racines dans le présent régime néolibéral de la science et que des impératifs du marché seraient surtout à l'œuvre dans la reconfiguration de nos institutions et de la nature des connaissances plutôt que dans la présence de réels nouveaux problèmes requérant une transformation des pratiques de la recherche scientifique. Pour ceux qui sont moins familiers avec ce courant politique, l'article de McKeown (2022) énumère quelques caractéristiques de l'université néolibérale. Voici tout de même quelques exemples rapides pour illustrer cette position de Miroski. Tout d'abord, l'emphase est mise sur la publication en libre accès et, plus récemment, sur le partage des données des recherches subventionnées par les fonds publics. Le Plan S intègre certes tout autant les subventions publiques que privées dans son principe fondateur, mais dans les faits la majorité de la recherche financée par les fonds privés (certainement au Canada) n'est pas couverte par cette obligation d'ouvrir les résultats de la recherche. Et que dire de toute la recherche non subventionnée ? On laisse les chercheurs et chercheuses librement choisir cette option d'ouverture puisque très peu d'institution de recherche possède une politique de libre accès contraignante. Comme Miroski le formule, on est plutôt dans une vision de marché où le consommateur affirme « we paid for it, so we deserve full and free access to the results of research » (p. 178). Miroski mentionne également comment la volonté d'améliorer la qualité de la science par l'ouverture de ses pratiques n'est à ce jour pas encore concluante face au constat que le nombre de rétractation d'articles ne cesse d'augmenter et que les problèmes de biais de publication dénoncés depuis les années 1950 sont encore d'actualité. Ainsi, l'ouverture, peu importe à quelle étape du processus de la recherche elle est implantée, ne garantit pas un devis de recherche bien conçu. Comme dernier exemple, Miroski souligne qu'après presque 20 ans de travail pour le libre accès, nous sommes loin de contrebalancer l'appétit vorace de l'oligopole des éditeurs commerciaux : ceux-ci profitent désormais de la dominance du modèle d'affaires de publication savante en libre accès financé par les frais de traitement d'articles.

Il nous paraît essentiel que les bibliothécaires entrent en intervention auprès des chercheurs avec une éthique de

leur relation de travail rehaussée : le destinataire de l'intervention a peut-être un système de valeurs qui s'entrechoque avec ce contexte néolibéral. La publication en libre accès est une des pratiques de science ouverte où les bibliothécaires ont à mieux articuler leur compréhension car leur rôle, traditionnellement limité à la promotion du libre accès, se tourne désormais vers l'évaluation et la participation à un écosystème de communication savante équitable.

À ce sujet, le Plan S¹ met une forte pression sur les éditeurs de revues commerciales à transformer leur modèle d'affaires vers le libre accès. Les Fonds de recherche du Québec (FRQ) est l'un des premiers organismes de financement nord-américains à avoir rejoint cOAlition S alors qu'en 2018, des organisations de 37 pays réparties sur les cinq continents ont fait une déclaration commune de soutien au Plan S lors de la 14^e conférence de Berlin sur le libre accès (Max Planck Digital Library, 2018). À cause du Plan S, on assiste aujourd'hui à la consolidation du modèle de libre accès financé par les frais de traitement d'article ou FTA (*Article Processing Charge ou APC*) comme modèle dominant. Les revenus des éditeurs en FTA tourneraient autour de 1,5 milliard de dollars (US) en 2021 (Zhang et al., 2022). Ces chercheurs rapportent aussi que les frais de traitement d'article évoluent plutôt à la hausse, davantage que l'indice des prix à la consommation. Leur revue de littérature laisse croire que le modèle de financement de la publication par les frais de traitement d'article s'annonce pour être plus lucratif pour les éditeurs commerciaux que le modèle basé sur les abonnements. À terme, les bibliothèques ne géreront plus des abonnements mais des ententes financières avec les éditeurs commerciaux et veilleront à la bonne administration des fonds publics vers un poste budgétaire dédié aux frais de traitement d'articles. Il y a là tout un rôle d'évaluation qui se pointe à l'horizon. Dans un horizon pas si lointain, on peut présager que toutes les grandes revues commerciales seront en libre accès. Toutefois, lesquelles devrait-elles faire l'objet d'une entente financière avec un éditeur ? Les éditeurs vont-ils permettre aux bibliothèques de sélectionner les revues composant les ententes ? Les revues commerciales qui seront exclues d'ententes financières mais qui sont en libre accès seront certes accessibles en lecture pour tous mais seront-elles accessibles aux chercheurs de l'institution qui n'ont pas de subventions pour financer les FTA afin d'y publier ? On assiste donc à une augmentation des

1. cOAlition S définit ainsi le [Plan S](#) : Le Plan S est une initiative lancée en septembre 2018 soutenant la publication en libre accès. Le plan est soutenu par cOAlition S, un consortium international d'organisations de financement de la recherche d'organisations de recherche. Le Plan S exige que les publications scientifiques qui résultent de recherches financées par des subventions publiques soient publiées en libre accès dans des revues ou plateformes se conformant à certaines exigences.

publications en libre accès mais cela ne se traduit pas nécessairement par une augmentation de l'ouverture de la science et les bibliothécaires sont au cœur de ce nouveau façonnage de l'économie de l'information savante.

À ce rôle d'évaluation des revues s'ajoute un rôle de représentation pour bien faire connaître le contexte politique de la communication auprès de la communauté de recherche. En effet, tous ces changements dans le secteur du libre accès à la publication doivent être accompagnés de mesures de suivis de la conformité des chercheurs et chercheuses aux mandats de libre accès et, éventuellement de partage de données. Les organismes de financement s'attendent à ce que ce soient les institutions qui offrent à leur communauté de recherche un environnement les soutenant vers cette conformité. On devrait voir dans le futur une adoption importante de politiques institutionnelles en lien avec la science ouverte et c'est à ce niveau que les bibliothécaires devraient jouer davantage un rôle de représentation afin de mettre à l'ordre du jour les enjeux de communication savante qui ne peuvent être efficacement pris en charge qu'avec le cadre qu'une politique institutionnelle peut offrir. Un sondage mené auprès d'universités européennes (Morais et al., 2021), constate que la publication en libre accès est la pratique jugée comme ayant la plus haute valeur stratégique parmi toutes les pratiques de science ouverte. Pourtant, seulement 60 % des institutions ayant répondu au sondage ont une politique institutionnelle de libre accès implantée ou en élaboration. Au Canada, on dénombre 18 institutions de recherche ayant déclaré une politique de libre accès sur un potentiel de 96 universités canadiennes (<http://roarmap.eprints.org/view/country/124.html>) et ce chiffre stagne depuis 2015, année où les Trois Conseils ont pourtant adopté leur politique harmonisée de libre accès. Les accords transformatifs, actuellement conclus entre les éditeurs et les bibliothèques et motivés par le Plan S, sont des stratégies légitimes sur le court terme seulement. La présence de politiques institutionnelles sur le libre accès pourrait aider à configurer un écosystème de publication un peu plus équitable et non laissé à la merci des forces du marché. L'intégration de bibliothécaires dotés d'une opinion professionnelle éclairée et critique dans l'exercice de production de ce cadre normatif est certainement un élément de succès pour s'attaquer aux changements structurels permettant l'atteinte de cet avenir plus équitable.

Rôle des intervenants GDR

Nous l'avons évoqué précédemment, les fondements de la science ouverte résonnent particulièrement avec la notion de « communalisme » qui stipule que la science est un bien public et qu'en tant que processus collectif, les résultats de la recherche scientifique doivent circuler librement et ne pas faire l'objet d'appropriation privée (Merton, 1973).

En ce sens, développer des mécanismes afin que des recherches génératrices de données, financées par des fonds publics, soient dans la mesure du possible partageables et réutilisables, témoigne d'un souci de démocratiser la science qui mérite d'être salué.

Rappelons toutefois que le lien naturel entre sciences et démocratie est en soi une posture épistémologique. D'autres courants de pensées, prenant leurs origines chez Auguste Comte, stipulent que la surspécialisation de la science l'éloigne du citoyen et peut être perçue comme antidémocratique et autoritaire. (Gingras, *Sociologie des sciences* p. 21). L'exemple des mouvements antivaccins pendant la COVID-19 en témoignent.

Dans tous les cas, il nous semble important de nous attarder au rôle que peut jouer le bibliothécaire universitaire dans ce contexte et comment il se doit d'être outillé pour accompagner les équipes de recherche.

Dans les universités canadiennes, les bibliothécaires affichent un leadership dans la prise en charge du mandat de soutien des chercheurs et des chercheuses dans le processus de la gestion des données de la recherche. Les bibliothécaires collaborent aussi avec des professionnels d'autres services aussi interpellés par les développements de la GDR. Un référentiel de compétences pertinent pour tous ces intervenants GDR est celui de l'ACRL². La culture des données est une littérature ayant des points communs avec plusieurs piliers de la culture de l'information que le Référentiel de l'ACRL cherche à développer, notamment :

1. *L'information a une valeur*

Les données, comme source d'informations, sont influencées par différents facteurs et leur valeur est bien liée, par exemple, au contexte de leur utilisation.

2. *La recherche savante est une démarche d'investigation*

« La recherche savante est une démarche itérative qui exige de poser des questions d'une complexité croissante ou inexplorée. Les réponses à ces questions génèrent de nouvelles questions ou d'autres pistes d'investigation. » (ACRL, p. 14). L'analyse des données en phase active de projet présente ce même caractère itératif et vient justifier l'importance d'une bonne documentation de ces manipulations.

3. *La production de savoirs résulte d'échanges*

« Au lieu de rechercher des réponses précises à des problèmes complexes, les experts comprennent qu'un problème particulier peut, en situation d'échange, être examiné de plusieurs points de vue divergents » (ACRL, p. 16). On retrouve ici un cadre

2. Association of College and Research Libraries

approprié pour discuter, par exemple, de l'accès restreint à certaines données sensibles.

Cette exploration du Référentiel de l'ACRL gagnerait en profondeur en l'approchant systématiquement sous l'angle de la culture des données pour penser la formation à la GDR. Par culture des données ou *data literacy*, nous entendons la définition de Prado et Marzal (2013, p. 125): « Composante de la culture de l'information (*information literacy*) permettant à un individu « d'accéder, d'interpréter, d'évaluer de façon critique, de gérer, de manipuler et d'utiliser de façon éthique les données » [Notre traduction].

Comme les intervenants GDR font de la sensibilisation et de la formation, aux bonnes pratiques GDR qui s'inscrivent, comme on l'a vu, particulièrement dans le mouvement de la science ouverte, il importe que cet effort de sensibilisation soit réfléchi pour éviter de perpétuer des lieux communs sur les vertus de ces pratiques. Nous proposons de cadrer cette réflexion pédagogique sur les programmes de développement des compétences informationnelles pour que ceux-ci soient mis à jour en y ajoutant des référentiels tenant en compte les compétences nécessaires pour exploiter les données de recherche. À ce sujet, le cadre (framework) développé par Prado et Marzal (2013) est tout à fait excellent et se décline en quatre objectifs :

1. Comprendre les différents types de données, ce qu'elles sont et leur place dans notre société
2. Savoir trouver ou obtenir des données
3. Être mesure de lire, interpréter et évaluer des données
4. Connaître les principes de la gestion des données

Une des forces de ce cadre est son premier objectif qui s'intéresse à la place des données dans la société et permet d'entrée de jeu des lectures critiques sur les usages et discours autour des données. La formation des bibliothécaires devrait non seulement prévoir la compréhension des bonnes pratiques GDR et prévoir le développement de compétences un peu plus techniques pour le traitement des données mais intégrer aussi des contenus sur ce que les théories sociologiques permettent de dégager sur la prégnance des données dans nos sociétés. De plus, le deuxième objectif de ce cadre, avec sa composante « savoir obtenir des données » implique que les bibliothécaires aient davantage de connaissances sur les méthodologies de recherche afin de pouvoir interagir correctement avec leur communauté de recherche. Pour comprendre l'importance de cet enrichissement de la compétence professionnelle du bibliothécaire en matière de culture des données, la section suivante traitera donc de quelques enjeux à la croisée de cette culture des données et des implications épistémologiques que la « datification » de la science fait peser sur la recherche qualitative.

Enjeux méthodologiques et épistémologiques

Jusqu'ici, nous avons établi l'importance de comprendre le contexte et les enjeux économiques et politiques de la gestion des données de recherche. Puis, plus concrètement, nous avons cherché à démontrer comment ces lectures critiques devraient s'ajouter aux nouveaux rôles des bibliothécaires et comment l'adoption d'un référentiel de compétences de culture numérique permettrait d'organiser les activités de sensibilisation et formation en lien avec ces nouveaux rôles. Nous poursuivons maintenant la réflexion en se penchant sur l'impact du discours fort autour des données et le contexte méthodologique de la recherche qualitative. Du point de vue de la pratique scientifique, quel est l'effet de la valorisation des données sur les conditions de production des savoirs ? Il existe une littérature foisonnante qui se préoccupe de ces enjeux, nous allons en exposer quelques-uns, mais d'abord, précisons bien que c'est la question de la donnée numérique qui soulève le plus d'interrogation. En effet, la tendance observée dans les pays membres de l'OCDE, comme le Canada, est de favoriser la libre circulation des données de recherche. Tel qu'énoncé dans les *Principes et les lignes directrice de l'OCDE pour l'accès aux données de la recherche financés sur fonds publics* :

L'accès ouvert aux données de la recherche financée sur fonds publics et leur partage contribuent non seulement à maximiser l'impact des nouvelles technologies et des nouveaux réseaux numériques sur le potentiel de recherche mais permettent aussi un retour plus important sur l'investissement publique dans la recherche (OCDE, 2007, p. 12).

Cet extrait illustre que pour qu'un jeu de données soit déposé et partageable, il doit correspondre à certains critères, dont celui d'être idéalement numériquement exploitable. Cette condition soulève des enjeux éthiques et épistémologiques principalement dans les sciences sociales et les humanités de même que les projets qui comptent utiliser des méthodologies qualitatives. Ils sont également étroitement liés aux questions soulevées par l'utilisation du *Big Data* en recherche.

Données de recherche, médias sociaux et éthique

L'une des préoccupations que l'on retrouve fréquemment dans la littérature concerne le type de recherche que la valorisation des données numériques et, par la bande, les bonnes pratiques de gestion – et de partage – de données de recherche assujetties au discours dominant pourraient favoriser. L'inquiétude se situe notamment sur les risques de surutiliser et de survaloriser les données disponibles sur

les plateformes de réseaux sociaux. Depuis plusieurs années, dans diverses disciplines des sciences sociales, « les réseaux sociaux sont mobilisés comme de nouveaux observatoires des tendances de la société » (Boyadijian, Velcin, 2017, p. 112). En plus de fournir de gros corpus (Hesse et al., 2019), on considère qu'ils permettent de penser les interactions sociales. Bien que maintenant largement utilisées comme sources de données dans le milieu académique, les plateformes de médias sociaux n'ont pas été conçues pour aborder des questions scientifiques (Weinhardt, 2021). À cela s'ajoute également plusieurs considérations éthiques. Rappelons-nous la controverse suscitée par un partenariat entre une équipe de recherche et l'Université de Californie en 2014. Le fil Facebook de plusieurs utilisateurs avait été manipulé dans l'objectif de modifier les informations reçus par les utilisateurs dans le but d'évaluer s'il y avait un lien entre les messages positifs ou négatifs reçus et ceux qui étaient postés par la suite (Metcalf et Crawford, 2016).

Si nous poursuivons avec ces enjeux, l'on pense notamment à l'utilisation des textes issus des médias sociaux qui maintiennent leur caractère privé malgré leur « publication » et qui ne sont donc pas produits dans l'objectif d'être réutilisés pour la recherche à d'autres fins que celles pour lesquelles ils ont été publiés. Comment articuler l'éthique de la recherche dans le respect de l'évolution des lois relatives à la protection de la vie privée qu'on retrouve désormais dans plusieurs pays (ex. : RGPD dans les pays européens, Loi 25 au Québec) ?

La façon d'anonymiser des données qualitatives avec des populations marginalisées est une autre préoccupation importante. Dans le contexte de populations marginalisées, on peut même se demander si l'anonymisation des données est possible : des croisements entre grands jeux de données et l'utilisation de l'intelligence artificielle pourrait permettre de procéder avec un bon niveau de confiance à l'identification des individus, ouvrant la porte à de possibles préjudices. Par ailleurs, même avec les seules métadonnées, il peut y avoir des enjeux de confidentialité qui se présentent. La relation entre éthique de la recherche et numérique se doit d'être mieux comprise afin d'être très bien balisée (Gilbert et al., 2020). C'est en quelque sorte l'éthos des communautés de recherche qualitative qui est ainsi appelé à s'acculturer face aux injonctions à « FAIRiser » ses données : la conduite de la recherche qualitative commence à changer avant que d'importants consensus disciplinaires n'aient émergé.

Une attention particulière devrait être apportée par les responsables de la certification éthique pour que ces derniers s'assurent de prendre en considération le suivi du cycle de vie complet des données récoltées pour des projets de recherche. En plus des détails entourant la collecte, le processus doit s'ouvrir à de nouveaux processus ou

mécanismes d'archivage et de réutilisation des données (le R de FAIR). En développant une vision commune, les différentes parties prenantes (responsables éthiques, curateurs des dépôts, équipes de recherche, populations particulières collaborant avec les chercheurs, etc.) pourraient en amont veiller à ce que l'application des principes FAIR se fassent dans le respect des particularités disciplinaires et de principes reconnus par les communautés participants aux projets de recherche (Karsher, Lafferty-Hesse, 2019).

Des innovations méthodologiques sont appelées à voir le jour dans les prochaines années avec des programmes de financement dédiés spécifiquement à ce type de développement. Par exemple, l'Open Science Fund du Conseil néerlandais de la recherche (NWO) a financé le projet *Innovating Methods for Open Science in Qualitative Management Research* (OPEN-QUAL) dans lequel l'équipe de Hans Berends a exploré le partage d'un protocole d'analyse permettant la réutilisation de données qualitatives issues d'études de cas tout en préservant les ententes de confidentialité. Au lieu de chercher à anonymiser des données sensibles ou confidentielles pour qu'un chercheur lambda puisse les réanalyser, son équipe propose de décentraliser l'interprétation des données en partageant un protocole d'analyse. Chaque ensemble de données qui est sous entente de confidentialité prévoit déjà sélectionner des chercheurs autorisés à les consulter. Ensuite, un chercheur principal d'un nouveau projet X fait alors appel à leur collaboration en convenant avec ceux-ci d'un protocole d'analyse guidant l'extraction de l'information requise pour le projet X. Ce chercheur principal a ainsi accès à plus d'études de cas que s'il travaillait selon l'approche traditionnelle, augmentant ainsi la puissance de son analyse : des études de cas existantes sont réinterprétées à la lumière des besoins d'une autre équipe (Berends, 2022). Il s'agit pour l'instant d'une innovation méthodologique en émergence et qui n'a pas fait ses preuves, mais qui semble prometteuse dans l'optique de partager des données qualitatives sans avoir à enfreindre les ententes de confidentialité des participant.e.s. Nous suivrons cette équipe de près.

Les « Critical data studies »

Finalement, les préoccupations suscitées par ces nouveaux enjeux ont donné naissance à un nouveau domaine d'études que l'on appelle les « *critical data studies* » (CDS). Les chercheurs qui s'identifient à ce courant s'intéressent plus spécifiquement aux rôles des données dans une perspective qui se situe à l'intersection des études en technologies, en sciences sociales et humanités et en droit (Neff et al., 2017). Comme le nom de ce courant l'indique, il s'agit d'adopter un angle critique dans l'étude des données qui s'éloigne de la vision plus traditionnelle ou positiviste qui considère, dans sa forme la plus simple, les données comme des objets

observables (Iwasinki, 2020). Inspirée de la sociologie critique développée par l'école de Frankfort, les CDS rejettent cette vision jugée trop normative et considère les données comme une construction sociale indissociable de son contexte de production (Iwasinki, 2020).

Leurs propos pourraient se résumer par les appels à discussion suivants :

TABEAU 2

Le cadre de réflexion sur les pratiques autour des données proposé par Neff et al. (2017)

Appel à discussion	Explications
Les données sont en très grandes parties sociales	Il importe de toujours bien communiquer le contexte de production des données, car l'on estime que dans un jeu de données, il y a eu 80 % de nettoyage pour 20 % d'analyse. (Neff et al., 2017)
Le sens qui est donné aux données est toujours un processus collectif	Il y a toujours un processus de négociation dans les équipes de recherche sur le sens qui sera accordées aux données.
Les données ne sont pas une destination	Plusieurs chemins peuvent être suivis dans l'analyse d'un jeu de données. Après avoir élaborer la problématique, elles constituent le point de départ de l'interprétation pour permettre aux résultats de recherche d'être transparents. Elles ne doivent donc pas être considérées comme une fin en soi.
Les données sont une suite d'histoires	Dans une recherche, il y a une histoire qui mène à la collecte de données. Il y a ensuite une histoire qui se déroule durant la production de données et dans l'interprétation. Ce sont l'ensemble de ces histoires qui, une fois intégrées dans un narratif, constitueront la recherche.

Les chercheurs qui se rattachent à ce courant, recommandent que les praticiens des sciences des données travaillent de concert avec ceux qui les critiquent pour qu'ensemble, ils puissent faire en sorte de développer une culture de l'éthique dans le *data management*.

Dans le cas de la GDR, en sciences sociales, les données partagées auront préalablement fait l'objet d'un travail d'interprétation. Un jeu de données, peu importe la discipline est une construction qui ne peut s'abstraire des sujets humains qui la conçoivent. Avant d'être déposé dans une plateforme, il a fait l'objet de délibérations de négociations de prises de décisions d'inclusion et d'exclusion bien ancrée dans des discours dominants, dans des réalités historico-socioéconomiques. Par conséquent, il est impossible de prétendre à la neutralité des données partagées (Neff et al., 2017). La documentation des ensembles de données révèle

particulièrement ici toute son importance tout en laissant ouverte la question des connaissances tacites pouvant échapper à cet effort de documentation, connaissances pourtant nécessaires pour bien comprendre un ensemble de données.

Conclusion

Cet article avait pour objectif de sensibiliser les intervenants GDR en attirant leur attention sur les aspects critiques de la science ouverte. Certains de ces aspects interpellent plus directement la GDR, et soulèvent des enjeux importants pour les recherches en sciences sociales et humanités. La GDR est portée par de belles valeurs de transparence et de démocratisation ainsi que par un grand potentiel de formation, mais il faut être certain de la pratiquer en tenant compte de la complexité des épistémologies disciplinaires et ce, sans ignorer les rapports de pouvoir qui continuent de façonner l'écosystème de l'information savante. À notre avis, le travail de sensibilisation dans une perspective critique devrait continuer à se faire autant auprès des chercheurs et des chercheuses que de l'ensemble des professionnels et professionnelles en soutien à la recherche. Avec un tel apport critique dans le développement et l'appropriation des pratiques GDR, on peut espérer la construction de communautés d'intérêts disciplinaires et méthodologiques gagnant en autonomie d'agir, respectueuses de leurs épistémologies et alors garantes d'un sain développement des systèmes de connaissances bâtissant nos sociétés.

Pour les chercheurs, davantage de travaux permettant de démontrer les avantages de l'ouverture de la science et du partage des données doivent être menées pour que les vertus de la science ouverte soient plus qu'un vœu pieux (voir tableau 1). Pour les bibliothécaires, les différents programmes en sciences de l'information devraient veiller à adapter leur programme de formation pour que les nouvelles générations de bibliothécaires soient outillées en amont à bien saisir ces considérations des pratiques de la science ouverte, tant du point de vue de la compréhension théorique et critique que des enjeux pratiques notamment méthodologique. Le modelage actuel de l'éthos des communautés de recherche sous l'effet des nouvelles pratiques d'ouverture à adopter devrait être central aux discussions disciplinaires à partager avec les chercheurs. C'est en passant par le renforcement de l'autonomie des communautés disciplinaires qu'on pourra assurer le développement d'objets de recherche que ces communautés pourront encore qualifier de scientifiques tout en demeurant pertinents pour les citoyens et citoyennes supposer bénéficier de la grande entreprise scientifique.

SOURCES CONSULTÉES

- Aspesi, C., Allen, N. S., Crow, R., Daugherty, S., Joseph, H., McArthur, J. T., & Shockey, N. (2019, 29 mars). SPARC Landscape Analysis. <https://doi.org/10.31229/osf.io/58yhb>
- Belli, S., Mugnaini, R., Baltà, J., & Abadal, E. (2020). Coronavirus mapping in scientific publications: When science advances rapidly and collectively, is access to this knowledge open to society? *Scientometrics*, 124(3), 2661-2685.
- Berends, Hans. (17 novembre 2022). *Open Science Webinar S1E5: Facilitating the sharing and reuse of qualitative data*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=VjznmX5pHYM>
- Bilder G, Lin J, Neylon C (2020), *The Principles of Open Scholarly Infrastructure*. <https://doi.org/10.24343/C34W2H>
- Boyadjian, J. & Velcin, J. (2017). L'analyse quantitative des médias sociaux, une alternative aux enquêtes déclaratives?: La mesure de la popularité des personnalités politiques sur Twitter. *Questions de communication*, 31, 111135. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.11078>
- COPIM. (2021). *COPIM statement on the corporate acquisition of OA infrastructure*. <https://copim.pubpub.org/pub/copim-statement-corporate-acquisition-oa-infra/release/1>
- Cuocolo. L. (2019). L'utilizzo dei dati della P.A.: dall'accesso «civico» all'accesso «commerciale». [résumé] *Diritto pubblico comparato ed europeo*. Numero speciale. 163-190. DOI: 10.17394/93046 <https://www.rivisteweb.it/doi/10.17394/93046#>
- Dominik, M., Nzweundji, J.G., Ahmed, N., Carnicelli, S., Mat Jalaluddin, N.S., Fernandez Rivas, D., Narita, V., Enany, S. and Rios Rojas, C., 2022. Open Science – For Whom?. *Data Science Journal*, 21(1) <http://doi.org/10.5334/dsj-2022-001>
- Duan, Y., Luo, J., Zhao, L., Zhang, X., Miao, J., Moher, D., & Bian, Z. (2022). Reporting and data sharing level for COVID-19 vaccine trials: A cross-sectional study. *EBioMedicine*, 78 doi:10.1016/j.ebiom.2022.103962
- Fecher, B. et Friesike, S. (2014). Open Science: One Term, Five Schools of Thought. Dans Bartling S., Friesike S. (dir.) *Opening Science* (p. 17-47). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-00026-8_2
- Federer, L. M., Belter, C. W., Joubert, D. J., Livinski, A., Lu, Y. L., Snyders, L. N., & Thompson, H. (2018). Data sharing in PLOS ONE: an analysis of data availability statements. *PloS one*, 13(5), e0194768.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives (4^e édition)*. Chenelière éducation.
- Gilbert J-P, Ng V, Niu J, Rees EE. Un appel à un cadre éthique lors de l'utilisation des données des médias sociaux pour des applications d'intelligence artificielle dans la recherche en santé publique. *Relevé des maladies transmissibles au Canada* 2020; 46(6):191-6. <https://doi.org/10.14745/ccdr.v46i06a03f>
- Gingras, Y. (2013). *Sociologie des sciences (1^{re} éd, Ser. Que sais-je?, 3950)*. Presses universitaires de France.
- Hesse, A., Glenna, L., Hinrichs, C., Chiles, R., & Sachs, C. (2019). Qualitative Research Ethics in the Big Data Era. *American Behavioral Scientist*, 63(5), 560-583. <https://doi.org/10.1177/0002764218805806>
- Karcher, Sebastian et Lafferty-Hess, Sophia. (2019). An epic journey in sharing: The story of a young researcher's journey to share her data and the information professionals who tried to help. *IASSIST Quarterly*, 43(1), 1-9.
- Iwasiński, Łukasz. (2020). Theoretical Bases of Critical Data Studies. *Teoretyczne podstawy critical data studies.*, 115A(1A), 96-109.
- Max Planck Digital Library. (2018). *Final Conference Statement: 14th Berlin Open Access Conference*. <https://oa2020.org/b14-conference/final-statement/>
- McKeown, M. (2022). The View from Below: How the Neoliberal Academy Is Shaping Contemporary Political Theory. *Society*, 59(2), 99-109.
- Merton, R. K. (1973). *The sociology of science: Theoretical and empirical investigations*. Chicago and London: Chicago University Press.
- Metcalf, J. et Crawford, K. (2016). Where are human subjects in Big Data research? The emerging ethics divide. *Big Data & Society*, 3(1). <https://doi.org/10.1177/2053951716650211>
- Mirowski, P. (2018). The future(s) of open science. *Social Studies of Science*, 48(2), 171203.
- Miyakawa, T. (2020). No raw data, no science: another possible source of the reproducibility crisis. *Molecular brain*, 13(1), 1-6.
- Morais, R., Saenen, B., Garbuglia, F., Berghmans, S. et Gaillard, V. (2021). *From Principles to Practices: Open Science at Europe's Universities. 2020-2021 EUA Open Science Survey Results*. European University Association.
- Neff G, Tanweer A, Fiore-Gartland B, Osburn L. (2017). Critique and Contribute: A Practice-Based Framework for Improving Critical Data Studies and Data Science. *Big Data*. 5(2):85-97. doi: 10.1089/big.2016.0050.
- Organisation de coopération et de développement économique. (2007). *Principes et lignes directrices pour l'accès aux données de la recherche financée sur fonds publics*. <https://www.oecd.org/fr/science/inno/38500823.pdf>
- Ortega-Rodríguez C, Licerán-Gutiérrez A, Moreno-Albarracín AL. Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2020; 12(14):5834. <https://doi.org/10.3390/su12145834>
- Read, K. B., Ganshorn, H., Rutley, S., & Scott, D. R. (2021, October 14). Surveying the landscape of CIHR-funded research data sharing practices: An analysis of the published literature. [prépublication] <https://doi.org/10.31219/osf.io/h7byr>
- Schonfeld, R. C. (2017). Who Owns Digital Science? *Scholarly Kitchen*. <https://scholarlykitchen.sspnet.org/2017/10/23/ownership-digital-science/>
- Smale, N, Unsworth, K., Denyer, G. et Magatova, E. (2020), A Review of the History, Advocacy and Efficacy of Data Management Plans. *International Journal of Digital Curation*, 15(1). <https://doi.org/10.2218/ijdc.v15i1.525>
- Wilkins, J. S. (2008). The roles, reasons and restrictions of science blogs. *Trends in ecology & evolution*, 23(8), 411-413.
- Wilkinson, M. D., Dumontier, M., Aalbersberg, I. J., Appleton, G., Axton, M. Baak, A., Bomberg, N., Boiten, J.-W., ... Mons, B. (2016) The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. *Scientific Data*, 3:article no 160018 doi: 10.1038/sdata.2016.18 (2016).
- Weinhardt M. Big Data: Some Ethical Concerns for the Social Sciences. *Social Sciences*. 2021; 10(2):36. <https://doi.org/10.3390/socsci10020036>
- Zhang, L., Wei, Y., Huang, Y., & Sivertsen, G. (2022). Should open access lead to closed research? The trends towards paying to perform research. *Scientometrics*, 1-27.

CRÉDIT DES IMAGES UTILISÉES POUR LA FIGURE 1

Drapeau Canada: domaine public [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Drapeau_du_Canada_\(Pantone\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Drapeau_du_Canada_(Pantone).svg)

DOAJ: pas suffisamment d'originalité pour un droit d'auteur mais la marque de commerce de l'organisation doit être respectée si vous comptez modifier la figure 1.1. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:DOAJ_logo-colour.svg

JISC: pas suffisamment d'originalité pour un droit d'auteur mais la marque de commerce de l'organisation doit être respectée si vous comptez modifier la figure 1.1. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Jisc_logo.png

Drapeau UK: domaine public [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Flag_of_the_United_Kingdom_\(3-5\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Flag_of_the_United_Kingdom_(3-5).svg)

Force 11 CC BY bas de la page <https://force11.org/info/the-fair-data-principles/>

SPARC Europe CC BY en bas de la page web : <https://sparceurope.org/>

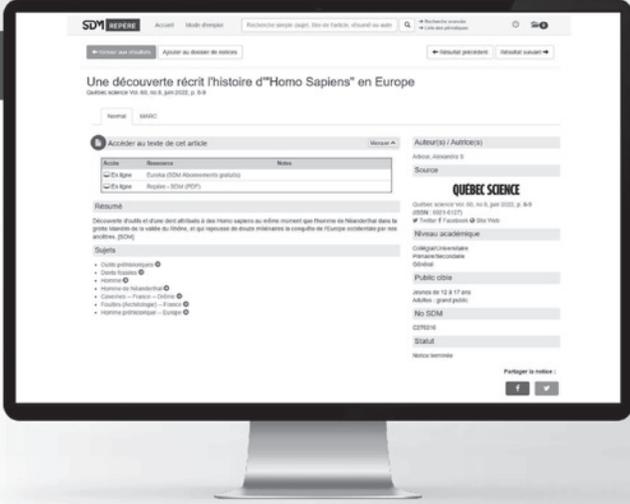
SPARC international: CC BY en bas de la page web : <https://sparcopen.org/>

Open DOAR CC BY-NC-ND 4.0 en bas de la page web <https://v2.sherpa.ac.uk/opensoar/>

Open Scholarship Initiative, CC-BY-NC-SA bas de la page web : <https://osiglobal.org/>

L'accès en ligne à l'information publiée dans les **revues** et **magazines** de langue française.

REPÈRE est bien présent dans les bibliothèques des réseaux d'enseignement et dans les bibliothèques publiques du Québec, ainsi que dans plusieurs autres provinces canadiennes et pays à travers le monde.



REPÈRE C'EST :

- Plus de 650 titres, spécialisés ou d'intérêt général, dont près de 200 titres courants;
- Près de 700 000 notices bibliographiques;
- Près de 13 000 nouveaux articles chaque année;
- Texte intégral : plus de 33 000 articles intégrés à la base de données et plus de 175 000 autres articles en ligne, pouvant généralement être consultés gratuitement;
- Un outil permettant de valoriser vos collections de périodiques;
- Une base de données accessible à distance gratuitement dans les bibliothèques abonnées et ce, sans limites d'utilisateurs simultanés;
- Une base de données conçue au Québec et développée en collaboration avec les utilisateurs afin de couvrir tous les domaines du savoir.



IMPACTS PSYCHOSOCIAUX DE LA CRISE SANITAIRE ET TRAVAIL EN MILIEU DOCUMENTAIRE: MISE EN PERSPECTIVE

Marie-Hélène KOENIG

Conseillère de prévention
Bibliothèque nationale de France
marie-helene.koenig@bnf.fr

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Plus de trois ans après la crise sanitaire, des évolutions profondes ont eu lieu dans les milieux professionnels, quel que soit le secteur d'activité, et quel que soit le cadre, public ou privé. Les changements et transformations ont été plus subis que choisis, et certains retours en arrière ne sont plus envisageables. Le présent article veut explorer les types de changements et de transformation, en général et dans l'activité des milieux documentaires, et les appréhender dans leurs conséquences sur le travail, les collectifs de travail et les individus. La grille d'analyse des risques psychosociaux (RPS), permet toutefois d'envisager une trajectoire qui intégrerait la qualité de vie au travail, via le bien-être psychologique. Enfin, les conséquences pour les gestionnaires et encadrants (pour la fonction publique) seront identifiées. En conclusion, on envisagera de quoi les RPS peuvent être le signe.

More than three years after the health crisis, profound changes have taken place in professional circles, whatever the sector of activity, and whatever the setting, public or private. The changes and transformations have been more undergone than chosen, and some backtracking is no longer an option. The aim of this article is to explore the types of changes and transformations, in general, and in the activities of documentaries, and to apprehend their consequences on work, work collectives, and individuals. The psychosocial risk (PSR) analysis grid, however, enables us to envisage a trajectory that would integrate quality of life at work, via psychological well-being. Finally, the consequences for managers and supervisors (in the public sector) will be identified. In conclusion, we'll consider what RPS may be a sign of.

Introduction

Alors que l'OMS vient d'abaisser le niveau d'alerte pandémique pour la COVID-19 et la variole du singe (5 et 11 mai 2023), cet article vise à articuler les problématiques de réponse et d'adaptation des milieux documentaires à de tels défis sanitaires et sociaux et de la santé au travail. Cette dernière s'est largement étoffée depuis le début des années 2000 et a été mise en perspective avec la notion de qualité de vie au travail qui s'est stabilisée quelques années après. Le contexte pandémique a été un formidable accélérateur, pour ne pas dire brutal, des transformations des services de milieux documentaires, de leur rapport au numérique, et dans lequel le rapport aux publics et usagers s'est trouvé réinterrogé. Les références au contexte français sont utilisées pour passer en revue les grands bouleversements que les milieux professionnels ont vécu ces trois dernières années, et les questions de santé au travail qui se posent. Analyser le travail en termes de risques

psychosociaux (RPS) interroge des dimensions du travail universelles, en identifiant très directement les points à améliorer pour restaurer la santé au travail, celle des individus, comme celle des collectifs de travail, au titre des obligations réglementaires de l'employeur, comme à celui de l'encadrant soucieux du bien-être physique et mental de ses équipes. Toutefois, l'approche RPS, est souvent perçue comme négative. Le passage à un cadre d'analyse plus large, exprimé en termes de qualité de vie au travail, pourrait être un moyen pour les encadrants et gestionnaires de stabiliser des questions fondamentales autour des conditions de travail afin de les mettre en perspective avec la performance des établissements documentaires. On peut supposer, si ce n'est espérer, que cela pourrait être, pour leurs responsables, un levier propre à relever les défis dont la pandémie de la COVID-19 a montré qu'ils étaient multiples, notamment du fait de l'accélération technologique.

En bibliothèque, comme ailleurs, une crise d'ampleur aux impacts multiples sur le travail, les collectifs de travail et les individus

La crise de la COVID-19, par son ampleur et son impact planétaires, a imposé à tous, et dans tous les domaines de la vie, brutalement et très concrètement, la question du changement. Les métiers du milieu documentaire n'ont pas été épargnés, en tant que passeurs d'information vers les publics, dans des contextes et des modalités distinctes, qui s'incarnent et se localisent plus ou moins, en contact avec des usagers aux profils et compétences informationnels d'une très grande diversité. Leur spécificité leur a peut-être permis mieux que d'autres secteurs professionnels (autres que ceux de gestion de crise), une réflexivité salutaire, en témoignent les initiatives du moment¹ qui ont permis de penser professionnellement ce qui se passait, ce qui allait advenir et ce qui changerait à l'issue de la crise (Amar, 2021). Quelles que soient les configurations socioprofessionnelles, la confrontation à la crise génère des effets sur le travail, les collectifs de travail et les individus. Il s'agit de tenter d'appréhender ce que cette crise-là a fait aux métiers, et aux femmes et aux hommes qui les exercent, en lien avec une perspective de santé telle que définie par la constitution de l'OMS : « la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité² ». Il n'est pas sûr qu'il y ait eu des impacts si spécifiques du point de vue de la santé au travail pour le milieu documentaire par rapport à aux travailleurs en général.

Sur les mutations contemporaines du travail déjà esquissées (Koenig, 2018), la pandémie de 2020 (« première pandémie de l'ère digitale ») a opéré un changement de paradigme pour le numérique, en accélérant la transition technologique amorcée depuis une trentaine d'années (OCDE, 2021). Ces circonstances ont mis en lumière le tribut que doivent le travail, l'éducation, la santé, les services publics aux technologies numériques, et bien évidemment les interactions sociales. Avec un risque majoré d'accroître les inégalités (fracture numérique, illettrisme numérique (illectronisme)), là où la période pré-COVID s'employait à les contenir, voire les réduire. Les technologies numériques sont passées du statut d'outils techniques à celui de supports indispensables d'une vie quotidienne bouleversée par

la crise sanitaire, que ce soit pour l'école à distance, le travail à la maison, la culture en ligne ou encore les téléconsultations médicales, en passant par la robotisation, l'impression 3D ou le paiement sans contact. Les entreprises ont dû entrer à marche forcée (ou intensifier leur transition) vers et dans un modèle d'économie numérique, tout comme les administrations. Quant au secteur du numérique lui-même, et dans un mouvement de mise en abîme, il s'est développé de manière exponentielle au grand bénéfice de l'intelligence artificielle. Requête autant pour comprendre la progression du virus que pour optimiser la production des vaccins, entre autres, elle a bénéficié d'un contexte d'accélération sans comparaison avec d'autres étapes d'innovations technologiques marquantes.

Concernant la révolution numérique première si l'on peut dire, déjà largement analysée au niveau global, on relèvera néanmoins les incidences génériques qui coiffent les particularités professionnelles (Mariscal, 2020). Au-delà de la fracture numérique dans son acception classique (inégalité des accès et des usages), notons deux grandes caractéristiques que sont l'inégalité de rapport au numérique du fait même de l'activité, en référence notamment aux secteurs d'activité dont les personnels sont placés sous contrôle par l'outil numérique (par exemple les secteurs d'activité qui recourent à des plates-formes) ; la seconde étant le bouleversement du rapport au temps, avec l'avènement de l'instantanéité qui a instauré un culte de l'urgence. La crise sanitaire s'est déployée sur ce terreau-là, sur le plan de la vie quotidienne comme sur le plan professionnel, ainsi que pour les usagers, en rendant ceux qui les maîtrisent plus efficaces, et ceux qui ne les maîtrisent pas plus dépendants (exemple des personnes âgées mal ou non équipées de téléphones portables et/ou d'imprimantes qui ne pouvaient produire leur attestation sanitaire, ou leur passe vaccinal, etc.) (Legoff, 2021).

L'une des grilles d'analyse, en tant que préventeur, consiste à interroger les effets de tout phénomène dans trois directions, en vue d'identifier ce qui peut faire ressource : un niveau « humain » au sens des ressources humaines (gestion administrative, gestion professionnelle et développement des compétences...), un niveau organisationnel (des entités professionnelles, comme de l'organisation du travail) et un niveau technique (conditions de travail, lieux, matériel et équipement) (grille dite HOT : humain, organisationnel, technique (Koenig, 2018), p. 143). En ce sens, la crise sanitaire, et le confinement ont produit une triple nécessité : adaptation des individus au contexte et en fonction de leur situation (actif/sans emploi, retraité ; âge, situation familiale...) ; nécessité de s'organiser matériellement et spatialement dans les lieux de confinement ; et mise à niveau (ou non) de l'installation technique avec une double obligation (être équipé – correctement ; être connecté – correctement).

1. On se reportera avec intérêt au compte-rendu du séminaire ENSSIB organisé dès avril 2020. Repéré à raphaellebats.blogspot.com/p/seminaire-biblio-covid.html

2. www.who.int/fr/about/governance/constitution (27/04/2023)

Cette triple contrainte s'est appliquée à tous, de tous milieux sociaux et si l'on peut dire de tous âges de la vie. Cette nécessité a bien évidemment nourri la charge mentale collective et individuelle, chacun y agrégeant ses propres préoccupations, suivant sa situation, ses fonctions et ses responsabilités.

Nous nous interrogeons sur les effets de la crise sanitaire sur les professionnels du milieu documentaire, sur les temps de la gestion de crise et celui de l'après-crise et selon le niveau des responsables des entités, et celui des opérationnels. Cette maille très large nous semble malgré tout déjà riche d'enseignements.

Les responsables des entités (et de manière générale tous les responsables insérés dans une ligne hiérarchique) ont eu à se tenir informé et s'informer des mesures gouvernementales et des incidences sectorielles pour, dans un tout premier temps, organiser la continuité d'activité dans un document formalisé et s'imposant à l'interne³. Ils ont eu à informer bien évidemment les équipes dépendantes d'eux, et penser aux incidences tant pour les collectifs de travail que pour les situations individuelles. En termes d'organisation, ils ont dû penser la cessation d'activité tant pour le public que pour le personnel, avec l'identification des fonctions clés autorisées avec présence sur site pour le niveau de fonctionnement général déterminé pour les établissements. Pour le personnel, ils ont dû anticiper l'activité télétravaillable et celle qui ne l'était pas, identifier les endroits où introduire les TIC qui ne l'étaient pas... Et enfin penser les incidences techniques des options prises pour les personnels – la mise en place du télétravail n'était pas la moindre – les locaux et les collections : matériel pour les visioconférences et le travail à distance, accès informatiques. Bien entendu, l'offre au public a été pensée, adaptée, et ajustée suivant les concepts, les services en accès à distance bénéficiant de leur configuration dématérialisée dans ce contexte. À la fin du confinement les responsables ont eu à réaliser la démarche inverse pour un plan de reprise

d'activité (PRA⁴) avec la nouvelle donne que représentait le développement du télétravail, prescrit dans les premiers temps par les pouvoirs publics, puis vivement recommandé, le temps du freinage puis de la mise sous contrôle de la pandémie au moyen de la vaccination. Dans l'intervalle, il a fallu simultanément penser le management à distance, puis le management dit hybride.

Hénard montre concrètement à la fois les débuts heuristiques de gestion de la pandémie en bibliothèque, constitutifs d'une gestion de situation de crise et l'ampleur et la variété de ce qu'ont dû déployer les responsables des établissements documentaires. La nature du travail des responsables n'a sans doute pas été si différente des temps habituels, en termes de conception et de prise de décision, si ce n'est de le réaliser sous tension, sous la pression d'un événement qui s'imposait à tous :

Appels téléphoniques, groupes WhatsApp, mails, SMS, les débuts ont été chronophages, intuitifs et cacophoniques, et ont vite mis au jour les disparités en matière d'équipement et de maniement des outils numériques : absence de smartphone ou d'ordinateur, voire illettrisme, isolement personnel, etc. (Hénard, 2021).

La grande différence était de devoir à la fois, voguer sur les facilités offertes par l'entraide, la solidarité, la participation de chacun dans les équipes, et les difficultés structurelles révélées fortement par la crise : silotage du fonctionnement, circuit de prise de décisions complexes, qui ont nécessité d'adapter de manière itérative les dispositifs identifiés pour faire face.

De leur côté, les agents opérationnels, après information, ont dû établir des liaisons professionnelles nécessaires (verticales avec leur hiérarchie, horizontales avec leurs collègues) avec notamment l'aide des réseaux sociaux dans cette séquence-là. En termes d'organisation, ils ont dû ajuster l'activité aux circonstances en lien avec leurs responsables et leurs collègues, avec la limite du caractère télétravaillable ou non de leurs activités ; et dans la négative, l'inévitable « chômage technique ». Pour ceux dont l'activité était télétravaillable, il s'est agi comme évoqué plus haut, de disposer des moyens de travailler correctement, que ce soit une configuration matérielle, logicielle et des accès qui conviennent, mais aussi d'une transposition à distance de l'organisation professionnelle en place.

Sur place, les équipes ont été amenées à prendre en charge des activités éloignées de leur quotidien : aménager les espaces de travail, que ce soit pour les équipes ou les publics, intégrer des règles et équipements d'hygiène à faire respecter,

3. Selon la norme ISO 22301 : 2012 (F) La gestion de la continuité d'activité est définie comme un « processus de management holistique qui identifie les menaces potentielles pour une organisation, ainsi que les impacts que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent avoir sur les opérations liées à l'activité de l'organisation, et qui fournit un cadre pour construire la résilience de l'organisation, avec une capacité de réponse efficace préservant les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeurs ». Le plan de continuité d'activité (PCA) est le support de l'ensemble des dispositions prévues pour garantir à une organisation la reprise et la continuité de ses activités à la suite d'un sinistre ou d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal. Repéré www.economie.gouv.fr/files/hfds-guide-pca-plan-continuite-activite-_sgdsn.pdf. En France les consignes génériques étaient ensuite déclinées si nécessaire suivant les employeurs, publics et privés.

4. Sur le plan de reprise de l'activité : raphaellebats.blogspot.com/2020/05/episode-4-en-avant-vers-la-reouverture.html (01/05)

prendre en charge certaines tâches habituellement dévolues à des agents d'accueil (contrôle des passes sanitaires, par exemple). Ce réagencement vertical et horizontal du travail a caractérisé cette période si particulière; ainsi mettre en place et pratiquer le « cliquer/récupérer » s'est imposé à tous, quel que soit le niveau hiérarchique.

Finalement, et comme l'a développé Raphaëlle Bats de manière stimulante dans les ateliers du séminaire Biblio Covid (Cycle « Les bibliothèques en temps de crise »⁵) du printemps 2020, sous contrainte et par obligation, la crise a permis aux bibliothèques, dans un élan de créativité inédit (Amar, 2021), de se réinterroger sur les fondamentaux (besoins des populations, enjeux professionnels, offres). Et, au travers du moment de la réouverture, de réinitialiser en un temps Zéro, le fonctionnement de la bibliothèque, pour ne prendre que de cet exemple, au travers de trois questions génériques: le retour sur site des personnels et des publics – avec pour les personnels, la question de l'adaptation du travail –; les incidences sur les collections et l'animation (donner âme) au sens propre des lieux et des collections.

Le questionnement immédiat (réouverture) était de fait couplé à une mise en perspective (évolutions plus durables):

- conditions sanitaires pour les personnels comme pour les publics (jauges, mesures d'hygiène – masque, gel hydro-alcoolique, plexiglass de protection...), protocoles, organisation pour leur respect...
- circulation dans les locaux, accès aux postes informatiques, aux places assises, sanitaires, gestion de l'affluence...
- sur le plan RH se posait la question des plannings (et remplacement si absences), du contenu des postes de travail (évolution dans les tâches);
- pour les collections, en plus des questions matérielles et de flux de travail (gestion des retours, des prêts, de la consultation sur place) celle de la poursuite de la valorisation des accès à distance des ressources en ligne, et celle de leur médiation;
- pour les publics, la question des non-usagers et des nouveaux usagers, etc.

En filigrane s'est (im)posée la question de la résilience professionnelle: « avoir une vision d'avenir, apprendre à s'adapter, réfléchir sur le paradoxe de nos structures (par

exemple: lutte contre le réchauffement climatique et développement du numérique^{6 7}) ».

Des conséquences professionnelles spécifiques mais génériques pour les individus

En situation post-crise sanitaire, les changements auxquels se sont trouvés confrontés les milieux documentaires ont été de plusieurs ordres:

- Des effets durables des évolutions par la crise sanitaire, que ce soit dans l'évolution des usages des lieux documentaires (évolution de l'offre) ou de l'hybridation du travail (déploiement du télétravail). Pour les bibliothèques françaises, la crise sanitaire a mis en lumière et sans doute accéléré un double mouvement: d'une part la diminution des accès physiques, après le coup d'arrêt lié au confinement, avec une reprise à la peine dans les mois qui ont suivi, que ce soit pour l'action culturelle, les nouveaux inscrits ou le nombre de prêts; et d'autre part une augmentation exponentielle de l'activité numérique, que montre l'évolution des inscriptions aux offres numériques, entraînant l'adaptation de l'offre, en termes d'acquisitions et de services (Ministère de la Culture, 2022). À l'interne, les professionnels ont vécu, en même temps que l'expérience de resserrement des liens, de cohésion, d'innovation dans les fonctionnements, voire de création de nouveaux services publics, une fragilisation voire un épuisement psychologique, dans tout le paradoxe d'une période aussi fatigante qu'enrichissante (Ananian, 2021).
- Techniquement, l'imposition massive des IA dans le paysage numérique: alors que les changements qui viennent d'être évoqués sont à peine assimilés, la pression de cette innovation technologique d'importance pèse avec un certain sentiment d'urgence dans les milieux documentaires. Cette irruption serait presque assimilable à une crise du fait de la multitude des enjeux et des questions posées aux professionnels. En termes de santé au travail, on ne peut que pointer l'urgence de l'identification des impacts et conséquences sur les activités traditionnelles des milieux documentaires, en vue de leurs ajustements.
- Incidences générales de la crise sanitaire et mise en place du télétravail sur la santé des individus. Début 2021, une enquête française portant sur la totalité des

5. Ce séminaire, introduit par R. Bats, se proposait de dépasser une approche centrée bibliothèques et même utilisateurs pour observer ce qui était: des habitants de territoires divers touchés face à une situation de crise. Il s'agit bien de partir des besoins que les habitants de nos pays (le séminaire est international) ressentent actuellement et des conditions dans lesquelles ils les ressentent, pour ensuite évaluer les enjeux des bibliothèques vis-à-vis de ces besoins, et enfin pouvoir proposer des services adaptés» Lien vers la page du séminaire raphaellebats.blogspot.com/p/seminaire-biblio-covid.html

6. raphaellebats.blogspot.com/2020/04/seminaire-biblio-covid-episode-1-les.html

7. lemonde.fr/economie/article/2022/01/09/le-numerique-dans-le-piege-climatique_6108779_3234.html

actifs a montré que la crise a induit une intensification du travail (en lien avec le télétravail, voir ci-après) et une hausse de l'insécurité de l'emploi, mais aussi un sentiment d'utilité accru et un fort soutien social (pairs et usagers si on pense à l'hôpital public) (DARES, 2021)⁸ dans cette tension paradoxale déjà identifiée.

Concernant le télétravail, une autre enquête (DARES, 2022) pour la même période a précisé le rapport au télétravail. Elle a montré qu'il dépendait de deux dimensions : la fréquence et les capacités numériques, les secondes dépendant de la première ainsi que de l'accompagnement de l'employeur dans l'adaptation des conditions de travail au salarié concerné. Plus précisément, les conditions de travail et l'exposition aux RPS sont corrélées à l'expérience antérieure de télétravail, à l'équipement (matériel et applicatifs), aux compétences et à l'hybridation du travail (site/distance). En effet, sans surprise, l'exclusivité de cette modalité de travail va de pair avec une maîtrise des outils, au détriment de l'intensité du travail qui s'accroît, et avec elle l'exposition aux RPS. À noter également que les dysfonctionnements dans la mise en place du télétravail compromettent la réussite de l'hybridation du travail pour les individus qui en ont une pratique occasionnelle, quand bien même la supposée (ou réelle) « inagilité numérique » relèverait plutôt de la responsabilité de l'employeur à vérifier la capacité technique au télétravail.

Travail et bien-être psychologique sont liés (Coutrot, 2018), que ce soit appréhendé :

- au moyen des conditions de travail, lesquelles exposent (pénibilité physique, contraintes du temps de travail, intensité du travail, conflit éthiques, demande émotionnelle, insécurité de la situation de travail) ou font ressource (autonomie, soutien social, reconnaissance) pour la santé au travail, y compris psychologique ;
- au moyen des capacités au sens de « capacité humaine de fonctionnement fondamentales nécessaires au bien-être » en référence aux travaux de Sen et Nussbaum.

Quatre ans avant la crise sanitaire, l'exploitation de l'enquête nationale *Conditions de travail RPS* de 2016 avait montré en France une répartition des actifs en trois parts symétriques : deux actifs sur cinq considérant le travail comme constructif de la santé mentale, deux sur cinq actifs comme facteur de dégradation de la santé mentale et un actif sur cinq le considérant comme neutre pour la santé mentale.

Il est plus que vraisemblable que par ses contraintes et son caractère anxiogène, notamment en début de crise, la pandémie a dû maximiser le cumul des expositions de tous ordres (physiques, organisationnelles, psychosociales), et vraisemblablement dégrader le sentiment de bien-être global. Pour autant, l'observation d'évolutions durables dans les choix de vie pendant ou consécutifs à la pandémie montre un déplacement des intérêts et motivations de vie des individus. En France, on n'a pas compté les mouvements d'exode durable des grandes villes vers des villes de moindre importance, le réagencement des priorités et des choix de vie, avec des histoires, bien racontées, mais tendant à la caricature, de changements radicaux dans les trajectoires de vie professionnelle et familiale, tels ces cadres de grande entreprise déménageant avec leur famille pour s'installer en néo-ruraux dans une campagne encore typique (mais bien connectée !). La nouvelle édition de cette enquête, prévue en 23/24 objectivera ces tendances en termes de conséquences de la pandémie.

Une trajectoire compréhensive pour relier risques psychosociaux et qualité de vie au travail

Dans ce contexte, il nous semble intéressant de mobiliser les grilles d'analyse des risques psychosociaux (RPS). Pour mémoire, les enjeux psychosociaux de la santé au travail ont connu en France une trajectoire particulière. Alors que l'Organisation internationale du Travail (OIT) a identifié ces questions dès les années 1980, il a fallu qu'une série d'événements dramatiques dans de grandes entreprises et administrations françaises, dans les années 2008-2010 pour que le sujet s'institutionnalise en question de santé publique, par notamment une approche quantitative, au moyen d'indicateurs de risques psychosociaux (RPS). Si la France n'a pas eu l'apanage de cette approche, l'enjeu y était très particulier : « reconstruire le problème public « Conditions de travail », qui après le mouvement d' « humanisation du travail » des années 1970, avait perdu en légitimité et visibilité » au moyen d'une approche visant à s'appuyer sur des résultats scientifiques « incontestables » d'après Poussou-Plesse (2022). Trois rapports publics ont jalonné cette période dans deux dimensions : une dimension d'étayage institutionnel notamment en matière de production de statistiques sur les RPS au travail, et une dimension plus qualitative, plus difficilement audible dans le contexte de l'époque et qui va cheminer plus discrètement, notamment vers la QVT.

8. Repéré à <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelles-consequences-de-la-crise-sanitaire-sur-les-conditions-de-travail-et-les-risques> 27/04/2023

L'étayage institutionnel

L'outillage statistique français va en effet se déployer sur la base de deux rapports publics commandés par le ministre du Travail : en 2008, le rapport de Patrick Légeron et Philippe Nasse engage à « la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », ce que dépliera en 2011, le rapport du collège d'experts dirigé par Michel Gollac « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser »⁹.

Ce dernier, en particulier va s'ériger en référence :

- D'une part avec une définition officielle (même si non reprise en droit), qui va s'imposer en France malgré une apparente complexité qui continue d'être débattue, plus de 12 ans après son énonciation (Poussou-Plesse, 2022). Les risques psychosociaux sont les « risques pour la santé mentale, physique, et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».
- D'autre part en diffusant les six dimensions d'analyse autour desquelles les experts ont articulé les indicateurs que le Collège a produit, et permettant d'appréhender l'organisation du travail, en tout contexte (secteur privé et public), qu'il définit et pour lesquelles il précise des variables clés, et des variables complémentaires, lesquelles pourront être mobilisées dans des enquêtes statistiques.

Il débouchera sur la mise à niveau du dispositif d'enquêtes statistiques publiques permettant d'appréhender les évolutions du travail et leurs conséquences sur les travailleurs, salariés et indépendants¹⁰.

Les six dimensions : intensité du travail et temps de travail, exigences émotionnelles, insuffisance de l'autonomie,

dégradation des rapports sociaux, conflits de valeur et insécurité de la situation de travail¹¹, vont par ailleurs servir de trame à une grille d'évaluation des risques psychosociaux en 26 items (INRS, 2022) (voir ci-dessous). L'utilisation en est faite à des fins réglementaires, en vue d'établir et mettre à jour le DUERP, document unique d'évaluation des risques professionnels (support de l'inventaire des risques), qui figure parmi les obligations légales de l'employeur, énoncées dans le code du Travail français¹² (voir tableau 1).

TABLEAU 1

Facteurs psychosociaux de risques au travail (dit « facteurs Gollac ») (France)

« Facteurs Gollac »	Détails
Intensité et complexité du travail	Contraintes de rythmes de travail
	Niveau de précision des objectifs de travail
	Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités
	Compatibilité des instructions de travail entre elles
	Gestion de la polyvalence
Horaires de travail difficiles	Interruption dans le travail
	Attention et vigilance dans le travail
	Durée hebdomadaire du travail
	Travail en horaires atypiques
Exigences émotionnelles	Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail
	Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement
	Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle
	Tensions avec le public
	Confrontation à la souffrance d'autrui
Faible autonomie au travail	Maîtrise des émotions
	Autonomie dans la tâche
	Autonomie temporelle
Rapports sociaux au travail dégradés	Utilisation et développement des compétences
	Soutien de la part des collègues
	Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques
	Désaccords professionnels
Conflits de valeurs	Reconnaissance dans le travail
	Qualité empêchée
Insécurité du travail et de l'emploi	Travail inutile
	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)
	Conduite du changement dans l'entreprise

9. Le « collège Gollac » du nom de son président, Michel Gollac a réuni une quarantaine d'experts de tous horizons : économistes, sociologues, médecins, épidémiologistes, psychologues, psychologues du travail, statisticiens.

10. La production des études statistiques quantitatives et qualitatives dépendent en France des ministères de la Santé, du Travail et de la Fonction publique. Trois enquêtes sont à retenir principalement : les enquêtes Conditions de travail (CT) qui alternent des considérations générales et un focus sur les RPS (CT RPS) ; les enquêtes Surveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels (SUMER), en vue d'établir une cartographie d'exposition aux risques professionnels des salariés, sous la responsabilité des médecins du travail et de prévention (pour le secteur public) à l'occasion des visites périodiques, ainsi que les enquêtes Santé et Itinéraire professionnel (SIP), conjointement réalisées par la Drees et la Dares qui recueillent une biographie sur le travail, l'emploi et la santé de personnes interrogés deux fois à 4 années d'intervalle. Repéré à dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/conditions-de-travail-2019 ; idf.drieets.gouv.fr/Restitution-de-l-enquete-SUMER-2016-2017 ; drees.solidarites-sante.gouv.fr/sources-outils-et-enquetes/06-lenquete-sante-et-itineraire-professionnel-sip

11. On trouvera le détail des facteurs psychosociaux de risque au travail dans le rapport Gollac (Gollac 62-65).

12. Evaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS DU <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED+6403>

Sans rentrer dans une analyse comparative détaillée franco-québécoise, si la définition produite par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) est très proche de la définition française en précisant que les RPS sont des

facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées¹³,

les 12 indicateurs sont quant à eux présentés en deux parties : Contexte de l'organisation et Composantes clés de l'organisation (voir tableau 2).

TABLEAU 2

Indicateurs psychosociaux (Québec)

Indicateurs INSPQ	Description
Contexte de l'organisation	Contexte d'emploi
	Absentéisme maladie
	Politique de santé au travail
	Politique contre le harcèlement psychologique
	Activités ou programme de santé au travail
Composantes clés de l'organisation	Activité ou programme conciliation travail et vie professionnelle
	Charge de travail
	Reconnaissance au travail
	Soutien social des supérieurs
	Soutien social des collègues
	Latitude décisionnelle
	Information et communication

Il est intéressant de relever dans la grille québécoise, plus resserrée, une vision d'emblée systémique de ce qui peut ou non faire santé au travail, au moyen du « contexte de l'organisation » notamment. La grille française, plus détaillée, est plus analytique. Elle intègre notamment les exigences émotionnelles requises par les situations de travail (ce que l'on désigne également comme le travail émotionnel, repérable par les moments où l'on doit « prendre sur soi » pour faire correctement son travail, que ce soit faire un geste complexe ou gérer un interlocuteur difficile) ainsi que les conflits de valeurs que rencontreraient les travailleurs, en effectuant ce qu'ils désapprouveraient.

Dans l'un comme l'autre système, cet appareillage d'évaluation est accompagné d'outils et de méthodes permettant leur utilisation, par les entreprises et les administrations. On notera les propositions du guide l'INSPQ d'un référentiel de mesures-type répondant à la dégradation des indicateurs

(INSPQ, 2009, p. 31), très utile pour amorcer la recherche de solutions.

En France, les acteurs de la prévention s'accordent à constater que si le cadre conceptuel et d'action est désormais posé, les résultats concrets en termes de prévention sont décevants et ne permettent pas d'agir sur les sources et les causes des difficultés au travail. Malgré l'obligation légale d'identifier les risques pour les supprimer ou à défaut les réduire et les maîtriser (selon les termes du Code du travail en France), force est de constater les difficultés à y parvenir, voire même – et malgré la prégnance de la préoccupation publique de la santé au travail – à s'engager dans les démarches. Cela semble être lié à un manque de temps, de moyens, mais aussi sans doute à une acculturation insuffisante en termes de prévention¹⁴. Cette dernière fait défaut d'une part pour banaliser ces questions dans les référentiels managériaux, et d'autre part pour saisir réellement le caractère pluri-factoriel des risques psychosociaux, où la cause n'est ni unilatéralement du côté du travailleur (du fait de traits de personnalité¹⁵), ni de son responsable hiérarchique (du fait de ses capacités managériales), selon la conception commune la plus généralement partagée, ou le « psychologique » l'emporte sur le « social ».

Si le déploiement n'a pas été à la hauteur de toute les espérances des préventeurs, les facteurs psychosociaux de risques au travail ont eu à nos yeux le mérite pédagogique d'ouvrir les référentiels professionnels à l'œuvre dans le champ de la prévention, et notamment ceux des ergonomes et des psychologues du travail. Grâce à leurs approches, ont pu se diffuser deux notions : celle du travail prescrit et celle de la qualité empêchée (présente dans la dimension Gollac des conflits de valeurs). Le « travail prescrit » des ergonomes vient buter contre le « travail réel » des psychologues du travail (avec tout ce qui est fait, pas fait, devrait être fait, aurait pu se faire, etc.) et c'est précisément dans cette confrontation que peut se révéler, à l'occasion d'une évaluation RPS, l'existence de dysfonctionnements, entraînant ou non des maux au et du travail. La qualité empêchée renvoie à l'empêchement de « bien faire son travail », en termes de

13. <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

14. Et même si, rare bénéfice secondaire de la pandémie de Covid19, le terme de prévention (sous son acception médicale classique) a finalement « infusé » dans des registres managériaux, comme en témoigne le questionnement foisonnant qui a accompagné la mise en place du télétravail.

15. Il est à noter que le collègue Gollac a estimé non souhaitable d'inclure les traits de personnalité dans le suivi des risques psychosociaux au travail, mais il n'a pas rejeté de procéder à des études visant à approfondir le rôle des facteurs de personnalité, à condition d'inclure une réflexion critique sur le lien entre les mesures pratiquées et des théories de la personnalité et d'inclure ce type de travaux dans une démarche prospective (Gollac, 177-179).

moyens ou d'organisation du travail. Elle réfère également aux jugements sur le travail, que ce soit :

- le jugement d'utilité du travail, plutôt proféré dans un sens vertical (descendant, par exemple au moment de l'évaluation professionnelle, mais aussi ascendant quand des subordonnés portent un jugement sur leur ligne hiérarchique);
- le jugement de beauté lui, plutôt énoncé horizontalement par les pairs (« la belle ouvrage », « le travail bien fait », « élégant ») (Dejours, 2011).

La vulgarisation de ces deux notions va contribuer à un glissement des préoccupations, appelés des vœux de plus d'un, de sortir de la vision supposée « négative » des RPS, alors même qu'elle a été analysée et outillée de manière rigoureuse comme on vient de le voir. Même sans référer de nouveau à la littérature sur le sujet, chacun saisit intuitivement que « bien faire son travail », faire un « travail utile », faire « du beau travail » sont des facteurs de bien-être en général et dans la sphère professionnelle en particulier (ce que nous avons évoqué ci-dessus comme « ressource », en référence à Coutrot (2018). C'est le point d'appui de la dimension suivante.

De la dimension pragmatique de la santé au travail à la QVT

En complément des deux rapports pré-cités, le 3^e rapport public français de Henri Lachmann, Muriel Pénicaud et Christian Larose remis en 2010 au Premier Ministre adopte le point de vue de l'entreprise comme lieu de manifestation des RPS avec une posture de responsabilité. Intitulé : « Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », il énonce des propositions simples et concrètes, au moins dans leur formulation, pour prendre en compte la santé au travail : engagement de la direction et des managers, formation des responsables, prise en compte des aspirations des travailleurs à se réaliser dans leur travail autant que de leurs difficultés professionnelles, prise en compte des collectifs de travail, et anticipation des impacts des changements. Ce rapport bref et stimulant met en germe ce qui va mûrir progressivement et offrir, non pas une alternative – du fait de finalités différentes – mais un prolongement dans la prise en compte des RPS.

En effet, en 2013, un accord national interprofessionnel (ANI) intitulé « vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » signé avec les partenaires sociaux a énoncé que :

La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance,

dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Même si ces deux attentes sont celles de tous les salariés, elles entretiennent dans les faits un lien particulier avec l'exigence de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de salaires et de déroulement de carrière (ANI Qualité de vie au travail, 2013).

Dans son annexe l'ANI liste les éléments contributifs d'une qualité de vie au travail (QVT) en termes de qualité : de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise ; de l'information partagée au sein de l'entreprise ; des relations sociales au travail ; du contenu du travail ; de l'environnement physique ; de l'organisation du travail ainsi que : les possibilités de réalisation et de développement personnel ; la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

En 2020, un second ANI est signé, intitulé « Pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail ». Renforçant celui de 2013, il précise que :

La QVT permet de dépasser l'approche par le risque professionnel en posant un regard plus large sur le travail et les conditions de sa réalisation. À cet égard la qualité de vie au travail et son corollaire la qualité des conditions de travail participent à la qualité du travail et à la prévention primaire. Pour cette raison, le présent accord propose que l'approche traditionnelle de la QVT soit revue pour intégrer la qualité de vie et des conditions de travail (ANI Qualité de vie au travail, 2020).

Il énonce les dimensions à prendre en compte pour une démarche de QVT : conditions de travail, environnement et relations de travail, conciliation des temps de vie privée et professionnelle, conditions d'accès à la mobilité, reconnaissance du travail, climat social, égalité professionnelle...

En 2021, est promulguée la loi n° 2021-1018 du 2 août 2021¹⁶ pour renforcer la prévention en santé au travail qui transpose l'ANI de décembre 2020 et associe systématiquement le terme « qualité » à l'expression « conditions de travail ».

Les employeurs privés et publics français peuvent recourir à l'ANACT¹⁷ et la DGAFP¹⁸ ; cette dernière édite, pour les employeurs publics, un guide pratique qui détaille la

16. www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043884445 repéré le 26/04/2023

17. ANACT agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, www.anact.fr/

18. DGAFP direction générale de l'administration et de la fonction publique www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp

démarche à suivre (DGAFP, 2019). Ce dernier, très pragmatique, identifie les déterminants QVT que doit prendre en compte la structure en les détaillant :

TABLEAU 3

Guide pratique QVT

Déterminants QVT	Facteurs
Contenu du travail	Clarté au travail
	Autonomie dans le travail
	Moyens pour réaliser le travail
	Clarté des consignes
	Gestion de l'activité
	Répartition de la charge de travail
Santé au travail	Prise en compte de la santé
	Diffusion du DUERP
	Mise en place du plan d'actions
	Aménagement des lieux et des postes
	Optimisation des déplacements professionnels
Compétences, parcours professionnels	Parcours d'intégration
	Entretiens individuels
	Gestion des compétences
	Plan de formation
	Adaptation des compétences
	Utilisation des dispositifs
Égalité professionnelle	Conciliation vie professionnelle et vie personnelle
	Aménagement des horaires
	Usages des outils de communication
	Égalité professionnelle Femmes/Hommes
	Pyramide des âges
	Prise en compte du handicap
Engagement, management	Connaissance de la stratégie, du projet de la structure
	Clarté des rôles
	Diffusion des procédures de travail
	Temps d'échanges sur le travail
	Transparence de la politique de rémunération
	Informations sur les changements
Relations au travail, climat social	Relations au travail
	Organisation des réunions internes
	Diffusion des supports internes
	Rôle des instances
	Éléments conviviaux
	Lieux de pause

Il est particulièrement intéressant d'observer que parmi les déterminants énoncés, une bonne partie va relever des facteurs de risques psychosociaux et tout autant des capacités telles qu'elles ont pu être énoncées dans la littérature.

La démarche proposée (classique en tant que démarche projet : conception et pilotage, diagnostic et choix d'expérimentation, expérimentation et évaluation embarquée, pérennisation et déploiement) est documentée dans le guide DGAFP pour chacune des étapes par des fiches « méthodes », « outils » et « exemple » qui permettent de faciliter la mise en œuvre proposée. De ce point de vue, la démarche française n'a rien à envier à la norme canadienne « Entreprise en santé » développée depuis 2008 (voir ci-après).

La QVT peut réussir une mise en trajectoire qui éclaire autrement la question des RPS, en dépassant l'alternative à laquelle elle a été vouée depuis sa publicisation : psychologisation du sujet versus légalisation au travers de l'obligation faite à l'employeur. L'évaluation des RPS prévient les risques, la QVT peut prendre appui entre autres sur celle-ci pour ouvrir des perspectives plus inspirantes que le seul respect du Code du travail.

De fait la QVT progresse en France, avec les maladdresses et raccourcis qui peuvent y être associés. Ainsi les *happiness chief officers* ne font pas l'unanimité, pas plus que les salles de repos ou de jeux ne masquent l'intensification du travail attendue des salariés en vue d'une productivité accrue, sans compter la sociabilité obligatoire¹⁹.

Toutefois, la crise sanitaire aurait précipité une double mise en perspective, avec d'une part celle de la santé et du bien-être au travail, et d'autre part celle des RPS et de la QVT. Ainsi, l'interruption brutale de l'activité via le confinement pour des questions sanitaires a immédiatement interrogé chacun sur la place autant physique, que mentale et sociale du travail ; cependant que, en soustrayant de ce fait à certains RPS, les configurations matérielles imposées du travail exposait à d'autres, en ont conduit plus d'un à s'interroger sur ce qui faisait qualité dans le travail (ceci pour les actifs bien évidemment).

Les conséquences pour les gestionnaires/encadrants

Pour terminer, nous nous attarderons sur une fonction qui a été très sollicitée pendant toute cette période, celle de l'encadrement hiérarchique. Comme évoqué ci-dessus, c'est sur eux qu'a reposé la conception du travail « pendant » (la crise sanitaire) et du « travail d'après » tout en étant exposé, voire sur-exposé à toutes les contraintes précédemment énoncées. Si l'injonction à l'agilité organisationnelle fait partie du travail de management, au sortir du confinement, les responsables hiérarchiques ont dû faire face à une autre injonction d'agilité, managériale celle-là, de lancer et

19. [Lemonde.fr/campus/article/2023/04/27/quand-la-sociabilite-exige-e-en-start-up-finit-par-ecoeurer-les-plus-jeunes_6171172_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2023/04/27/quand-la-sociabilite-exige-e-en-start-up-finit-par-ecoeurer-les-plus-jeunes_6171172_4401467.html)

si possible de réussir, le management hybride. Entendons par là : sur site et à distance, simultanément, devoir penser au management du travailleur sur site, et à celui à distance, qui s'affichent (ou pas) en autant de petites fenêtres sur l'écran de l'ordinateur.

À la double injonction s'est ajoutée celle de découvrir plus ou moins empiriquement les besoins des collaborateurs et de devoir les prendre en compte²⁰. Aujourd'hui, les composantes du travail à distance sont bien identifiées (INRS, 2020) :

- L'environnement de travail : domestique (au sens d'identifier un espace où le travailleur puisse s'isoler, passer des appels téléphoniques et participer à des visioconférences), matériel, social (car le travailleur est potentiellement en situation de travailleur isolé).
- Les outils et les ressources : les situations de télétravail sont dites dépendantes aux outils technologiques. Par conséquent, ceux là doivent fiables et robustes et permettre un accès aisé aux applicatifs de travail nécessaires et aux dossiers, ainsi qu'à un service de support informatique fiable et accessible.
- L'autonomie et la charge de travail : l'autonomie du travailleur à distance est par définition plus grande que sur site, elle nécessite une gestion et une organisation personnelle du temps de travail, qui passe par une maîtrise du temps de travail et doit permettre de concilier les temps de vie professionnelle et personnelle.
- La relation avec le manager : elle est normalement initiée par la réorganisation du travail que suppose la mise en place du télétravail, avec l'instauration d'un suivi.

Enfin, l'une des questions centrales pour le management est celle de la gestion d'équipe « mixtes » au sens sur site et à distance, que le manager doit suivre également. Si en tant qu'employeur, le responsable doit veiller à l'égalité de traitement, la pratique peut être plus compliquée. Elle passe par une attention particulière à la communication, avec chacun des membres de l'équipe, comme avec le collectif. D'autant qu'il a été constaté que le télétravail augmente le risque de micro-conflits, du fait de la diminution de la solidarité de proximité, ainsi qu'une diminution de l'ajustement mutuel (dont la pause café est un vecteur pour le travail sur site²¹).

Ce bref tableau des contraintes de vigilance qui incombent aux managers montre la charge effective et potentielle dont le développement du télétravail s'est accompagné. La

crise a exigé de penser le management en présentiel simultanément au management hybride, en étant soi-même pris par les nouvelles contraintes qui amènent désormais à enchaîner les réunions en visio-conférence, étendre la durée de son temps de travail et combler les lacunes que ces modes de travail creusent. Avec une place prépondérante de la communication en contexte de crise, qui a cristallisé ses exigences entre la nécessité de bien communiquer et la difficulté à le faire, dans un savant dosage entre maîtriser, savoir différer, savoir se taire, et utiliser le bon canal de communication (Berti, 2021).

Du point de vue de la fonction managériale, on voit combien la charge de travail, mais aussi les charges mentale et cognitive peuvent se cumuler en termes d'injonctions diverses pour les responsables hiérarchiques (ce qui constitue d'ailleurs sur le papier autant de facteurs de risques psychosociaux). Celle de l'injonction à la santé au travail de leurs collaborateurs n'est pas nouvelle (Koenig, 2018) ; on réalise qu'elle peut être diversement perçue dans ce contexte post-pandémique. C'est ce dont témoigne la réception française des lignes directrices de la norme ISO45003²². En 2018, la norme certifiable ISO45001²³ a posé le cadre du management du système de santé et de sécurité au travail. La norme ISO45003 qui vise à intégrer la prévention des RPS selon des principes d'amélioration continue propres aux normes de qualité est critiquée en France par les acteurs de la santé au travail au motif que le sujet relève du dialogue social et non de la normalisation (Poussou-Plesse, 2022). Bien sûr cela est révélateur de conceptions culturelles différentes entre l'Europe et l'Amérique du Nord, en écho à notre propos précédent. Le Canada travaillant avec ces questions depuis plus de 15 ans²⁴, avec la norme d'application volontaire « Entreprise en santé » est un bon exemple d'une conception systémique où la santé au travail est un élément d'un ensemble plus large que la seule sphère professionnelle. Dès lors, ce type d'approche constituerait-il un moyen d'accès à un cercle vertueux où contre intuitivement, les RPS pourraient être mis en perspective avec un ensemble plus large de santé ?

Conclusion (temporaire !)

Les personnels des milieux documentaires, comme d'autres milieux professionnels ont su faire face avec l'agilité requise à la crise sanitaire de la COVID-19. La controverse française sur le caractère « essentiel » des activités (qui conditionnait la réouverture des services et a largement touché le secteur culturel) a finalement été dépassée par une motivation à la

20. Du fait du faible développement du télétravail, avant le printemps 2020.

21. [Lecomptoir.malakoffhumanis.com/le-management-hybride-augmente-ou-reduit-il-les-risques-depuisement-professionnel/](https://lecomptoir.malakoffhumanis.com/le-management-hybride-augmente-ou-reduit-il-les-risques-depuisement-professionnel/)
Repéré le 01/05/2023

22. <https://www.iso.org/fr/news/ref2677.html>

23. <https://www.iso.org/fr/standard/63787.html>

24. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/la-norme-entreprise-en-sante-revisee-desormais-reconnue-normative-nationale-du-canada>

réouverture des services et – c'est l'hypothèse que nous formulons – la spécificité professionnelle d'avoir été questionnés depuis plus de 40 ans sur l'impact des TIC sur la/les profession(s) a favorisé une réflexivité et une vivacité professionnelles à la fois pour organiser la réouverture des services aux publics et penser l'impact immédiat comme à retardement de la massification technologique des usages qu'a opéré le confinement.

Nous n'aurons pas la naïveté de penser que le tableau est rose dans les contrées mondiales du télétravail et de la vie en visioconférence. Néanmoins, dans un continuum d'observation de la santé au travail, force est de constater que l'élargissement des conditions de travail à la modalité du télétravail a apporté autant d'avantages que d'inconvénients, et qu'il oblige désormais les employeurs à prendre en compte ce qui par la force des choses leur échappaient, à savoir le travail hors des lieux de production des biens et des services. La véritable nouveauté est la manière dont le télétravail a relié en un raccourci aussi évocateur qu'incontestable, la diminution du temps de transport des travailleurs et la réduction des émissions de CO₂: bon pour les travailleurs, bon pour la planète! Ce petit raccourci est en fait un grand pas pour relier ce qui l'est par la force des choses mais que le monde moderne a oublié. Et cela pourrait évoquer un changement de paradigme, puisqu'à la faveur de la pandémie, seraient reliés de manière systémique les risques pour la santé physique, mentale, sociale (pour l'OMS) et environnementale.

En ce sens, nous touchons peut-être le cercle vertueux envisagé ci-dessus. D'aucuns ont évoqué le rôle que pourraient jouer, en tant que symptômes, les RPS. RPS dont les traditionnelles caractéristiques socio-organisationnelles, ont par la force des choses à voir avec la dimension environnementale de la santé:

La conscience de l'existence de risques systémiques par les pouvoirs publics est de plus en plus expressément associée à la nécessité de mieux articuler politiques sociales, politiques de santé publique et politiques environnementales. Dans cette nouvelle temporalité collective d'attente et de préparation à une crise systémique, les enjeux psychosociaux prennent une dimension holistique (Poussou-Plesse, 2022).

Les milieux documentaires ne sont d'ailleurs pas en reste en s'interrogeant sur les impacts de la numérisation dont ils bénéficient et sur laquelle s'appuient largement leurs offres existantes et à venir. Cette réflexivité « au carré » si l'on peut dire nous semble en elle-même vertueuse. Elle nous semble à relier aux aspirations des jeunes générations qui « n'ont pas connu le compromis fordien et ne dissocient pas leur santé mentale de la sortie d'un monde thermo-fossile » (Poussou-Plesse, 2022).

Le séisme de la crise sanitaire a eu le mérite d'imposer l'incertain comme certain, l'aléa comme inévitable. Que la conscience des RPS (ou plus justement les troubles-psycho-sociaux) comme symptômes puissent contribuer à un monde meilleur est bien évidemment encourageant et incite à regarder plus loin que tout ce qu'on leur associé jusqu'à présent: la stigmatisation d'individus, responsables hiérarchiques ou travailleurs et de leurs supposées lacunes. Certes, les caractéristiques individuelles sont à prendre en compte, mais c'est dans une vision compréhensive et surtout systémique du travail et de ses conditions, que l'on pourra puiser pour y trouver les ressources nécessaires pour la réparation du travail comme on le pense aujourd'hui pour la planète.

Quant aux perspectives professionnelles des milieux documentaires confirmées par l'accélération générée par la crise sanitaire, nul doute que l'intelligence artificielle, pour ne citer qu'elle, entraînera des expositions à des risques psychosocio-organisationnels certains: impact sur le travail et ses conditions (suppression des emplois sans valeur humaine ajoutée), mais aussi transformation des cœurs de métiers nécessitant l'évolution des compétences (on pense à la description bibliographique normalisée traditionnelle, déjà largement bousculée par l'irruption du traitement des métadonnées), mais aussi les interactions avec les usagers modifiées par l'IA, celle-ci faisant irruption comme tierce partie prenante par les contenus générés, et bien sûr les services proposés,... de quoi générer de nouvelles exigences émotionnelles pour les personnels, un nouveau rapport au travail, et à la qualité de celui-ci, sans compter les conflits de valeur, en termes d'éthique professionnelle... la crise sanitaire a précipité des perspectives devinables, et nous y confronte sans doute plus rapidement qu'attendu et souhaité. Cette précipitation n'est pas sans rappeler d'autres enjeux sociétaux et environnementaux; si la techno-anxiété peut sans difficulté rivaliser avec l'éco-anxiété, un des grands enseignements de la crise sanitaire est que nous avons su faire face ensemble, même si ce fut dans un désordre dont nos métiers ne sont guère familiers. La pensée latérale²⁵ que nous avons su pratiquer et les coopérations qui se sont mises en place montrent bien notre capacité à faire face à des défis majeurs en soutenant à la fois l'exigence professionnelle de nos offres et nos services et la responsabilité envers nos publics et usagers. De quoi échapper à une dystopie peu engageante.

25. <https://www.cahiersdelimaginaire.com/votre-laboratoire-creatif-sylvie-gendreau/la-pensee-laterale>

SOURCES CONSULTÉES

2020. *Effets et conséquences de la crise sanitaire*. Bulletin des bibliothèques de France, « L'Année des bibliothèques / BBF », 2021. Repéré à : www.cairn.info/effets-et-consequences-de-la-crise-sanitaire--9782492897009.htm
- Accord national interprofessionnel (2013). *Qualité de vie au travail*. Repéré www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail (26/04/2023)
- Accord national interprofessionnel (2020) *Pour une prévention renforcée*. Repéré www.anact.fr/ani-pour-une-prevention-renforcee-et-une-offre-renouvelee-en-matiere-de-sante-au-travail-et (26/04/2023)
- Amar, M. (2021). Avatars de la bibliothèque en période de confinement: Retours sur #BibliothèqueSolidaire et Silent Zoom. Dans: Rédaction du BBF éd., 2020. *Effets et conséquences de la crise sanitaire* (pp. 20-22).
- Ananian, H., David, J., Le Bohec, E., « L'impact de la crise sanitaire sur les bibliothèques: les éléments de réponse de l'enquête de l'Association des bibliothécaires de France », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 26 octobre 2021. Repéré à : bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/l-impact-de-la-crise-sanitaire-sur-les-bibliotheques_70145
- Bats, R. (2020). Séminaire Biblio Covid, Cycle « *Les bibliothèques en temps de crise* ». Repéré à raphaelbats.blogspot.com/p/seminaire-biblio-covid.html
- Berti, J. (2021). Quelle gestion des compétences en temps d'incertitude?. Dans: Rédaction du BBF éd., 2020. *Effets et conséquences de la crise sanitaire* (pp. 69-74). Bulletin des bibliothèques de France. <https://doi.org/10.3917/bbf.colle.2020.01.0069> [entretien Johann Berti]
- Dejours, C. (2011). La psychodynamique du travail face à l'évaluation: de la critique à la proposition. *Travailler*, 25, 15-27. doi.org/10.3917/trav.025.0015/10.3917/trav.025.0015
- Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), Coutrot, T. (2018). Travail et bien-être psychologique, l'apport de l'enquête CT-RPS de 2016. *Document d'études (n°217)*. Repéré à dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/travail-et-bien-etre
- Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), Beatriz, M. et al (2021) Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux? *Analyses (n°28)* Repéré à dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelles-consequences-de-la-crise-sanitaire-sur-les-conditions-de-travail-et-les-risques
- Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), Erb, L et al (2022), Télétravail durant la crise sanitaire: quelles pratiques et quels impacts sur le travail et la santé? *Analyses (n°9)*. Repéré à dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/teletravail-durant-la-crise-queles-pratiques-quels-impacts-sur-le-travail-et-sur-la-sante
- Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) (2019). *Guide de la qualité de vie au travail: outils et méthodes pour conduire une démarche QVT*. Repéré fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-de-la-qualite-de-vie-au-travail-outils-et-methodes-pour-conduire-une-demarche-qvt
- France Stratégie. *Covid crisis and boom digital tools* (2021). Repéré à : strategie.gouv.fr/infographies/covid-crisis-and-boom-digital-tools
- Gollac, M. (2011). *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser*, Repéré à travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf
- Henard, C. (2021). Le travail d'équipe et l'organisation interne en bibliothèque territoriale à l'épreuve de la pandémie. Dans: Rédaction du BBF éd., 2020. *Effets et conséquences de la crise sanitaire* (pp. 60-62). Bulletin des bibliothèques de France.
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ): Grille d'identification des risques psychosociaux au travail (2009). Repéré à : www.santecom.qc.ca/bibliothequevirtuelle/hyperion/9782550557579.pdf
- Institut national de la recherche en sécurité (INRS) Evaluer les risques psychosociaux: l'outil RPS DU (2022) repéré à inrs.fr/media.html?refINRS=ED+6403
- Institut national de la recherche en sécurité (INRS). Télétravail: quels risques, quelles pistes de prévention? (2020). Repéré à inrs.fr/media.html?refINRS=ED+6384
- Koenig, M.-H. (2017). La santé mentale au travail. Communication présentée au Congrès des professionnels de l'informations, Montréal.
- Koenig, M.-H. (2018). *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, Paris: Editions du cercle de la librairie.
- Koenig, M.-H. (2018). Comprendre les risques psychosociaux pour agir, *Documentation et bibliothèques*, volume 64, numéro 1, janvier-mars 2018, p. 35 -39.
- Lachmann, H., Penicaud M., Larose C. (2010), *Bien-être et efficacité au travail: 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Repéré travail-emploi.gouv.fr/demarches-ressources-documentaires/documentation-et-publications-officielles/rapports/article/rapport-le-bien-etre-et-l-efficacite-au-travail
- Legoff, A. (2021). Le paradoxe des médiations numériques à l'épreuve de la crise sanitaire: Retour d'expérience du réseau des bibliothèques d'Indre-et-Loire. Dans: Rédaction du BBF éd., 2020. *Effets et conséquences de la crise sanitaire* (pp. 41-44). Bulletin des bibliothèques de France.
- Mariscal, V (2020). *Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, le capitalisme paradoxant: un système qui rend fou*, Le Seuil, 2015, 2018. Repéré hal.science/hal-03214657
- Ministère de la Culture (2022). *Les effets de la crise sanitaire sur l'activité des bibliothèques françaises en 2020 et 2021*. Repéré: www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-lecture/Actualites/Les-effets-de-la-crise-sanitaire-sur-l-activite-des-bibliotheques-francaises-en-2020-et-2021.
- Ministère du travail, Approche comparée des risques psychosociaux (2013). Repéré à : www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr/datas/files/SSTFP/Approche_comparee_RPS_COMPARISK_2013_pre_actes.pdf
- Nasse, P., Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Repéré travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008-2.pdf
- OCDE (2021) La transformation numérique à l'heure du COVID-19: renforcer la résilience et combler les fractures. Supplément à l'édition 2020 des perspectives de l'économie numérique, OCDE, Paris. Repéré à oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf
- Poussou-Plesse, M. (2022). La santé-travail au prisme de ses enjeux psychosociaux, *Revue française des affaires sociales*, numéro 4, octobre-décembre 2022, p.7 - 33

André BILODEAU détient un baccalauréat spécialisé en histoire de l'Université Laval et un diplôme en techniques de la documentation du Cégep Garneau. Après avoir oeuvré en librairie aux services des collectivités et à Bibliothèque et Archives nationale du Québec, il travaille depuis 2005 dans le réseau des bibliothèques de l'Université de Montréal (UdeM). Depuis 2007, il est technicien en documentation à la référence et à la formation des usag.e.s à la Bibliothèque d'aménagement de l'UdeM. Il a publié des articles et donné des conférences en histoire et dans le monde documentaire.

Carolyn MÉNARD est détentrice d'un baccalauréat spécialisé en histoire de l'Université de Montréal, d'une maîtrise en histoire de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et d'une maîtrise en sciences de l'information de l'Université McGill. Bibliothécaire de référence à la Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec pendant quelques années, elle occupe depuis l'automne 2022 le poste de Cheffe d'équipe et Responsable de la médiation pour le Service de l'information de cette même institution.

Marie-Hélène KOENIG est diplômée de l'École nationale supérieure des bibliothèques (ENSB devenue ENSSIB), de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne et l'université PSL Paris Dauphine. Sa carrière professionnelle dans le secteur public l'a conduite à s'intéresser à la formation professionnelle continue et au développement des compétences, à la gestion de projet, au management d'équipe en bibliothèque. À la faveur d'une mission qui l'a placée auprès d'encadrants (intégration et développement des compétences), elle s'est intéressée et formée à la prévention des risques psychosociaux. Elle promeut une vision pluridisciplinaire et compréhensive des phénomènes auxquels sont confrontées les entités publiques pour développer le pouvoir d'agir des différents acteurs. Elle intervient régulièrement auprès de publics professionnels (formation initiale et continue). Elle est actuellement conseillère de prévention à la Bibliothèque nationale de France.

Cynthia LISÉE occupe le poste de bibliothécaire en soutien à la recherche à l'UQAM qui l'appelle à y coordonner, entre autres, le groupe de travail sur le soutien aux revues institutionnelles. Elle participe aussi aux travaux du groupe de travail du BCI sur la gestion des données de recherche et à ceux du comité de gouvernance de l'Assistant PGD de Portage. Elle a complété des études en physique, en perspectives sciences, technologie et société et en sciences de l'information. Bibliothécaire depuis 2008, elle a auparavant enseigné la physique au Cégep et travaillé comme auteure/adaptatrice ainsi que réviseuse scientifique de manuels d'enseignement collégial.

Édith ROBERT est bibliothécaire à l'École des sciences de la gestion à l'UQAM. Titulaire d'une maîtrise en sociologie, elle a travaillé de nombreuses années dans différents centres de recherche. Cumulant ses intérêts pour la profession de bibliothécaire universitaire avec les approches théoriques développées par la sociologie des sciences, elle s'intéresse aux enjeux de la communication savante et à la question des savoirs « marginalisés », dans le développement des collections. Elle est également membre du service conseil de l'ACFAS et enseigne au Collège Rosemont dans le programme Techniques de recherche et gestion de données.

Eustache MÉGNIGBÊTO est titulaire d'un Ph. D. en Information and Library Science (Science de l'Information et des Bibliothèques) obtenu en 2016 à l'University of Antwerp (Belgique). Il est le coordonnateur de la formation en Sciences et techniques de l'information documentaire à l'École nationale d'Administration et de Magistrature (Université d'Abomey-Calavi, Bénin).

Abdel Kader B. KPADONOU est titulaire d'une Licence professionnelle et d'un Master professionnel en Archivistique obtenus respectivement en 2002 et en 2012 à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (Université d'Abomey-Calavi, Bénin) et du Diplôme Universitaire en Sciences de l'Information et des Bibliothèques obtenu en 2020 à l'Université Senghor d'Alexandrie. Il est archiviste à la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage de l'OHADA.

Étienne SOUNNOUVOU est titulaire d'une Licence professionnelle et d'un Master professionnel en Archivistique obtenus respectivement en 2002 et en 2016 à l'École nationale d'Administration et de Magistrature (Université d'Abomey-Calavi, Bénin). Il est archiviste à la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique du Bénin.

