

## **Douze ans plus tard**

### **Le modèle organisationnel en opération à la bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi**

Par

Gilles Caron

Directeur

Bibliothèque Paul-Émile-Boulet

gcaron@uqac.ca

#### Résumé

Qualité totale, organisation matricielle, gestion par équipes, re-ingénierie, les sciences de la gestion nous ont habitués à une révision périodique du vocabulaire associé à la gestion de nos organisations. Malheureusement, peu d'exemples concrets d'implantations réussies de tels systèmes nous sont-ils présentés et surtout, encore moins, d'organisations sont-elles en mesure de proposer une approche conceptuelle rationnelle à la mise en place de tels changements.

Depuis plus de douze ans maintenant, la Bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) vit un modèle organisationnel original dont on retrouve peu d'exemples actuellement en Amérique du nord. Ce modèle privilégie comme étant l'objectif principal de la bibliothèque la satisfaction des besoins d'information de ses clients.

Chicoutimi, le 05 janvier 1994

## TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
Description de l'UQAC et de sa bibliothèque.....	3
Des choix stratégiques préalables.....	3
Les orientations de la Bibliothèque de l'UQAC.....	5
Le modèle organisationnel en place à la bibliothèque de l'UQAC.....	6
Les impacts des orientations et du modèle organisationnel sur le vécu de la bibliothèque..	10
1. L'impact des orientations et du modèle organisationnel sur les aménagements physiques.....	10
2. L'impact des orientations et du modèle organisationnel sur le fonctionnement courant.....	10
A) Le fonctionnement dans le cadre de la structure matricielle.....	11
B) L'organisation des chaînes de travail.....	12
3. L'impact des orientations et du modèle organisationnel sur les politiques de gestion de notre personnel.....	12
A) Les professionnels.....	12
B) Les bibliotechniciennes.....	13
C) Les commis.....	14
4. L'impact des orientations et du modèle organisationnel sur nos pratiques de gestion.....	14
A- La gestion des priorités.....	14
B) Les mesures de contrôle et évaluation.....	15
La zone disciplinaire type.....	16
1. Aspect physique.....	16
2. Le fonctionnement courant.....	16
Les contraintes imposées par le modèle.....	17
Les résultats obtenus.....	18
Les coûts.....	19
Les développements à venir.....	19
1. Sur le plan intra-organisationnel.....	19
2. Sur le plan institutionnel.....	20
A) Sur le plan opérationnel.....	20
B) Sur le plan formel.....	21
3. Sur le plan régional.....	21
Le modèle développé à l'UQAC est-il "exportable"?.....	21

Et la technologie? .....	22
Conclusion.....	23
ANNEXES .....	25
Annexe 1: Les orientations du service de la bibliothèque. ....	26
Annexe 2: La zone disciplinaire type. ....	28
Annexe 3: La perception des usagers telle qu'illustrée par les sondages.....	29

## INTRODUCTION

La bibliothéconomie est confrontée à un problème profond d'identité suite à l'émergence de la société post-industrielle caractérisée, entre autres choses, par la prolifération des informations disponibles et l'expansion rapide des moyens de communications.

Les bibliothèques et les bibliothécaires se voient défiés sur leur propre terrain par toutes sortes d'organismes et individus qui se présentent comme fournisseurs ou diffuseurs d'informations de toute sorte, sur la base du fait soit qu'ils ont accès par terminal à une base de données quelconque, soit contrôlent l'infrastructure de communication ou plus simplement encore produisent l'équipement technique nécessaire. De la société IBM aux producteurs de contenus en passant par les "transporteurs" de tout acabit, tous se targuent d'appartenir désormais au secteur de l'information. La compétition s'annonce féroce, à la mesure des enjeux financiers de ce secteur que l'on prévoit énormes.

Confrontées à une telle concurrence, de plus en plus de personnes au sein de cette profession envisagent la situation apocalyptique où, ayant été poussés dans leurs derniers retranchements, les bibliothécaires deviendront les gardiens de quantités considérables de documents de plus en plus dépassés, isolés dans une sorte de "no man's land" culturel entre l'archiviste et ces nouveaux fournisseurs d'informations qui éventuellement récupéreront à leur profit la considération du public et de la société. Cette angoisse est présente en permanence dans la littérature bibliothéconomique contemporaine, entraînant des réactions diverses au sein de la profession. Certains tentent de s'appropriier "tout ce qui bouge" dans une course frénétique pour s'accaparer toutes les nouveautés sinon les modes technologiques qui surgissent quotidiennement, alors que d'autres par contre se réfugient derrière l'imprimé, sinon le livre, perçu comme immortel, donc invulnérable à quelque bouleversement que ce soit.

Ce débat est présent en permanence au sein même de nos bibliothèques. Bien plus, il est exacerbé par le modèle organisationnel en place dans la plupart de nos bibliothèques académiques. Le modèle organisationnel traditionnel est en soi l'illustration de cette dichotomie. Les services au public se perçoivent comme les défenseurs de l'accès à l'information alors que les services dit techniques demeurent les bastions du document considéré comme la raison d'être de la bibliothèque. Notre ambivalence est la conséquence logique sinon nécessaire du contexte structurel imposé par l'organisation bibliothèque à la

profession. De fait, il demeurera toujours très difficile de résoudre cette dichotomie sans une réflexion majeure sur la bibliothèque comme organisation et plus profondément sur les finalités de la profession qui est la nôtre au sein de ce type d'organisation.

Plusieurs auteurs au cours des dernières dix (10) années ont publié des textes portant sur les défis confrontant notre profession et les bibliothèques. De fait, le nombre de textes portant sur "la bibliothèque de l'an 199?... et plus" est considérable. Certains ont proposé des modèles nouveaux d'organisation, de nouvelles façons d'être et de faire, d'utiliser notre personnel, etc. De Martell<sup>1</sup> à Jennings<sup>2</sup>, en passant par plusieurs autres<sup>3</sup>, chacun y est allé de sa vision sur le sujet et de sa recette devant permettre sur le plan organisationnel de négocier le virage susceptible de réconcilier les bibliothécaires et les bibliothèques avec leur futur en maintenant leur position comme principal fournisseur d'information aux clients. Malheureusement, comme l'ont reconnu certains auteurs<sup>4</sup>, "litterature on innovation is a call for its exercise and/or a list of possible areas of need or application" plus que l'illustration de réalisations concrètes.

A la Bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi, nous avons proposé notre solution et l'avons appliqué. Depuis près de douze (12) ans déjà, cette bibliothèque universitaire fonctionne sur la base d'une vision cohérente de ce que doit être la finalité, la raison d'être de notre bibliothèque. Nous fondant sur cette vision, nous avons développé des orientations et mis en place un modèle organisationnel qui, nous le croyons, a permis à cette bibliothèque de se réconcilier avec elle-même et aux membres de notre personnel d'évoluer dans un contexte stimulant susceptible de leur permettre de livrer leur plein potentiel à la fois comme individu et travailleur intellectuel.

C'est là l'objet du présent article.

## DESCRIPTION DE L'UQAC ET DE SA BIBLIOTHÈQUE

L'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) a été fondée en 1969. L'UQAC est l'un des 11 établissements membres de l'Université du Québec, un réseau universitaire couvrant tout le territoire du Québec.

Le campus principal de l'UQAC est situé à Chicoutimi, une ville de 65 000 habitants située à environ 200 kilomètres au nord de la Ville de Québec. L'UQAC dessert un territoire très étendu (400 000 kilomètres carrés) comptant au total environ 400 000 personnes, dont 300 000 dans la région immédiate de l'UQAC, le Saguenay-Lac-Saint-Jean.

L'UQAC compte présentement 7500 étudiants (4300 EETC) inscrits à tous les cycles universitaires (du baccalauréat au doctorat). Une des caractéristiques de l'UQAC est la grande dispersion de sa programmation qui compte pas moins de 105 programmes actifs couvrant un éventail de disciplines extrêmement étendu. En pratique, seul le droit et la médecine ne sont pas directement représentés à l'UQAC, quoiqu'encore là, des programmes connexes (nursing et droit des affaires) existent dans ces deux secteurs. Cette dispersion n'est d'ailleurs pas sans nous causer des problèmes importants.

La Bibliothèque de l'UQAC compte 41,4 personnes, dont 11,4 professionnels incluant les trois (3) cadres de la direction, 13 bibliotechniciennes et 17 commis. Le fonds documentaire est d'environ 850 000 unités dont plus de 350 000 imprimés. On y dispense la panoplie habituelle des services disponibles dans la plupart des bibliothèques universitaires modernes, y incluant l'accès réseau à un catalogue de bibliothèque en ligne (OPAC), et ce, depuis 1975 (BADADUQ, suivi de SIGIRD). Une des caractéristiques de la Bibliothèque de l'UQAC est la grande importance accordée à la formation/information documentaire des usagers. Notre programme touchait en 1992-93 plus de 60% des nouveaux inscrits au premier cycle dont près de 50% dans le cadre d'activités créditées.

## DES CHOIX STRATÉGIQUES PRÉALABLES

En 1979, à l'occasion du développement du projet de construction d'une nouvelle bibliothèque sur le campus, la direction de la Bibliothèque de l'UQAC entreprit une réflexion en profondeur sur les orientations qui devaient lui permettre de concrétiser sa mission de

support à l'enseignement, à la recherche et au développement de la collectivité régionale. Cette opération de planification stratégique devait l'amener à certains constats qu'il serait bon de rappeler ici puisqu'ils servent de trame de fonds aux orientations retenues.

Le constat d'ensemble se résume à ceci:

1. La Bibliothèque de l'UQAC, compte tenu des ressources dont dispose et disposera l'Institution, ne pourra jamais espérer être en mesure de constituer sur place le fonds documentaire lui permettant de soutenir la gamme de programmes d'enseignement et de recherche susceptibles d'être développés à Chicoutimi.
2. Par ailleurs, nos étudiants et chercheurs n'en évoluent pas moins dans un contexte éminemment compétitif où l'accès à une information de pointe de qualité constitue une nécessité incontournable. Sans accès au même bassin d'information que leurs confrères des autres établissements universitaires, il est illusoire de penser que nos professeurs et chercheurs puissent développer à Chicoutimi des programmes d'études avancées et de recherche un tant soit peu significatifs.

Compte tenu donc de l'importance de l'information dans la compétitivité de nos clients, il devenait inimaginable de penser réaliser la mission de l'UQAC sans disposer sur place, sinon des documents, tout au moins des moyens les plus performants permettant de repérer l'information et de l'obtenir dans des délais raisonnables. La Bibliothèque se devait donc de mettre de l'avant une stratégie permettant à nos clients de contourner les contraintes associées à notre éloignement et à notre statut d'université de petite taille, sans quoi la survie de l'UQAC elle-même comme Institution universitaire de qualité se trouvait menacée.

Jusque là, nous direz-vous, rien de bien original. Ce constat s'applique sans doute aujourd'hui à la majorité des bibliothèques universitaires en Amérique du nord.

Les réflexions qui découlaient de ce constat devaient nous amener très loin.

En toute logique, si le constat était fondé, il nous imposait une grande priorité: tout mettre en oeuvre pour optimiser la capacité d'information du système-bibliothèque dans le cadre d'un fonctionnement totalement et essentiellement dédié à la satisfaction des besoins d'information de nos clients.

Nous pourrions disserter longuement sur la portée de cet énoncé qui contient en lui-même les germes de la révolution organisationnelle qu'a connu notre Bibliothèque. Nous avons d'ailleurs eu l'occasion d'aborder cet aspect dans d'autres textes.<sup>5</sup>

## LES ORIENTATIONS DE LA BIBLIOTHÈQUE DE L'UQAC

La démarche de réflexion enclenchée devait trouver sa concrétisation dans l'énoncé d'orientations inclus en annexe 1 et qui depuis douze (12) ans sert de guide et grille d'interprétation à toutes nos actions. A la Bibliothèque de l'UQAC, cet énoncé qui tient sur une page fait figure de texte quasi messianique.

Commentons-en brièvement les grandes lignes:

D'abord, priorité au développement des moyens permettant d'optimiser notre capacité d'information. Ceci implique la présence de personnels compétents disposant des facilités techniques appropriées et évoluant dans un contexte physique et organisationnel favorisant le développement d'expertises disciplinaires de haut niveau. Le complément nécessaire à ce choix stratégique nous imposait de faire en sorte que cette capacité optimale d'information soit connue et partagée par nos clients, d'où l'importance accordée à la Bibliothèque de l'UQAC à la formation à l'information des usagers. S'il est vrai que l'accès à une information de qualité constitue un pré-requis incontournable à la compétitivité des individus et organisations, encore faut-il que ces derniers puissent utiliser efficacement les possibilités mises à leur disposition. A cette fin, il faut que la formation à l'information de nos étudiants devienne une réalité incontournable dans leur formation de base.

Secundo, la bibliothèque doit développer un fonds documentaire local susceptible de rencontrer les besoins de nos étudiants de premier cycle, de nous instrumenter en fonction de la priorité précédente (l'accès à l'information) et de constituer dans des secteurs très précis identifiés aux axes de développement de l'Institution des collections en mesure de rencontrer les besoins de nos étudiants aux études avancées et de nos chercheurs. Le tout devant s'appuyer sur un système de fourniture de documents efficace en mesure de récupérer rapidement les éléments d'information sollicités.

Tertio, la Bibliothèque doit rendre disponibles ses services à la communauté régionale.



Une fois acquis que la Bibliothèque de l'UQAC trouverait sa justification première non dans l'acquisition documentaire mais dans sa capacité à rendre disponible l'information nécessaire à la satisfaction des besoins de ses clients, tout était remis en question et nombre de questions se posaient.

Par exemple, le modèle organisationnel proposé par la bibliothèque traditionnelle et orienté vers la mise à la disposition du client de la documentation et non de l'information offre-t-il une performance optimale eu égard aux orientations qui devenaient les nôtres? Le type de personnel que nous recrutons, modelé aux techniques bibliothéconomiques, est-il en mesure de rencontrer les attentes nouvelles fondées non plus sur l'application de techniques documentaires, mais sur le développement d'expertises en information de haut niveau? Notre propre gestion qui s'appuie sur un modèle tayloriste, somme toute rassurant, est-elle à la hauteur d'objectifs qui empruntent davantage à la gestion de l'intelligence qu'à celle d'objets physiques (documents de toute nature) ou d'humains robotisés? Bref, les implications des choix stratégiques que nous avons faits étaient colossales et nous ne disposions à l'époque que de bien peu d'exemples pour nous conforter dans nos choix.

Nous avons tenté de répondre à ces interrogations en développant un modèle organisationnel nouveau qui fera l'objet de la brève description qui suit.

### LE MODÈLE ORGANISATIONNEL EN PLACE À LA BIBLIOTHÈQUE DE L'UQAC

Sur le plan structurel, la Bibliothèque de l'UQAC compte, outre la direction, deux grandes divisions identifiées l'une à la Division des services de gestion documentaire, l'autre à la Division des services d'information documentaire (voir tableau 1). Là s'arrêtent cependant les similitudes avec les structures traditionnelles dans nos bibliothèques.

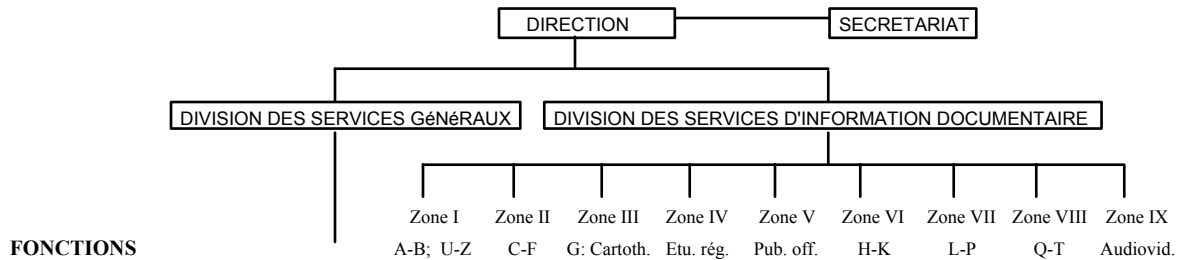
Compte tenu que notre grande priorité est la mise à la disposition du client de l'information et non de la documentation, que l'information est de nature essentiellement disciplinaire, qu'elle nous impose ses lois et contraintes qui, par nature, n'ont rien à voir avec celles associées au document (par exemple, l'information vieillit rapidement, elle a tendance compte-tenu de son abondance à se spécialiser, elle est de qualité variable, etc.), il fallait que notre modèle organisationnel tienne compte des contraintes associées à notre objet, objet qui n'est pas un élément physique (livre) ou un édifice (la bibliothèque), mais un hybride, à la fois physique et intangible, l'information enregistrée. Ceci devait nécessairement se refléter dans la structure

en place. Nous devions passer d'un modèle organisationnel performant à rendre disponible la documentation au client à un autre dont l'efficacité serait mesurée à sa capacité à rencontrer les attentes en information de ce dernier.

Le modèle proposé et la structure matricielle qui le sous-tend devaient répondre à ces attentes.

FIGURE 1

**STRUCTURE MATRICIELLE DE LA BIBLIOTHEQUE  
DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI**



FONCTIONS	DIVISION DES SERVICES D'INFORMATION DOCUMENTAIRE									
	Zone I A-B; U-Z	Zone II C-F	Zone III G: Cartoth.	Zone IV Etu. rég.	Zone V Pub. off.	Zone VI H-K	Zone VII L-P	Zone VIII Q-T	Zone IX Audiovid.	
1. Acquisition	E	-	-	m	m	-	-	-	-	m
2. SIGIRD	Pd	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. CD-ROM	P	P	P	P	P	Pd	P	P	P	P
4. Choix	-	Ed	E	E	E	E	Ed	E	E	E
5. Comptabilité documentaire	E	-	-	-	-	-	-	-	-	m
6. Dons & échanges	-	E	E	E	E	E	E	E	E	E
7. Formation documentaire	P	P	P	P	P	P	P	Pd	P	P
8. Livres rares	-	Em	E	E	E	E	E	E	E	E
9. Prêt entre bibliothèques	Pd	P	P	P	P	P	P	P	P	P
10. Traitement matériel	E	-	-	-	-	-	-	-	-	m
11. Prêt	E	-	-	-	-	-	-	-	-	m
12. Rayonnage	E	-	-	m	-	-	-	-	-	m
13. Information/communication	P	P	P	P	P	P	P	Pd	P	P
14. Référence (r)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
15. Téléréférence	-	E	E	E	E	E	E	E	E	E
15.1 Bases de données bibliographiques	-	E	E	E	E	E	E	E	Ed	E
15.2 Bases de données numériques	-	E	E	E	E	Ed	E	E	E	E
15.3 Autres (INTERNET, etc)	-	E	E	E	E	E	E	E	Ed	E
16. Traitement documentaire	-	E	Ed	E	E	E	E	E	E	E
16.1 Indéxation-classification	-	E	Ed	E	E	E	E	E	E	E
16.2 Catalogage	-	E	Ed	E	E	E	E	E	E	E
16.3 Inventaires	P	P	Pd	P	P	P	P	P	P	P
16.4 Pré-catalogage	-	-	Ed	-	-	-	-	-	-	-
17. Vérification bibliographique	-	Ed	E	E	E	E	E	E	E	E

r = L'animation de la fonction est assurée par le responsable de la Division.  
 E = Fonction exclusive à l'une ou l'autre division  
 P = Fonction assurée par les deux (2) divisions  
 Xd = Localisation physique de la personne en charge d'une fonction donnée.  
 m = Implication marginale

En pratique donc, la Bibliothèque compte toujours deux divisions. La Division des services d'information documentaire regroupe tous les personnels qui s'identifient aux secteurs disciplinaires ou disciplines représentés à l'UQAC. Dans le cadre de leur travail, les personnels de cette division exercent un certain nombre de fonctions susceptibles de contribuer à l'enrichissement de leur expertise disciplinaire et par delà à la satisfaction des besoins d'information de leurs clients. Par exemple, le choix, la référence, la formation documentaire des usagers, l'exploitation des bases de données et le traitement documentaire sont à l'UQAC des fonctions qui se trouvent dans une large mesure monopolisées par la Division des services d'information documentaire. La Division des services de gestion documentaire regroupe par contre toutes les fonctions sans connotations disciplinaires particulières. C'est le cas des acquisitions, de la préparation matérielle, du rayonnage, du prêt de la documentation, etc.

Tous les professionnels et la plus grande partie des techniciennes se retrouvent dans la Division des services d'information documentaire, l'autre division comptant principalement des commis.

Les professionnels et techniciennes de la Division des services d'information documentaire travaillent en équipe restreinte (professionnel et technicien), chaque équipe s'identifiant à une ou quelques disciplines appelées "secteur" et à un espace physique appelé "zone" ou "îlot".

Il n'y a plus à la Bibliothèque de l'UQAC de responsables hiérarchiques qui s'identifient à une fonction spécifique (ex: responsable du traitement, des acquisitions, de la référence, etc.), mais des responsables de dossier qui, dans le cadre d'une structure matricielle privilégiant la discipline, sont chargés de l'animation et du développement de la fonction qui leur est imparti. Ces responsabilités de fonction incombent généralement à l'un ou l'autre des divers professionnels de la Division des services d'information documentaire (voir tableau 1). Par exemple, le professionnel du secteur éducation-psychologie, identifié à la zone éducation-lettre (zone VII) est aussi le coordonnateur de l'animation et du développement de la fonction "formation des usagers". C'est lui qui sert de support à ses confrères pour tous les aspects reliés aux modèles pédagogiques à utiliser; il se tient au fait des expériences réalisées ailleurs; il supervise le développement des outils d'apprentissage développés et suggère à son supérieur immédiat, le responsable de la Division des services d'information documentaire, les orientations et décisions à mettre de l'avant dans le cadre du développement de cette

fonction. Il en est de même pour la référence automatisée, les banques de données numériques, le traitement documentaire, l'élagage, etc., bref, toutes ces fonctions traditionnelles que l'on trouve assurées dans toutes nos bibliothèques.

## LES IMPACTS DES ORIENTATIONS ET DU MODÈLE ORGANISATIONNEL SUR LE VÉCU DE LA BIBLIOTHÈQUE

### 1. *L'impact des orientations et du modèle organisationnel sur les aménagements physiques*<sup>6</sup>

La première chose qui saute aux yeux des personnes qui visitent notre Bibliothèque, c'est d'abord la dispersion physique du personnel. Le fonctionnement en zone qui recoupe grosso modo la nomenclature des cotes du Congrès fait en sorte que le personnel se retrouve ventilé sur l'ensemble de la surface de plancher que couvre la Bibliothèque. On retrouve du personnel partout!... Ce qui n'est d'ailleurs pas sans parfois nous occasionner des "problèmes d'images".

Il n'y a plus d'espaces physiques réservés au traitement documentaire, le tout s'effectuant désormais dans les zones.

Une des conséquences voulues du modèle était de maximiser le pourcentage de nos employés en contact direct et quotidien avec les clients. A la Bibliothèque de l'UQAC, outre les cinq (5) membres de la direction (le directeur, les deux adjoints et deux secrétaires), seul sept (7) personnes sur 41 ne sont pas en contact direct permanent avec les clients.

Ce seul fait a eu un impact considérable sur la vision-service que nous voulions être notre trait de marque. Pour la quasi totalité de notre personnel, le client n'est plus une abstraction; c'est une personne réelle qui a des besoins bien concrets et qui, de sa seule présence, exerce une pression considérable sur nos personnels.

Autre effet signifiant, il n'y a plus de tiraillements entre les deux divisions, tiraillements qui sont omniprésents dans le modèle traditionnel où chaque grande division (services techniques et services au public) possède sa culture propre et sa vision souvent différente, sinon conflictuelle, du service à offrir au client. A l'UQAC, les personnels des deux (2) divisions vivent ce contact permanent avec le client, ce qui a pour effet de modifier radicalement la perspective.

2. *L'impact des orientations et du modèle organisationnel sur le fonctionnement courant.*

Plusieurs éléments pourraient être soulignés ici. Contentons-nous d'en noter deux (2) parmi d'autres.

A) Le fonctionnement dans le cadre de la structure matricielle.

Ceux qui ont fait l'expérience du fonctionnement dans le cadre d'une structure matricielle vous diront que le grand défi se situe dans le maintien de l'équilibre d'une part entre les individus ou groupes afin de maintenir l'équité de la tâche entre eux et d'autre part, au sein de chaque unité, entre les préoccupations disciplinaires et fonctionnelles. Ce dernier point mérite une attention toute particulière. Par exemple, la personne qui joue un rôle à la fois comme responsable de discipline et animateur de fonction sera confronté en permanence avec des choix douloureux associés à l'utilisation de son temps. La gestion de son temps exige des personnes qui oeuvrent dans ce cadre une discipline rigoureuse, d'autant plus que les niveaux d'intervention sont différents. Dans le cadre de son rôle comme conseiller disciplinaire, la personne est généralement confrontée à un client externe (étudiant ou professeur) qui exige une réponse immédiate à ses besoins. Dans le cadre de son rôle fonctionnel, cette même personne offre un service à l'organisation (ses clients étant ses confrères), dans un cadre qui souvent est associé au développement de la fonction, donc implique des interventions dont les incidences se manifesteront à moyen et long termes.

Attendu le "leitmotiv" du service voulant que tout doit être focussé en fonction des intérêts du client externe, que la pression de ce dernier est permanente, le rôle fonctionnel risque d'en souffrir au risque de pénaliser les intérêts à moyen terme de ce même client et de l'ensemble du Service.

C'est d'ailleurs là que se situe le coeur du rôle dévolu au responsable de la Division des services d'information documentaire. Ce dernier, à la fois animateur-coordonnateur et responsable hiérarchique doit jongler en permanence avec les intérêts à court, moyen et long termes des clients. Ceci l'oblige à une vision d'ensemble cohérente. Sur le plan de la gestion, il doit maintenir, sinon imposer à ses troupes, l'équilibre nécessaire entre leurs

implications de façon à faire en sorte que non seulement le service à nos clients soit de qualité aujourd'hui, mais le demeure demain.

Ce type d'interventions du coordonnateur s'exerce généralement dans le cadre des exercices de planification annuelle où chaque responsable de secteur doit faire état de ses projets à venir dans le cadre du double mandat qui est le sien.

Tout cela doit se réaliser dans le respect à la fois de l'autonomie réelle dont jouit chaque secteur dans la définition de ses priorités et de l'obligation des gestionnaires de voir au développement harmonieux de l'ensemble.

#### B) L'organisation des chaînes de travail

L'aspect technique de l'organisation des chaînes de travail, en particulier au niveau de la fonction traitement, n'a pas dans l'ensemble fait problème. Comme le souligne à juste titre Martell<sup>8</sup>, les moyens technologiques dont nous disposons actuellement nous permettent de contourner les obstacles qui imposaient auparavant la centralisation des activités, entre autres, dans le cas de la fonction traitement. Bien sûr, la manipulation des documents s'en est trouvée accrue. Par contre, notre mode de fonctionnement nous a permis d'offrir à nos clients une disponibilité physique réelle des documents dans la zone et ce, dès réception, un service à valeur ajoutée qui compense largement pour les désagréments associés à la manipulation additionnelle des documents.

Les grandes adaptations ont dû par contre se faire au niveau de la gestion courante et du contrôle de production qui ont dû être repensés complètement. Nous aborderons cet aspect ultérieurement.

### 3. *L'impact des orientations et du modèle organisationnel sur les politiques de gestion de notre personnel*

#### A) Les professionnels

Si le modèle tel que présenté ici est en place depuis juin 1982, il n'en était pas moins en gestation à la Bibliothèque de l'UQAC depuis un bon moment déjà. À partir des années 1975 et plus, les professionnels de secteurs, dans le cadre de la structure traditionnelle,

étaient impliqués à la fois au service au public et au traitement de la documentation. Dès cette époque s'est posée la question de prévoir des politiques de recrutement et de sélection qui nous préparent au tournant qui devait être assumé ultérieurement.

En 1979, nous définissions les qualifications minimales attendues des professionnels qui aspiraient travailler à notre Bibliothèque. Très vite le consensus s'est établi sur le fait qu'en toute occasion, l'expertise disciplinaire devait être considérée comme incontournable et que cette expertise devait être du plus haut niveau possible. De façon concrète, ceci voulait dire que nous recrutions essentiellement des professionnels qui disposaient d'une expertise disciplinaire poussée et d'une formation en bibliothéconomie en plus si possible. Ceci voulait dire aussi en corollaire que, si nous ne pouvions identifier des candidats valables disposant de la double formation, nous privilégions la formation disciplinaire.

Aujourd'hui, sur les huit (8,4) professionnels que compte la Division des services d'information documentaire, quatre (4,4) ne sont pas bibliothécaires de formation. Deux sont ingénieurs (maîtrise en génie chimique et géologie), l'un est un diplômé en mathématique et le dernier possède un doctorat en lettres. Ces personnes se sont très bien intégrées dans notre système.

## B) Les bibliotechniciennes

Pour la quasi totalité des bibliotechniciennes à la Bibliothèque, la nouvelle structure représentait un bouleversement total de leur vécu. Plus encore que pour les professionnels, leur environnement fut modifié considérablement. Et c'est d'ailleurs de ce groupe de personnels que les réactions à la nouvelle structure furent les plus vives.

Et pour cause! Du jour au lendemain nous demandions à une personne qui avait 10 ans d'expérience au catalogage de travailler désormais avec un professionnel, dans un secteur disciplinaire précis où l'éventail des tâches à accomplir incluait la référence de niveau 1, le catalogage, la participation aux activités de formation des usagers, etc., bref un éventail somme toute comparable à celui du professionnel mais à un niveau différent. Pour toutes ces raisons, l'opération démarrage fut laborieuse.

Aujourd'hui, nous pourrions mettre au défi quiconque pourrait identifier une de nos bibliotechniciennes qui souhaiterait revenir en arrière.



### C) Les commis

La situation des commis, dans l'ensemble, ne fut pas sensiblement modifiée par l'implantation de la nouvelle structure. Aujourd'hui, on constate que non seulement cette stabilité n'a pas constitué chez-eux une source de sécurisation sinon de satisfaction, mais au contraire, avec les années, plusieurs parmi eux se sont sentis oubliés par les changements qu'a connus la Bibliothèque.

Même si l'enrichissement des tâches du personnel n'était pas un des objectifs recherchés par l'implantation de la nouvelle structure, ce n'en fut pas moins une des conséquences indirectes du modèle que nous implantions. Nos commis, qui dans un premier temps s'étaient sentis à l'abri des "affaires du changement" qui était imposé à leurs confrères, considèrent aujourd'hui pour certains avoir été laissés pour compte dans cette opération. Cette situation nous préoccupe aujourd'hui et nous obligera à y remédier à court et moyen termes.

#### 4. *L'impact des orientations et du modèle organisationnel sur nos pratiques de gestion*

Le modèle de gestion en place à l'UQAC, on s'en doutera, est éminemment décentralisé au niveau des opérations. C'est le personnel directement confronté au service au client qui assume une responsabilité quotidienne totale quant aux "quoi", et aux "comment".

Le rôle de la gestion est à deux (2) volets: d'une part, il consiste à assurer un rôle de support et d'animation de l'ensemble et d'autre part, à jouer un rôle de chien de garde des intérêts collectifs, en particulier au niveau de l'allocation des ressources et des règles de fonctionnement minimales à respecter. Plusieurs aspects de la philosophie de gestion qui nous animent pourraient être soulevés ici. Notons en deux (2) au passage.

##### A- La gestion des priorités

Les responsables de secteurs fixent leurs priorités; la Bibliothèque fixe les siennes; l'Institution impose aussi les siennes. Le rôle de la gestion est d'harmoniser le tout de façon à produire un plan annuel de travail cohérent autour duquel tous se retrouvent. Nous le soulignons, au sein de la zone, les membres du personnel sur place sont responsables, en fonction de ce qu'ils perçoivent comme étant les intérêts supérieurs du client, de définir ce qu'ils feront et quand ils le feront. Ceci a pour effet d'amener à des fluctuations importantes de "l'output" de telle ou telle fonction selon des périodes précises au cours de l'année. A titre d'exemple, les débuts d'année académique étant largement monopolisés par l'accueil et la formation des étudiants, le volume global de documents traités peut drastiquement chuter pendant cette période. Par contre, les fins de trimestres seront généralement extrêmement productifs à cet effet. Ceci n'est pas sans imposer aux gestionnaires des façons de gérer largement différentes.

#### B) Les mesures de contrôle et évaluation

Compte tenu de ce qui précède, on aura compris que les procédures de contrôle de "l'output" devront être adaptées au vécu de fonctionnement. A l'UQAC, les statistiques de production prennent un sens lorsque considérées au mieux sur une base trimestrielle. Il demeure hasardeux, en effet, de la consultation des statistiques hebdomadaires ou même mensuelles, d'extrapoler sur les tendances de l'année. Le prix à payer d'un tel état de fait est que notre capacité de réaction comme gestionnaire s'exerce davantage en différé qu'en temps réel. L'insécurité qu'une telle situation pourrait créer est cependant grandement atténuée par l'importance que nous accordons chez-nous à une circulation extrêmement libérale de l'information. Nous avons en effet mis en place des mécanismes de transfert de l'information dans les deux (2) sens susceptibles de nous permettre en tout temps de "jauger" des actions en cours dans le service.

L'évaluation de la qualité globale du service fait l'objet actuellement d'une attention soutenue. Si, en effet, notre fonctionnement est très décentralisé, s'il est vrai que nos gens jouissent d'une latitude considérable leur permettant de définir ce qui doit être fait, quand et dans une large mesure comment, il faut en contrepartie que nous disposions sur le plan de la gestion de moyens nous permettant d'apprécier le service offert tant sur le plan qualitatif que quantitatif. C'est là une question de responsabilité fondamentale des gestionnaires dans le cadre de leur mandat. Outre les statistiques et rapports annuels de circonstances, cette évaluation à l'UQAC s'exerce prioritairement auprès des clients et ce,

dans le cadre de deux mécanismes principaux: le Comité de la Bibliothèque et éventuellement, l'enquête annuelle auprès des usagers.

Notre Comité de la Bibliothèque est actif depuis maintenant plus de 15 ans. Il regroupe un représentant-professeur de chacun de nos huit (8) départements, deux (2) représentants-étudiants représentant les études avancées et le premier cycle ainsi que les doyens des études de premier cycle et des études avancées et de la recherche. Le Comité se réunit trois (3) fois l'an et on y aborde les questions d'intérêt générale susceptibles de toucher nos clients. Depuis maintenant trois (3) ans, des sous-comités du Comité de la Bibliothèque sont créés de façon "ad hoc" pour étudier des problèmes précis et soumettre des recommandations au Comité général et au directeur. Le "feedback" que nous recevons de notre Comité de la Bibliothèque est hautement significatif et des plus apprécié. Parallèlement, nous sommes actuellement à étudier les moyens nous permettant de mettre en place un mécanisme annuel d'enquête auprès de nos clients. Ce projet se poursuit actuellement et nous espérons pouvoir procéder en ce sens d'ici les deux prochaines années

## LA ZONE DISCIPLINAIRE TYPE

### 1. Aspect physique

L'annexe 2 illustre graphiquement ce à quoi ressemble à l'UQAC une zone disciplinaire. En pratique, on trouve regroupé dans un espace physique donné l'ensemble de ressources qui permettent au client de s'approprier la quasi totalité des facilités et services susceptibles de lui permettre de satisfaire à ses besoins d'information dans sa discipline. Autour des bureaux du professionnel et de la technicienne, on retrouve les ouvrages de référence pertinents à leur secteur, les terminaux permettant l'interrogation des divers fichiers, la collection du secteur, des tables de travail et salles de groupes pour consultation sur place de la documentation ainsi qu'une ou plusieurs étagères regroupant les acquisitions récentes en cours de traitement. Dans la mesure du possible, nous essayons de faire en sorte que le client puisse s'identifier à la fois à des personnels et à un espace physique précis au sein de la Bibliothèque. Chacune des zones ainsi constituée est encouragée à se distinguer, à refléter tant sur le plan de l'aspect physique que des services offerts la "culture" de la ou des disciplines qu'elle dessert. C'est ainsi que des

services seront offerts dans une zone et pas dans une autre, que des façons de faire seront différentes et que même l'aménagement physique pourra être différent.

## 2. Le fonctionnement courant

La définition des priorités quotidiennes est laissée entièrement entre les mains des personnels de la zone qui, étant en contact direct et permanent avec les clients, sont les plus en mesure de les préciser. Chacun, le professionnel et le technicien, dans le cadre des limites définit de leurs interventions respectives, exécute l'une ou l'autre des fonctions prioritairement requises par les usagers. Les interactions entre professionnels et techniciens ne font généralement pas problèmes, les uns et les autres se référant habituellement les clients selon leurs compétences respectives.

Les échanges entre zones sont permanents. Ils se fondent soit sur le partage "ad hoc" d'expertises ou d'interrogations face à des problèmes courants dans le cadre de fonctions précises (ex: la téléréférence, le traitement documentaire, la formation documentaire, etc.), soit dans le cadre d'échanges plus formels réunissant des personnels de niveaux différents associés dans le cadre d'une fonction spécifique (ex: le programme d'information-communication à la clientèle, le Comité Sigird local, etc.).

De façon générale, même si des personnes précises assument des responsabilités fonctionnelles, nous essayons de faire en sorte que nos actions et comportements imposent la solidarité collective comme une valeur fondamentale au sein de notre organisation. Les problèmes de l'un ou l'autre dans l'une ou l'autre des zones ou divisions sont susceptibles ultimement d'affecter tout le monde dans le Service. Chacun doit en prendre conscience et se montrer disposé, lorsque faire se peut, à apporter un appui tangible à leur résolution. L'ensemble de notre personnel, par exemple, est habitué à nos "blitz" annuels qui, autour d'une situation donnée, réunissent du directeur au rayonneur dans des opérations majeures de reprise en mains d'un aspect ou l'autre au sein de l'organisation.

Si nous devons, par analogie, comparer notre modèle de fonctionnement par zone à quelque chose, c'est le modèle de la PME qui s'imposerait. La Bibliothèque de l'UQAC, c'est un regroupement de PME qui poursuivent au sein d'un ensemble plus large en mesure de les appuyer, des objectifs associés à la dispensation de services d'information de qualité à des clients bien identifiés.

## LES CONTRAINTES IMPOSÉES PAR LE MODÈLE

Sur le plan de la gestion, outre une adaptation nécessaire des gestionnaires à la réalité d'une décentralisation réelle des pouvoirs et responsabilités et peut-être précisément à cause de cet état de fait, le modèle en place impose certaines contraintes difficilement contournables. Nous y faisons mention un peu plus haut, la nécessité d'indicateurs externes probants constitue un impératif majeur. D'autant plus que notre produit n'est plus prioritairement un élément physique (document), mais un intangible, l'information au client, dont l'évaluation de performance comme service est de nature éminemment subjective. Nous consacrons actuellement beaucoup d'efforts afin de développer des indicateurs qui reflètent les finalités que nous poursuivons, un travail délicat dont la complexité a été reconnue par d'autres au sein de la profession<sup>9</sup>.

Entre temps, nous accordons une attention extrême à notre Comité de la Bibliothèque dont les avis et recommandations nous sont d'un précieux secours. Parallèlement, nous intensifions les efforts visant à intégrer au maximum les préoccupations relatives aux services d'information à offrir dans le cadre des instances reconnues de l'UQAC. Nous y reviendrons plus loin.

Une autre contrainte majeure du système en place tient à la quasi absence de mobilité au sein de nos personnels de zone. L'obsession quant à la compétence disciplinaire a fait en sorte de priver une grande partie de nos personnels de toute forme de polyvalence. Cette absence de polyvalence est totale chez nos professionnels, importante dans le cas de nos techniciennes de zone qui se sentent de plus en plus limitées hors de leur champ disciplinaire respectif. Cette situation n'est pas sans nous préoccuper et peu de solutions sont envisagées actuellement.

## LES RÉSULTATS OBTENUS

Nous ne disposons pas actuellement de données scientifiques véritables nous permettant de porter un jugement définitif sur la performance du modèle mis en place à l'UQAC. Tout au plus disposons-nous d'indications ou de sources souvent indirectes susceptibles de nous rassurer et peut-être même de nous laisser percevoir que le modèle rencontre les attentes

pressenties, c'est-à-dire optimiser la capacité d'information du système au bénéfice des usagers. Notons tout de même au passage certains éléments. L'image de la Bibliothèque sur le campus est généralement excellente comme en font foi tant les sondages internes<sup>10</sup> réalisés au cours des dernières années auprès des ex-étudiants de l'UQAC que les sondages externes<sup>11</sup>; la performance de nos chercheurs se situe parmi les meilleures au Québec; il n'existe encore aucun centre de documentation départemental sur le campus et la crédibilité de la Bibliothèque tant auprès des clients que des administrateurs de l'Université est excellente. La Bibliothèque de l'UQAC a su, au cours des ans, développer des services originaux (pensons à notre programme de formation documentaire crédité) qui la situent à l'avant garde au Québec.

## LES COÛTS

Les orientations que nous nous sommes données et la structure en place qui vient les appuyer sont neutres en terme de coûts. Le modèle "UQAC" ne coûte rien de plus à opérer que le modèle traditionnel. Par exemple, le budget de la Bibliothèque de l'UQAC en 1993-94 se situera à environ 5,9% du budget institutionnel. Nous espérons d'ici deux (2) ans porter ce ratio à 6% du budget institutionnel et, sur cette base, consacrer à l'acquisition de documentation 25% du budget global de la Bibliothèque. Ces deux (2) ratios nous situerons globalement au niveau de la moyenne provinciale pour les établissements comparables.

Le modèle UQAC, rappelons-le, vise à accroître la capacité d'information du système bibliothèque. C'est un modèle essentiellement qualitatif. De ce fait, il n'implique et n'impose aucun déplacement de ressources de la documentation vers l'information ou vice-versa. Ce point est extrêmement important à souligner auprès des administrateurs supérieurs et de certaines clientèles qui, confrontés à la pauvreté grandissante de nos fonds documentaire, pourraient y percevoir un moyen additionnel des "gens de la Bibliothèque" visant à les priver d'une documentation qui déjà leur fait si cruellement défaut.

## LES DÉVELOPPEMENTS À VENIR

### 1. Sur le plan intra-organisationnel

Trois (3) éléments retiendront notre attention au cours des prochaines années:

D'abord, nous devons finaliser l'intégration des collections spéciales que sont l'audiovidéothèque et les publications officielles au niveau des zones disciplinaires. Ces deux collections demeurent à l'UQAC des entités physiques séparées. Pour des raisons compréhensibles, elles le demeureront probablement. Cependant, l'intégration des contenus aux zones disciplinaires devra largement dépasser le niveau du catalogue collectif commun qui demeure un acquis minimal. Au même titre que pour tout document de la Bibliothèque, les collections de ces deux (2) entités doivent faire partie du bagage d'informations constitutif de l'expertise disciplinaire de nos personnels de zone. Nous avons mis en place diverses mesures pour ce faire.

Secundo, la responsabilité des personnels de zones dans le développement et le support aux dossiers de fonction devra être renforcée. L'équilibre, nous le soulignons précédemment, entre les rôles disciplinaires et fonctionnels demeure fragile. Des actions plus rigoureuses devront être entreprises afin de bien ancrer ces deux (2) niveaux de responsabilité dans la tâche de chacun.

Tertio, nous devons mettre en place un programme cohérent de formation/perfectionnement de notre personnel sous la gouverne de la Bibliothèque. Jusqu'à maintenant, la plupart des activités de formation/perfectionnement ont été laissées à l'initiative des individus et se sont exercées dans le cadre des divers comités conjoints syndicats-patrons de l'Institution. Nous considérons, attendu les défis associés entre autres à l'implantation des nouvelles technologies, que la Bibliothèque doit assumer une responsabilité accentuée dans ce dossier.

## 2. Sur le plan institutionnel

Tous les efforts actuels tendent vers une imbrication optimale de la Bibliothèque aux besoins et préoccupations de l'enseignement-recherche. Cette perméabilité se concrétisera à deux (2) niveaux:

### A) Sur le plan opérationnel

La formation à l'information des usagers, nous le soulignons, tient à l'UQAC depuis plus de quinze (15) ans, un rôle pivot à nos interventions. De plus en plus orientées vers le cours crédité, ces actions se sont jusqu'à aujourd'hui réalisées sur des bases

généralement informelles suite à des demandes originant de professeurs ou responsables de programmes ou modules qui considéraient ces informations- formations indispensables à leurs étudiants. Ces interventions, rappelons-le, touchent aujourd'hui plus de 50% des nouveaux étudiants inscrits à l'UQAC.

Nous pensons qu'il est désormais temps d'envisager une nouvelle étape. A l'hiver 1993, le Décanat des études de premier cycle et le Service de la bibliothèque mettaient en place un groupe de travail conjoint chargé de proposer un cadre conceptuel et fonctionnel permettant l'institutionnalisation d'une activité de formation documentaire crédit obligatoirement dans tous les programmes dispensés à l'UQAC au premier cycle. Le groupe de travail doit remettre son rapport préliminaire en juin 1994.

#### B) Sur le plan formel

Nous avons entrepris des démarches visant à accentuer la présence de la Bibliothèque au sein des instances académiques afin de faire en sorte que les préoccupations et attentes des uns et des autres soient mieux comprises et coordonnées sur le campus. A cet égard, nous encourageons nos professionnels à participer aux activités des conseils de modules; nous avons suggéré aux autorités de s'assurer de la présence de responsables de la Bibliothèque au sein des sous-commissions des études de premier cycle et des études avancées et de la recherche. Par ailleurs, les doyens des études de premier cycle et des études avancées et de la recherche sont membres "de facto" du Comité de la bibliothèque. Toutes ces mesures, croyons-nous, sont de nature à permettre une harmonisation et intégration optimale du Service de la bibliothèque avec l'enseignement-recherche à l'UQAC.

### 3. Sur le plan régional

La Bibliothèque de l'UQAC souhaite rendre disponible ses expertises et capacités à l'ensemble de la région. Nous avons produit au printemps 1992 un plan d'intervention élargi en région qui inclut, entre autres choses, le support à la mise en place d'un service d'information en appui au développement des entreprises locales. Nous sommes actuellement à évaluer la demande réelle pour un tel service.



## LE MODÈLE DÉVELOPPÉ À L'UQAC EST-IL "EXPORTABLE"?

La Bibliothèque de l'UQAC est et demeurera une petite bibliothèque universitaire. Les professionnels de l'information documentaire que nous recevons nous interrogent inmanquablement sur les possibilités de transposer en tout ou en partie le modèle en place à l'UQAC dans le cadre élargi d'une bibliothèque plus importante. Un tel modèle est-il possible et souhaitable dans une grande bibliothèque universitaire et si oui, est-il susceptible des mêmes retombées?

A la Bibliothèque de l'UQAC, nous sommes persuadés que le modèle appliqué est transposable à tout organisme qui tire sa raison d'être du traitement et de la mise à la disponibilité du client de produits d'information spécialisés. Ceci inclut naturellement les organismes documentaires (bibliothèques, centres de documentation, etc.), mais aussi les services de traitement électronique de l'information (Services de l'informatique, de traitement des données, etc.) qui somme toutes, tout comme les bibliothèques, devront peu à peu délaissier la stricte expertise associée aux contenants et techniques pour développer une expertise associée aux contenus.

Qui plus est, nous sommes convaincus que les bénéfices attendus d'un tel modèle ne pourront que croître selon un rapport directement proportionnel à l'importance des équipes en place. En effet, la présence d'un personnel plus nombreux devrait permettre à une organisation type de particulariser à outrance les expertises disciplinaires, d'où d'obtenir une qualité de service accru. Plus le champ disciplinaire à couvrir sera étroit, meilleur sera le niveau d'expertise atteint et conséquemment, si les finalités sont bien comprises, le niveau de service au client.

## ET LA TECHNOLOGIE?

Au même titre que pour les modes associées à la gestion administrative et financière, la technologie pour nous demeure un moyen, non une fin. Gros bon sens, direz-vous. Cependant, force est-il de reconnaître que les moyens ont souvent dans cette profession transcendés les finalités. Cette fixation sur les moyens que manifestent beaucoup de professionnels au sein de cette profession, aura probablement été un des obstacles majeurs à une redéfinition en profondeur de nos systèmes documentaires. L'arrivée de l'informatique, par exemple, a permis de perpétuer par un ajout d'efficacité certain des façons de faire dont la

pertinence aurait probablement dû être remise en question depuis fort longtemps au sein de la profession.<sup>12</sup> Pour beaucoup, elle aura de fait constitué un frein au changement.

Ceci dit, nous ne voudrions pas laisser le lecteur sur l'impression que nous ne nous préoccupons pas à l'UQAC d'automatisation et d'accès tout azimut à l'information disponible, bien au contraire. La Bibliothèque de l'UQAC attache une attention soutenue à intégrer à son fonctionnement les moyens techniques disponibles les plus modernes. Cependant, nous sommes convaincus que les véritables enjeux au sein de la profession ne viendront pas de là. Ils viendront d'une réflexion beaucoup plus fondamentale sur les finalités qui sont les nôtres à titre de spécialiste de l'information documentaire, réflexion qui à ce que je sache de la consultation régulière de la documentation bibliothéconomique incluant PACS-L, demeure encore largement déficiente.

## CONCLUSION

La philosophie de gestion qui est la nôtre, les orientations que nous nous sommes données et le modèle organisationnel en place ont, croyons-nous, démontré sinon leur pertinence tout au moins leur faisabilité. Ils ont permis à la Bibliothèque de l'UQAC d'offrir à ses clientèles des services à valeur ajoutée digne des meilleurs organismes d'information documentaire et d'imposer par là sa crédibilité. La bibliothèque de l'UQAC dispose maintenant de capacités et expertises spécifiques qui la positionnent avantageusement face aux défis que pose à ces mêmes clientèles la mise en place de la société dite d'information.

Nous fondant sur ces acquis, nous aspirons à plus qu'au rôle traditionnel de "service de support à l'enseignement-recherche". Désormais, nous souhaitons imposer notre bibliothèque comme partenaire nécessaire au développement tant de l'enseignement-recherche à l'UQAC que de notre milieu régional.

---

<sup>1</sup> Charles Martell, *The Client-Centered Academic Library*. Westport, Greenwood Press, 1983. 136p.

<sup>2</sup> Lois Jennings, "Regrowing Staff: Managerial Priority for the Future of University Libraries". *Public-Access Computer Systems Review*, vol. 3, no. 3 (1992), 4-15.

<sup>3</sup> Sur la nécessité de revoir le modèle organisationnel au sein des bibliothèques, voir, outre Martell déjà signalé: Anna A. Altmann, "The Academic Library of Tomorrow: Who will do what?" *Canadian Library Journal*, Vol. 45, no. 3 (June 1988), 147-152.

---

Helen A. Howard, "Improving Services through the Redesign of Organizational Structures" dans *Nos ressources humaines: la clé d'un bon service/Personnel: Key to successful public service*. Montréal, Corporation des bibliothécaires du Québec, 16e congrès, (mars 1985), 11-18.

Peggy Johnson, "Matrix Management: An Organizational Alternative for Libraries" *Journal of Academic Librarianship*, vol. 16, no. 4 (1990), 222-229.

Pour l'exemple récent d'une expérience concrète en ce sens, voir:

Stephen Ross and John Buschman "The Compleat Library Organization: A Case Study of the Academic Library" *Library Administration & Management*, vol. 7, no. 2 (Spring 1993), 79-88.

4 Judy Reynolds and Jo Bell Whitlatch. "Academic Library Services: The Literature of Innovation". *College & Research Libraries*, (september 1985), 409.

5 Gilles Caron, "Vers une philosophie de la bibliothéconomie". *Documentation et bibliothèques*, v. 21, no. 4, (décembre 1975), 187-196.

Gilles Caron et Richard Boivin. "Le bibliothécaire, la bibliothèque et le changement", *Argus*, v. 9, no. 2 (mars-avril 1980), 53-56.

Gilles Caron, "Bibliothécaire ou administrateur: un choix à faire?" *Argus*, v. 6, no. 5 (sept-oct. 1977), 78-82.

6 Voir croquis en annexe 2 présentant un aperçu des aménagements physiques généraux.

7 Voir croquis en annexe 2 présentant un aperçu des aménagements physiques généraux.

8 Charles Martell, "The Client...", 69.

9 Doris J. Schlichter and Michael J. Pemberton, "The Emperor's new clothes? Problems of the user survey as a planning tool in academic libraries". *College & Research Libraries*, v. 53, no. 3 (May 1992), 257-265.

10 Enquête-sondage sur le niveau de satisfaction des étudiants de l'UQAC, projet RELANCE 1987, Satisfaction à l'égard des services. Chicoutimi, UQAC-Service des communications institutionnelles, 1987. (voir grille synthèse en annexe 4)

11 Sondage CAMPUS-COORS mené auprès de 2,400 étudiants inscrits au premier cycle dans les universités du Québec. Le seul endroit du sondage où l'UQAC se situait en tête concerne "Les outils de travail" (équipement audiovisuel, bibliothèque, etc.). Groupe Everest Inc., secteur SEROM; mai 1987.

12 Voir a cet effet Gilles Caron et Richard Boivin "Le bibliothécaire..." (1982).

**ANNEXES**

## **Annexe 1: Les orientations du service de la bibliothèque.**

Approuvé par le Conseil d'administration de l'UQAC le 30 juin 1982.

Compte tenu:

A) De la mission du Service de la bibliothèque

- support à l'enseignement et à la recherche
- support à la collectivité régionale.

B) De la problématique du développement de la Bibliothèque, à savoir:

1. les conditions objectives imposées à son développement:

- financement limité
- isolement géographique
- faible collection locale
- importance grandissante des études avancées et de la recherche
- variété des programmes disciplinaires.

2. la situation présente et l'évolution prévisible du secteur information/documenta-tion:

- croissance soutenue du volume documentaire
- multiplicité et complexité grandissantes des modes d'accès et supports
- révolution télématique.

3. les moyens et possibilités que sont ceux de la Bibliothèque (expertise dévelop-pée):

- dans l'exploitation des systèmes de repérage de l'information (banques de données)
- dans la formation des usagers
- dans l'automatisation interne (BADADUQ).

La Bibliothèque retient les orientations suivantes comme lignes directrices de son développement:

A) au niveau de l'accès à l'information

1. La Bibliothèque de l'UQAC doit rendre disponible à ses usagers, particulièrement à ses chercheurs et étudiants gradués, l'information nécessaire à leurs besoins, grâce à la mise en place de mécanismes adéquats d'accès à l'information .
2. La Bibliothèque de l'UQAC doit assurer à ses usagers une formation minimale à l'information qui leur permette:
  - a) comme professionnel, d'acquérir les bases d'un fonctionnement autonome quant à la satisfaction de leurs besoins d'information dans leur discipline;
  - b) comme étudiant, d'exploiter les sources d'information mises à leur disposition.

B) au niveau de l'accès à la documentation:

1. La Bibliothèque de l'UQAC doit rendre disponibles à ses usagers:
  - a) une collection pertinente aux axes de développement institutionnel, à savoir le Moyen-Nord et les Études et interventions régionales;
  - b) un large éventail des outils (manuels, ouvrages de référence, etc...) nécessaires au repérage de l'information;
  - c) une collection fonctionnelle de documents de base pertinents aux programmes dispensés à l'UQAC.
2. La Bibliothèque de l'UQAC doit rendre disponibles à ses usagers les mécanismes d'accès à la documentation extérieure les plus adéquats (ex.: P.E.B.).

C) au niveau de l'implication régionale

La Bibliothèque de l'UQAC rend disponibles à la population régionale ses ressources et son expertise, dans les limites de ses moyens.

**Annexe 2: La zone disciplinaire type.**

### **Annexe 3: La perception des usagers telle qu'illustrée par les sondages**