

Université de Montréal

Étude de la perception de dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises envers un  
système technologique innovant  
*Les plateformes de services pour bibliothèques*

*Par*

Nicolas Bertrand

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information,  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître  
en sciences de l'information

novembre, 2023

© Nicolas Bertrand, 2023

Université de Montréal

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Faculté des arts et des sciences

---

*Ce mémoire intitulé*

**Étude de la perception de dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises envers un système technologique innovant**

***Les plateformes de services pour bibliothèques***

*Présenté par*

**Nicolas Bertrand**

*A été évalué par un jury composé des personnes suivantes*

**Éric Leroux**

Président-rapporteur

**Audrey Laplante**

Directrice de recherche

**Christine Dufour**

Codirectrice

**Jean-Sébastien Sauvé**

Membre du jury

## Résumé

L'innovation est un sujet d'intérêt en bibliothéconomie. Aussi, ce mémoire de maîtrise explore l'innovation en bibliothèques universitaires en cherchant à comprendre les perceptions de dirigeants de ces bibliothèques sur un outil innovant et sur son adoption potentielle au sein d'un regroupement : les plateformes de services pour bibliothèques (PSB).

Ces plateformes sont décrites comme étant mieux intégrées que le système intégré de gestion de bibliothèque. Elles donnent accès à des données bibliographiques partagées et proposent de nouveaux flux de travail. Elles facilitent aussi la mutualisation des ressources entre plusieurs bibliothèques.

Dans cette étude de cas simple, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de sept dirigeants du groupe SB9, un réseau de bibliothèques de l'Université du Québec, pour recueillir leurs perceptions sur les PSB, à la suite de l'amorce d'une réflexion en vue d'une adoption partagée. Des résultats ressortent les avantages et les désavantages de ces systèmes pour les bibliothèques universitaires au sein d'un regroupement. Ils permettent aussi d'évaluer la compatibilité de ces systèmes avec leur contexte et la complexité liée à leur adoption. Enfin, ils font ressortir les sources d'influence poussant à l'adoption des PSB.

Cette étude met en évidence comment l'adoption potentielle d'une innovation technologique peut agir comme levier pour la transformation organisationnelle, la création de services à valeur ajoutée pour les usagers et de nouvelles collaborations entre bibliothèques. L'impact des PSB va au-delà de leurs fonctionnalités, offrant de nouvelles opportunités aux bibliothèques. Enfin, cette étude offre une perspective nouvelle sur l'innovation dans les bibliothèques universitaires du Québec.

**Mots-clés :** innovation, adoption de nouvelles technologies, plateforme de services pour bibliothèques, Plateforme partagée de services (PPS), bibliothèque universitaire, consortium de bibliothèques, collaboration entre bibliothèques, Québec.

## Abstract

Innovation is a topic of interest in librarianship. Therefore, this master's thesis aims to explore innovation in academic libraries by examining how library managers perceive an innovative tool, the library services platform (LSP), and its potential adoption by a group of libraries.

These platforms are described as being better integrated than integrated library systems. They provide access to shared bibliographic data and allow for new workflows. Moreover, they facilitate resource sharing among several libraries.

In this simple case study, semi-structured interviews were conducted with seven library managers from the SB9 group, a network of libraries affiliated with the Université du Québec with the aim of gathering their perceptions of these innovative tools. At the time of data collection, the group was at the stage of considering the shared adoption of an LSP. Results highlight the advantages and disadvantages of such systems for academic libraries in a consortium context. They also shed light on the compatibility of LSPs in context, as well as the complexity associated with their adoption. Finally, they show the sources of influence driving the adoption of LSPs.

This study demonstrates how the potential adoption of a technological innovation can act as a lever for organizational change, for the creation of value-added services for patrons, and for new collaborations between libraries. The impact of LSPs goes beyond their mere functionalities, offering new opportunities for libraries. Finally, this study provides a new perspective on innovation in Quebec academic libraries.

**Keywords:** innovation, adoption of new technologies, library services platform, Shared Service Platform (SSP) Project, academic library, library consortium, library collaboration, Quebec.

# Table des matières

Résumé.....	3
Abstract.....	4
Table des matières.....	5
Liste des tableaux.....	13
Liste des sigles et abréviations.....	14
Remerciements.....	18
Introduction.....	19
Problématique.....	19
Objectifs de la recherche.....	23
Questions de recherche.....	24
Plan du mémoire.....	25
Chapitre 1 – Recension des écrits.....	27
1.1 Vers une définition de l’innovation.....	27
1.1.1 Une définition préliminaire de l’innovation.....	27
1.1.2 Le contexte de l’innovation.....	29
1.1.2.1 La nature de l’innovation.....	29
1.1.2.2 Les étapes du processus.....	31
1.1.2.3 Les formes du résultat.....	33
1.1.2.4 Le contexte social de l’innovation.....	35
1.1.2.5 Les ressources pour l’innovation.....	37
1.1.2.6 L’objectif de l’innovation.....	38
Conclusion.....	39
1.2 L’innovation en bibliothéconomie.....	41
1.2.1 La signification de l’innovation en bibliothéconomie.....	42
1.2.2 Les perspectives de l’innovation en bibliothèque.....	43

1.2.3 La forme de l'innovation en bibliothèque.....	45
1.2.4 L'innovation comme réponse aux changements environnementaux .....	47
1.2.5 Les facteurs organisationnels.....	50
1.2.5.1 Le rôle des caractéristiques organisationnelles dans l'innovation .....	50
1.2.5.2 La bibliothèque, une organisation sans recherche de profit .....	52
1.2.6 Le leadership et la vision .....	53
1.2.7 L'innovation et la collaboration .....	56
1.2.8 Les freins à l'innovation en bibliothèques .....	60
1.2.8.1 La résistance des bibliothèques à l'innovation .....	61
1.2.8.2 Les obstacles liés à l'environnement interne et externe des bibliothèques .....	63
Conclusion .....	64
1.3 Les plateformes de services pour bibliothèques .....	65
1.3.1 Le système intégré de gestion de bibliothèque.....	66
1.3.2 Les plateformes de services pour bibliothèques .....	69
1.3.2.1 Le développement des premières plateformes de services pour bibliothèques ..	70
1.3.2.2 L'évolution de l'offre des plateformes de services pour bibliothèques .....	71
1.3.2.3 Les catégorisations des plateformes de services pour bibliothèques .....	73
1.3.2.4 Les fonctionnalités et les opérations .....	74
1.3.2.4.1 L'intégration et l'unification.....	74
1.3.2.5 D'un point de vue technique.....	76
1.3.2.5.1 L'architecture orientée services.....	77
1.3.2.5.2 Des systèmes infonuagiques.....	78
1.3.2.5.3 Les défis de l'architecture infonuagique.....	80
1.3.2.5.3.1 La sécurité informatique .....	81
1.3.2.5.3.2 Les mises à jour informatiques .....	82
1.3.2.5.3.3 La fiabilité du service.....	82
1.3.2.6 Le partage des ressources et la collaboration entre bibliothèques.....	83
1.3.2.7 Les consortiums et les plateformes de services pour bibliothèques.....	84
1.3.3 L'adoption des plateformes de services pour bibliothèques.....	85

1.3.3.1 Les motivations .....	87
1.3.3.2 Le processus de sélection d'une plateforme de services pour bibliothèques .....	88
1.3.3.3 L'exercice de migration .....	89
1.3.3.3.1 L'adoption hors consortium .....	89
1.3.3.3.2 L'adoption au sein d'un consortium .....	89
1.3.3.3.2.1 Orbis Cascade Alliance .....	90
1.3.3.3.2.2 Les autres consortiums .....	91
1.3.3.3.3 La migration d'une plateforme à une autre .....	91
1.3.3.4 Les facteurs d'influence liés à la migration .....	91
1.3.3.5 Le changement dans les rôles et les tâches .....	93
1.3.3.6 L'impact sur les employés .....	94
Conclusion .....	94
1.4 Le cadre de référence.....	96
1.4.1 Les attributs perçus de l'innovation.....	97
1.4.1.1 L'avantage relatif.....	98
1.4.1.2 La compatibilité.....	98
1.4.1.3 La complexité .....	99
1.4.2 Les sources d'influence .....	100
1.4.2.1 L'effort promotionnel.....	100
1.4.2.2 La pression sociale.....	101
Conclusion .....	101
Chapitre 2 – Méthodologie .....	103
2.1 L'approche retenue pour la réalisation de cette étude .....	103
2.1.1 L'approche qualitative.....	103
2.1.2 L'étude de cas simple .....	104
2.1.3 La sélection du cas : l'adoption d'une PSB par un groupe de bibliothèques au sein du projet PPS : la perspective du groupe SB9 .....	105
2.1.3.1 La fondation de l'Université du Québec .....	108
2.1.3.1.1 L'Université du Québec .....	108

2.1.3.1.2	La mission et les valeurs de l'Université du Québec.....	109
2.1.3.2	Les bibliothèques du réseau de l'Université du Québec .....	110
2.1.3.2.1	Une présentation générale des bibliothèques du réseau de l'Université du Québec .....	110
2.1.3.2.2	Le portrait des neuf bibliothèques membres du groupe SB9.....	110
2.1.3.2.3	Le contexte technologique : les bibliothèques du réseau de l'Université du Québec et l'automatisation des processus.....	114
2.2	La méthode de collecte de données .....	117
2.2.1	L'échantillon .....	117
2.2.1.1	Le mode d'échantillonnage.....	117
2.2.1.2	Les caractéristiques retenues pour l'échantillon .....	118
2.2.1.3	Les démarches de recrutement des participants.....	119
2.2.2	Les modes de collecte de données .....	120
2.2.2.1	L'entrevue semi-structurée.....	120
2.2.2.1.1	La description du guide d'entrevue .....	121
2.2.2.1.2	Les liens entre les questions de recherche et l'instrument de collecte .....	122
2.2.2.1.3	Le prétest.....	124
2.2.2.1.4	Le contexte de la collecte des données .....	124
2.2.2.2	Le recueil de textes .....	125
2.3	L'éthique en recherche .....	126
2.4	L'analyse des données.....	127
2.4.1	La transcription des entrevues.....	127
2.4.2	L'analyse des données.....	128
2.5	La qualité de la recherche .....	130
2.5.1	La crédibilité .....	130
2.5.2	La fiabilité .....	131
2.5.3	La transférabilité .....	131
2.5.4	La confirmabilité.....	132
2.5.5	Les limites de la recherche.....	133



Conclusion .....	134
Chapitre 3 – Présentation des résultats .....	135
3.1 Les origines du projet et le contexte .....	135
3.1.1 L’initiation du projet .....	135
3.1.2 Les motivations .....	136
3.1.3 Les déclencheurs .....	136
3.1.4 Le contexte budgétaire .....	140
3.1.5 Le contexte politique.....	141
Conclusion .....	142
3.2 Résultats de la première question de recherche .....	145
3.2.1 La perspective économique .....	145
3.2.1.1 Le coût de la plateforme .....	146
3.2.1.2 Le coût d’hébergement et d’entretien du système .....	146
3.2.1.3 Le coût du traitement documentaire.....	148
3.2.1.4 Le développement de projets communs .....	149
3.2.2 La perspective organisationnelle .....	150
3.2.2.1 L’organisation du travail.....	151
3.2.2.2 La transition entre les systèmes.....	152
3.2.2.3 Les outils de gestion .....	153
3.2.3 La perspective technologique .....	154
3.2.3.1 Le modèle infonuagique.....	154
3.2.3.2 Autres considérations .....	155
3.2.4 La perspective sociale .....	157
3.2.4.1 La collaboration.....	157
3.2.4.2 Les intérêts et la représentativité .....	158
3.2.4.3 Les processus.....	160
3.2.5 La perspective usager.....	161
3.2.5.1 Les services à valeur ajoutée.....	162
3.2.5.2 L’accès aux ressources .....	163

3.2.5.3 Le repérage de l'information .....	166
Conclusion de la première question de recherche .....	167
3.3 Résultats de la deuxième question de recherche .....	170
3.3.1 La compatibilité pratique .....	170
3.3.1.1 Une réorganisation du travail .....	171
3.3.1.2 Les transformations prévues.....	172
3.3.1.2.1 Les tâches liées à la gestion documentaire.....	172
3.3.1.2.2 Les emplois associés aux infrastructures technologiques .....	173
3.3.1.2.3 Les services aux usagers.....	174
3.3.1.3 L'impact sur les postes .....	175
3.3.2 La compatibilité normative .....	176
3.3.2.1 L'attitude des employés .....	176
3.3.2.2 La stratégie de communication dans une perspective de gestion du changement .....	178
3.3.2.3 La gestion du changement .....	180
3.3.3 La compatibilité avec le modèle infonuagique .....	181
3.3.3.1 La sécurité informatique et la confidentialité des données .....	182
3.3.3.1.1 La sécurité informatique .....	182
3.3.3.1.2 La protection et la confidentialité des données .....	184
3.3.3.2 La récupération et la propriété des données.....	185
3.3.3.3 La perte d'expertise système .....	187
Conclusion de la deuxième question de recherche .....	189
3.4 Résultats de la troisième question de recherche.....	193
3.4.1 La migration vers une PSB et le paramétrage du système .....	194
3.4.2 L'interopérabilité avec les autres systèmes institutionnels.....	195
3.4.3 L'appropriation et la formation.....	197
3.4.4 La complexité du regroupement.....	199
3.4.4.1 La diversité des membres du projet PPS.....	200
3.4.4.2 Les défis de gouvernance .....	202

Conclusion de la troisième question de recherche.....	204
3.5 Résultats de la quatrième question de recherche .....	207
3.5.1 Les sources d'influence externes .....	207
3.5.1.1 Les fournisseurs.....	208
3.5.1.2 Les autres établissements.....	210
3.5.1.3 Les autres consortiums .....	211
3.5.2 Les sources d'influence internes .....	212
3.5.2.1 Continuer d'être en groupe .....	212
3.5.2.2 SB9 comme source d'influence.....	214
Conclusion de la quatrième question de recherche .....	216
Chapitre 4 – Discussion .....	218
4.1 Quelques observations concernant le cadre de référence.....	218
4.1.1 L'avantage relatif.....	221
4.1.2 La compatibilité .....	222
4.1.3 La complexité .....	226
4.1.4 Les sources d'influence .....	228
4.2 L'innovation comme réponse à l'environnement.....	232
4.2.1 Les facteurs économiques.....	232
4.2.2 Les facteurs sociaux.....	234
4.2.3 Les facteurs technologiques.....	236
Conclusion .....	239
Les étapes de la recherche .....	240
Les résultats de l'étude .....	241
L'avantage relatif.....	242
La compatibilité .....	243
La complexité .....	244
Les sources d'influence .....	245
Une réponse à l'environnement .....	245
Les contributions de cette étude .....	246

Les recherches futures .....	248
Références bibliographiques.....	250
Annexe 1 - Courriel de présentation et de sollicitation .....	271
Annexe 2 – Guide d’entrevue.....	272
Annexe 3 – Formulaire de consentement.....	282
Annexe 4 – Certificat d’approbation éthique .....	285
Annexe 5 – Renouvellement de l’approbation éthique .....	286
Annexe 6 – Arbre de codification.....	288

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> <i>Dépenses de fonctionnement des bibliothèques du groupe SB9 en proportion avec le budget des établissements, 2015-2016</i> .....	111
<b>Tableau 2</b> <i>Répartition des dépenses de fonctionnement des bibliothèques du groupe SB9 selon leur nature, 2015-2016</i> .....	112
<b>Tableau 3</b> <i>Répartition du personnel dans les bibliothèques membres du groupe SB9 selon leur nature, 2015-2016</i> .....	113
<b>Tableau 4</b> <i>Liens entre les questions de recherche, les indicateurs, les questions du guide d'entrevue et les résultats attendus</i> .....	123

## Liste des sigles et abréviations

AOS : Architecture orientée services

ABES : Agence bibliographique de l'enseignement supérieur

API : Application Programming Interface

BCI : Bureau de coopération interuniversitaire

BUQ : Bibliothèques universitaires du Québec

CBUO : Conseil des bibliothèques universitaires de l'Ontario

CSU : California State University

CSUF : California State University, Fullerton

CWU : Central Washington University

ELUNA : Ex Libris Users of North America

ENAP : École nationale d'administration publique

ESU : Emporia State University

ÉTS : École de technologie supérieure

GRI : Getty Research Institute

INRS : Institut national de recherche scientifique

OCA : Orbis Cascade Alliance

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OCLC : Online Computer Library Center

OLE : Open Library Environment

PEB : Prêt entre bibliothèques

PPS : Plateforme partagée de services

PSB : Plateforme de services pour bibliothèques

RDA : Ressources : description et accès

SCB-BCI : Sous-comité des bibliothèques au Bureau de coopération interuniversitaire

SIGB : Système intégré de gestion de bibliothèque

SGBm : Système de gestion de bibliothèque mutualisé

TCC : Tarrant County College

TÉLUQ : Université TÉLUQ

TRAILS : Treasure State Academic Information & Library Services

UNC : University of North Carolina

UNLV : University of Nevada, Las Vegas

UNM : University of New Mexico

UQ : Université du Québec

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

UQAM : Université du Québec à Montréal

UQAR : Université du Québec à Rimouski

UQAT : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

UQO : Université du Québec en Outaouais

UQTR : Université du Québec à Trois-Rivières

URM : Unified Resource Management

UW : University of Washington

WHELF : Wales Higher Education Libraries Forum

WMS : WorldShare Management Services

WMU : Western Michigan University

WSU : Washington State University



*À mes enfants,  
Éléonore et Clarence*

## Remerciements

La rédaction de ce mémoire est caractérisée par la patience de ceux qui m'ont accompagné dans ce projet. J'aimerais donc remercier ma directrice, Audrey Laplante et ma codirectrice Christine Dufour. Leurs précieux conseils, la justesse de leurs commentaires et leur très grande patience m'ont permis de poursuivre cette aventure jusqu'à la fin. Elles ont su me guider, orienter mes réflexions et me motiver à donner le meilleur de moi-même.

Je veux aussi remercier Chantale, Éléonore et Clarence pour leur patience et leur soutien de tous les instants. Leur présence a été d'une aide inestimable. Enfin, j'aimerais remercier mes parents qui m'ont encouragé à commencer ce projet. Leur confiance et leur soutien m'ont permis d'atteindre cet objectif.

# Introduction

## Problématique

L'innovation est souvent interprétée comme un moyen permettant à une organisation de demeurer pertinente, voire de survivre. De fait, la littérature présente notamment l'innovation comme un moyen permettant à une organisation de gagner en performance (Damanpour et Childers, 1985), de se transformer en réaction à son environnement, ou encore comme une façon de contrôler ce dernier, face aux pressions qu'il exerce (Damanpour, 1996). D'ailleurs, qu'elle ait une visée commerciale ou non, l'organisation innove de différentes façons. À cet égard Damanpour et Wischnevsky (2006) identifient deux manifestations distinctes de l'innovation : la génération ou l'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux comportements au sein de l'organisation.

L'innovation est un sujet d'intérêt pour plusieurs disciplines. Au fil du temps, nombre de chercheurs ont tenté d'en connaître les mécanismes et les déterminants, de façon à mieux comprendre son émergence et à mieux cerner les conditions favorables à ses manifestations. En effet, l'innovation a été étudiée sous différents angles, comme la recherche des déterminants de son adoption au sein d'une organisation (Damanpour, 1991) ou encore sa diffusion au sein d'un système social (Rogers, 2003). Bien que de nombreuses recherches aient été menées dans le contexte des organisations commerciales, l'innovation est aussi intéressante pour les organisations dont l'objectif n'est pas le profit, comme les organisations du secteur public (Light, 1998).

Dans le domaine de la bibliothéconomie, l'innovation est aussi un sujet d'intérêt. Toutefois, les bibliothèques ont longtemps été perçues comme résistantes au changement et peu enclines à l'innovation (Weiner, 2003, p. 69). Il demeure cependant que l'innovation est importante pour les bibliothèques (Leonard et Clementson, 2012; Rubin et al., 2011). D'ailleurs, elles utilisent abondamment ce terme dans leur propre contexte (Rubin et al., 2011). De façon similaire, Rowley (2011b) indique que les organisations doivent innover de différentes façons et doivent le faire sur tous les fronts. Selon elle, les bibliothèques n'échappent pas à cette nécessité et

elles doivent envisager l'innovation de façon stratégique, notamment en réponse aux perturbations de leur propre environnement externe.

À cet égard les perturbations environnementales sont nombreuses, entre autres pour les bibliothèques universitaires. D'un point de vue économique, nous pouvons penser au financement décroissant des bibliothèques universitaires par les établissements d'enseignement (Machovec, 2017). Nous pouvons aussi penser à l'augmentation constante du coût des ressources électroniques qui a un impact direct sur le développement de leurs collections (Giesecke, 2012). En outre, les usagers semblent délaisser les services traditionnels des bibliothèques (Atkinson, 2019; Yeh et Walter, 2016b). Par ailleurs, les usagers ont de nouveaux besoins quant à la recherche, par exemple en ce qui a trait à la gestion des données de recherche (Kaufman, 2012). Face à ces réalités, les bibliothèques n'ont d'autres choix que de s'adapter et, dans cette perspective, l'innovation apparaît comme une nécessité afin qu'elles puissent démontrer leur pertinence.

Parallèlement l'environnement technologique des bibliothèques évolue constamment et s'est complexifié au cours des dernières années. Pensons notamment à l'émergence de nouvelles technologies en bibliothèque : les services de référence virtuels, les projets de numérisation, les médias sociaux, les plateformes d'apprentissage en ligne ou encore l'intelligence artificielle (Atkinson, 2021). Nous pouvons aussi penser au développement rapide et à l'impact des ressources documentaires numériques (Atkinson, 2021). Ces dernières sont maintenant omniprésentes dans les collections, spécialement dans les bibliothèques universitaires (Breeding, 2012b). Face à cette réalité, les bibliothèques ont dû s'ajuster, notamment en remettant en question l'utilisation de leur système de gestion des collections.

Ainsi, les bibliothèques, qui se sont longtemps appuyées sur les systèmes intégrés de gestion de bibliothèque (SIGB), ont dû envisager de nouvelles options. En effet, le SIGB ne répond plus adéquatement aux besoins et à la réalité des bibliothèques d'aujourd'hui (Breeding, 2013a; Pace, 2009). Initialement développé pour la gestion des documents imprimés, le SIGB ne permet pas une gestion complète et efficace des collections contemporaines. En raison de la variété des supports (imprimés et électroniques), des modes d'acquisitions et des modalités

d'abonnements (par exemple pour les périodiques électroniques), les bibliothèques universitaires ont dû adopter une multitude d'outils spécialisés pour la gestion ou pour l'accès à leurs collections : systèmes de gestion de ressources électroniques, résolveurs de liens, outils de recherche fédérée, outils de découverte, etc. (Breeding, 2013a). On peut penser que l'emploi de cette multitude d'outils complexifie le travail en bibliothèque et entraîne des conséquences sur la gestion des ressources informationnelles, ainsi que sur l'accès à l'information pour les usagers.

Au tournant des années 2010, une nouvelle catégorie de systèmes de gestion de bibliothèque est apparue. Ces produits innovants proposent différentes approches afin de régler les difficultés auxquelles sont confrontées les bibliothèques dans la gestion de l'ensemble de leurs collections. De manière générale, ces nouveaux systèmes prétendent assurer une gestion complète et plus efficace des ressources documentaires d'une bibliothèque, quelle qu'en soit la nature (imprimé ou électronique) en simplifiant les opérations (Breeding, 2013a). Pour catégoriser ces produits de façon à les distinguer des SIGB traditionnels, Marshall Breeding a développé l'expression générique *Library Services Platforms*, que nous traduisons par plateformes de services pour bibliothèques (PSB). Outre les avancements de ces systèmes quant à la gestion des collections, ils sont conçus sur une architecture informatique différente de leurs prédécesseurs, une architecture orientée services, et sont développés pour être utilisés comme logiciels-services sous le modèle infonuagique (Breeding, 2013a; Grant, 2012).

Déjà en 2013, Breeding suggérait que ces plateformes allaient être adoptées par une majorité d'établissements sur un court horizon de temps<sup>1</sup>. D'ailleurs, dès 2016, plus de 1 000 bibliothèques universitaires avaient choisi de faire la transition vers ces outils (Breeding, 2017c). Le mouvement est donc bien lancé aux États-Unis, comme ailleurs dans le monde. Au Québec, un groupe de bibliothèques membres de l'Université du Québec, le groupe SB8<sup>2</sup>, s'y est

---

<sup>1</sup> En effet, Breeding (2013a) prévoyait que la transition des bibliothèques universitaires vers les PSB allait se faire sur un horizon de cinq à sept ans.

<sup>2</sup> Les membres de ce regroupement sont : l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'École de technologie supérieure (ÉTS), l'École nationale d'administration publique (ENAP), l'Institut national de recherche scientifique (INRS). Il est utile de préciser qu'au

intéressé dès 2014 avec le projet d'adoption d'une PSB en remplacement de leur SIGB Aleph (Directeurs des bibliothèques du regroupement SB8, 2014). Peu de temps après, ce projet s'étendait à l'ensemble des bibliothèques universitaires du Québec (BUQ) et proposait le regroupement de ces dernières en vue de l'adoption partagée d'une PSB<sup>3</sup>.

On peut penser, avec Breeding (2012c), Grant (2012) et Yang (2013) que l'adoption de ces systèmes innovants ouvre la voie à de nouvelles possibilités pour les bibliothèques : une nouvelle approche dans la gestion des ressources documentaires, des changements sur le plan organisationnel (comme de nouvelles divisions du travail), l'ouverture vers de nouveaux réseaux de collaboration entre bibliothèques, etc.

Aussi, au-delà des fonctionnalités de ces nouvelles plateformes, l'adoption de ces technologies innovantes est aussi perçue comme ayant le potentiel pour les bibliothèques de répondre plus adéquatement à leur mission, en leur permettant de maintenir leur pertinence tant dans la gestion de leurs collections que dans l'offre de services aux usagers. En effet, par l'adoption mutualisée de ces systèmes, le regroupement de bibliothèques ainsi créé ouvre la voie à des solutions innovantes, comme le développement collaboratif des collections (Cornish et al., 2013).

En ce qui concerne l'étude des PSB, plusieurs chercheurs se sont penchés sur leur adoption par des bibliothèques, seules ou en consortiums. La plupart de ces études ont cherché à décrire l'expérience de migration de ces bibliothèques, notamment les étapes de mises en œuvre, les changements amenés par ces systèmes, les enjeux et les défis observés une fois ces outils adoptés. Toutefois, aucune de ces recherches n'a traité des PSB en profondeur, dans un contexte d'innovation. Par ailleurs, au début de la présente étude, aucune ne s'était penchée sur ce phénomène au Québec.

---

moment des premières démarches d'évaluation visant l'adoption d'une PSB, le groupe était effectivement formé de huit constituantes. Il s'appelait alors SB8. Peu de temps après, toujours en 2014, une neuvième bibliothèque s'est jointe au groupe, celle de la TÉLUQ. Le groupe devient alors SB9.

<sup>3</sup> Ce projet est connu sous le nom de Plateforme partagée de services (projet PPS).

Il importe donc de se pencher sur le phénomène d'adoption des plateformes de services pour bibliothèques et l'impact perçu de ces systèmes innovants par les intervenants clés du milieu, dans un contexte québécois. À cet égard, le projet d'adoption d'une PSB par un groupe de bibliothèques au sein du projet de Plateforme partagée de services (projet PPS) nous offre l'occasion de mieux comprendre la perspective de ces bibliothèques face à ces nouveaux outils en étudiant la perception qui s'en dégage chez les principaux intervenants. Cette compréhension permettrait d'aider les bibliothèques à se préparer plus efficacement à l'implantation de nouveaux outils technologiques, notamment en permettant de mieux évaluer l'impact potentiel de l'adoption d'innovations technologiques, comme les PSB, dans un contexte de regroupement.

## **Objectifs de la recherche**

Si l'objectif général de la recherche est de mieux comprendre l'innovation dans le contexte des bibliothèques universitaires, nous chercherons plus particulièrement à mieux comprendre les perceptions des dirigeants par rapport aux plateformes de services pour bibliothèques et de leur adoption potentielle au sein de bibliothèques universitaires dans un contexte de regroupement.

Avant toutes décisions définitives, les perceptions à l'égard d'une innovation s'avèrent généralement cruciales quant à son adoption future. De plus, le contexte d'une organisation a une influence certaine sur son adoption. Nous souhaitons donc brosser le portrait des perceptions à l'égard de ces produits innovateurs chez des intervenants clés, à l'égard de l'impact potentiel de ces produits dans leur organisation et le portrait du contexte dans lequel se forment ces perceptions. Du point de vue des dirigeants qui l'envisagent pour leur bibliothèque, qu'en est-il des avantages et des inconvénients de ces outils? Qu'en est-il de la compatibilité de ces outils avec les pratiques et les normes de leur bibliothèque? Qu'en est-il de la complexité liée à l'adoption de ces outils? Quelles sont les sources d'influence qui poussent à leur adoption?

Afin de mener à bien cette recherche, nous étudierons les perceptions des principaux intervenants (c'est-à-dire les gestionnaires qui participent aux décisions) impliqués dans le processus d'adoption d'une plateforme de services pour bibliothèques par des bibliothèques membres de l'Université du Québec, le groupe SB9. En effet, ce groupe nous offre un espace idéal pour cette investigation. Nous serons ainsi en mesure d'évaluer, en contexte, la compréhension qui se dégage de ces systèmes et de leur adoption partagée au sein d'un regroupement.

Nous serons aussi en mesure de mieux comprendre comment l'innovation se manifeste à travers ce projet et vérifier ce que permet cet outil, dans une perspective d'innovation. De plus, une meilleure compréhension de ce que signifie cette innovation en bibliothèque universitaire et de son processus de mise en œuvre pourrait ouvrir la voie à de nouvelles réflexions sur le sujet.

## **Questions de recherche**

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous tenterons de répondre aux quatre questions de recherches suivantes :

1. D'après les dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises, quels sont les avantages attendus et les désavantages envisagés<sup>4</sup> par l'adoption d'une plateforme de services pour bibliothèques dans un regroupement de bibliothèques universitaires?
2. Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de compatibilité des plateformes de services pour bibliothèques avec les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?
3. Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de complexité des plateformes de services pour bibliothèques pour les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?

---

<sup>4</sup> Au moment de la collecte des données, l'adoption et la mise en œuvre d'une PSB par les bibliothèques à l'étude n'étaient pas encore faites. Le processus avait débuté, mais aucune décision définitive n'était prise. C'est en ce sens que les avantages et les désavantages sont anticipés.



4. Selon les dirigeants, existe-t-il des sources d'influence qui poussent à l'adoption des plateformes de services pour bibliothèques?

## **Plan du mémoire**

Ce mémoire se divise en quatre chapitres. Le premier chapitre présentera une recension des écrits sur trois grandes thématiques. Nous examinerons tout d'abord l'innovation dans une perspective générale. Nous aborderons ensuite l'innovation en bibliothéconomie, en raison de son importance pour les bibliothèques. Nous nous pencherons par la suite sur les plateformes de services pour bibliothèques (PSB), qui sont une manifestation de l'innovation technologique. Nous terminerons cette revue en présentant le cadre de référence qui guide cette étude et nous exposerons ses principaux concepts.

Le second chapitre présentera la méthode utilisée pour répondre aux objectifs de la recherche et à ses questions. Nous présenterons la méthode retenue pour cette étude, l'étude de cas simple, et nous préciserons le cas à l'étude. Nous décrirons aussi la méthode de collecte des données et la méthode utilisée pour leur analyse. Nous présenterons enfin les critères permettant d'assurer la qualité de notre recherche et ses limites potentielles.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons les résultats de l'analyse des données recueillies. Après avoir exposé la perception des participants quant au contexte et à l'initiation de leur projet d'adoption d'une innovation, nous examinerons les résultats pour chacune des quatre questions de recherche qui s'intéressent aux avantages et aux désavantages des PSB, à la compatibilité et la complexité de ces systèmes avec les bibliothèques universitaires, et finalement aux sources d'influence qui incitent à l'adoption de ces outils.

Enfin, dans le quatrième chapitre, nous discuterons des résultats à la lumière de la littérature. Cette discussion abordera les éléments constitutifs du cadre de référence qui guide la recherche, soit les attributs de l'innovation (les concepts d'avantage relatif, de compatibilité et de complexité), ainsi que les sources d'influence qui peuvent avoir un impact sur l'adoption d'une PSB au sein des bibliothèques. Nous discuterons ensuite de l'innovation comme une réponse à l'environnement des bibliothèques à l'étude. Autrement dit, nous examinerons

comment ces nouvelles plateformes pourraient permettre aux bibliothèques de s'ajuster aux pressions de leur environnement.

Au terme de l'exercice, nous serons en mesure d'apprécier, en contexte, la perception des dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises qui se dégage à propos de l'adoption d'une PSB par des bibliothèques au sein d'un regroupement.

# Chapitre 1 – Recension des écrits

Dans ce chapitre, nous parcourons ce qui est écrit dans la littérature sur différents sujets pertinents au regard de cette étude. Nous nous pencherons tout d’abord sur la littérature théorique et générale sur l’innovation, de façon à faire ressortir sa définition et ses principales dimensions. Par la suite, nous examinerons la littérature consacrée à l’innovation en bibliothèque. Nous ferons ensuite l’examen des plateformes de services pour bibliothèques. Finalement, nous présenterons le cadre de référence utilisé dans cette étude.

## 1.1 Vers une définition de l’innovation

L’innovation est un concept complexe et la littérature qui en parle est variée. En effet, plusieurs domaines ont souhaité en comprendre la signification et à mieux connaître ses différentes manifestations. De façon à donner un sens à ce que signifie l’innovation, nous chercherons tout d’abord à la caractériser en faisant ressortir une définition générale. Par la suite, nous en examinerons l’essence à travers ses principales dimensions. Ainsi, nous traiterons de sa nature et des étapes du processus d’innovation. Nous examinerons ensuite les différentes formes qu’elle prend, le contexte social dans lequel elle apparaît et les ressources nécessaires à sa concrétisation. Nous terminerons cet examen en abordant l’objectif de l’innovation, c’est-à-dire les raisons pour lesquelles les organisations cherchent à innover.

### 1.1.1 Une définition préliminaire de l’innovation

Nous débuterons d’entrée de jeu avec une question fondamentale : qu’est-ce que l’innovation? La réponse à cette question n’est pas simple, car l’innovation est un concept complexe. Au fil du temps, plusieurs définitions ont été élaborées pour la décrire, reflétant différentes interprétations. Aussi, force est de constater que toutes les définitions ne renvoient pas toujours aux mêmes phénomènes.

Pour atténuer les ambiguïtés liées au terme *innovation*, certains auteurs, comme Cooper (1998), suggèrent aux chercheurs désirant aborder la question de préciser les limites du concept afin d’établir le contexte d’une étude particulière (c’est-à-dire le chemin que nous prenons et ce que

nous voulons trouver) : « Specificity in defining what is meant by innovation is critical for establishing the validity of the findings, propositions, and policies that are consequent to any investigation » (Cooper, 1998, p. 496). Chercher à mieux comprendre l'innovation c'est aussi chercher à comprendre son contexte d'émergence, car l'étude de l'innovation en est une de perspective sur le sujet.

D'après *Le petit Robert* (2022), le terme « innovation » réfère d'une part à l'action d'innover et d'autre part, au résultat de cette action (Innovation, 2022). Cette définition est simple, mais elle résume deux façons par lesquelles on comprend habituellement le terme « innovation ». Cette distinction agira comme point de départ à notre investigation.

En tant qu'action, l'innovation est caractérisée par plusieurs auteurs comme le développement ou l'adoption d'une nouvelle idée, d'une nouvelle pratique ou d'un nouveau comportement au sein d'une organisation (Damanpour et Schneider, 2009). En ce sens, l'action d'innover se distingue de son résultat.

En tant que résultat de l'action, une innovation peut être définie comme « [...] an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption » (Rogers, 2003, p. 12). Bien que plusieurs définitions aient été avancées pour décrire l'innovation en tant que résultat, elles se présentent généralement comme des variations similaires à celle proposée par Rogers (Alcouffe, 2004, p. 33). De plus, cette définition permet d'aborder la perspective organisationnelle, car un rapport est établi entre une idée nouvelle et une entité adoptante (telle qu'une organisation) qui y est confrontée et qui la perçoit comme telle.

Forts de ces explications, poursuivons l'étude de l'innovation afin de mieux saisir les concepts clés qui y sont associés et de fournir un contexte théorique à cette étude. Dans la section qui suit, nous traiterons de différentes dimensions de l'innovation dans un contexte organisationnel. Pour y parvenir, l'étude de Baregheh et al. (2009) nous servira de point de départ.

## 1.1.2 Le contexte de l'innovation

Nous l'avons dit, de nombreuses définitions de l'innovation ont été proposées au fil du temps et plusieurs se réfèrent à un domaine spécifique : sociologie, économie, gestion, psychologie, marketing, etc. Face à cette imposante variété, il est difficile de s'y retrouver et de saisir l'essence de ce qu'est l'innovation au-delà des différences disciplinaires. À partir d'une soixantaine de définitions du concept d'innovation puisées dans la littérature de différents domaines, Baregheh et al. (2009) ont identifié et isolé certains attributs récurrents et essentiels à l'innovation. De ceux-ci, ces chercheurs ont pu déterminer six dimensions au processus d'innovation : (1) la nature de l'innovation, (2) les étapes du processus, (3) les formes du résultat, (4) le contexte social, (5) les ressources nécessaires et (6) l'objectif de l'innovation. La revue de chacune de ces dimensions nous permettra d'acquérir une compréhension utile de ce qu'est l'innovation tout en fournissant un contexte théorique à notre étude.

### 1.1.2.1 La nature de l'innovation

La nature de l'innovation correspond à ce qui distingue une idée novatrice d'une idée qui ne l'est pas. Elle fait référence au caractère de nouveauté, d'amélioration et de changement d'une idée (Baregheh et al., 2009, p. 1331). Par ailleurs, soulignons que l'utilisation du terme « idée » englobe toutes les formes d'innovations, que ce soient des produits, des services, des processus, etc. Nous discuterons ultérieurement de cette question.

Le concept de nouveauté caractérise généralement l'innovation. Lorsque l'on tente de donner un sens au concept de nouveauté, la perspective utilisée est importante, voire essentielle pour comprendre l'innovation. Par exemple, Cooper (1998) indique que certains voient la nouveauté de façon absolue, et font coïncider « innovation » et « invention ». Cependant, si l'on considère cette façon de voir la nouveauté, force est d'admettre que l'innovation est le fait de bien peu d'organisations (Clayton, 1997; Cooper, 1998). D'autres voient l'innovation comme la première apparition d'une idée ou la première utilisation de cette idée par un groupe d'organisations (Cooper, 1998). Ceci limite aussi l'innovation à un nombre restreint d'organisations.

Plusieurs considèrent plutôt le concept de nouveauté comme étant relatif et dépendant d'un contexte. En ce sens, la nouveauté est situationnelle (Tornatzky et Fleischer, 1990, p. 10). Ainsi,

ce qui est nouveau pour une organisation dans une certaine situation peut être routinier, commun, voire désuet, pour une autre. C'est le contexte d'introduction d'une idée qui en détermine la nouveauté. Ce point de vue est adopté par Damanpour et Evan (1984) qui définissent une innovation comme une idée nouvelle pour l'organisation qui l'adopte, sans égard à sa nouveauté absolue, c'est-à-dire sans considérer le laps de temps qui s'est écoulé depuis son apparition. Face à l'incertitude et à l'instabilité de l'environnement, l'innovation est perçue comme permettant à une organisation qui l'adopte de se transformer, pouvant avoir un impact sur sa performance (Damanpour et Evan, 1984).

Rogers (2003, p. 12) aussi considère la nouveauté du point de vue de l'entité adoptante. Selon lui, la nouveauté d'une idée implique la perception de l'adoptant potentiel, perception qui détermine par ailleurs sa réaction à l'innovation :

It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is "objectively" new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If an idea seems new to the individual, it is an innovation. (Rogers, 2003, p. 12)

Certains chercheurs, dont Rogers (2003), ont suggéré que l'innovation s'accompagne chez l'adoptant potentiel d'un sentiment d'incertitude, entre autres en raison des conséquences souvent inconnues et imprévisibles de l'adoption d'une idée nouvelle. Ce sentiment d'incertitude est le résultat d'un manque de connaissances et d'informations sur l'innovation permettant de l'analyser adéquatement (Cooper, 1998, p. 495; Robertson et Gatignon, 1986, p. 3). Pour une organisation, une telle incertitude peut avoir un effet sur la décision d'adopter une innovation (Robertson et Gatignon, 1986, p. 3). Par ailleurs, plus une innovation sera radicale et en rupture avec les anciens paradigmes, plus l'incertitude sera grande à son égard et sa mise en œuvre risque d'être d'autant plus complexe (Rogers, 2003, p. 426). En effet, au sein de l'organisation, cette incertitude peut engendrer une certaine résistance à la mettre en œuvre (Rogers, 2003, p. 426).

Différents types d'incertitudes peuvent apparaître face à l'innovation. Par exemple, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2005, p. 41) indique qu'il est possible qu'on ne sache pas d'avance combien de temps prendra l'implantation d'une

innovation, ni si cette dernière aura du succès. Parallèlement, dans le cas de l'adoption et de la mise en œuvre d'une innovation technologique, Gerwin (1988, p. 90) indique que plusieurs types d'incertitudes peuvent se présenter : incertitude d'un point de vue financier (par exemple l'incertitude quant au retour sur l'investissement), d'un point de vue social (par exemple les conflits au sein de l'organisation découlant de la mise en œuvre) et d'un point de vue technique (par exemple sur la valeur d'une nouvelle technologie mise en œuvre).

De ce qui précède, on constate que l'idée de nouveauté caractérise le concept d'innovation. La perception de la nouveauté peut toutefois être différente selon le contexte. Par ailleurs, innover, c'est aussi être en relation avec l'incertitude engendrée par la nouveauté.

#### 1.1.2.2 Les étapes du processus

Les étapes du processus d'innovation correspondent aux différentes étapes par lesquelles une organisation innove (Baregheh et al., 2009, p. 1332). Nous avons précédemment défini le processus d'innovation comme le développement ou l'adoption d'idées nouvelles pour une organisation. Une organisation peut innover de différentes façons. Certains auteurs, comme Damanpour et Wischnevsky (2006) identifient les processus de développement (ou génération) et d'adoption (en vue d'utilisation) d'innovations comme deux phénomènes distincts représentant chacun une façon par laquelle une organisation innove. Pour ces auteurs, les deux phénomènes n'ont pas les mêmes objectifs et ne répondent pas aux mêmes exigences. Cependant, lorsqu'il est question du processus d'innovation, la littérature ne distingue pas toujours ces phénomènes (Damanpour et Wischnevsky, 2006).

L'innovation peut être développée (générée) par une organisation, que ce soit pour ses propres besoins ou pour ceux d'une autre entité. Dans cette perspective, une organisation agit à titre de producteur des innovations qu'elle développe (Klein et Sorra, 1996, p. 1057). La génération d'une innovation se produit par exemple lorsqu'il y a création d'une nouvelle idée, d'une nouvelle combinaison d'idées existantes ou encore de l'amélioration de ces dernières. Pour décrire ce processus, différentes phases ont été proposées : définition d'un problème, recherche, développement, commercialisation et diffusion d'une solution (Rogers, 2003).

L'innovation peut aussi être adoptée et utilisée par une organisation, qu'elle ait été ou non développée (générée) par elle. Dans cette perspective, une organisation agit à titre d'utilisateur des innovations qu'elle adopte (Klein et Sorra, 1996, p. 1057). L'adoption d'une innovation demande à ce qu'une organisation puisse intégrer un service, une technologie, bref l'idée qui lui est nouvelle (Damanpour et Wischnevsky, 2006). L'adoption d'une innovation est rendue possible par certaines qualités de gestion et suggère la capacité à sélectionner et à assimiler une innovation : « [...] the innovation-adopting organization (IAO) relies more on its managerial and organizational capabilities to select and assimilate innovations » (Damanpour et Wischnevsky, 2006, p. 274-275).

De nombreux modèles ont été proposés afin de décrire les étapes d'adoption d'une innovation au sein d'une organisation. Ces étapes ont généralement été conceptualisées par deux phases principales séparées par la décision d'adopter ou non une innovation : l'initiation (préadoption) et la mise en œuvre (postadoption) (Rogers, 2003; Zaltman et al., 1973). L'initiation correspond aux différentes étapes qui participent à la décision d'adopter ou non une innovation : la reconnaissance d'un écart de performance, la prise de conscience d'une innovation, la recherche de connaissances et la formation d'une attitude (favorable ou non) à son égard (Rogers, 2003; Zaltman et al., 1973). Une décision favorable à l'adoption rend possible la mise en œuvre de l'innovation dans l'organisation ainsi que sa routinisation, étape à laquelle une innovation implantée est intégrée aux activités normales d'une organisation (Rogers, 2003).

Une précision quant à la validité des modèles des stades de l'innovation est ici nécessaire. Bien qu'ils offrent l'avantage de conceptualiser différentes étapes du processus d'innovation, plusieurs ont critiqué le fait que ces modèles se présentent généralement comme une série linéaire d'étapes bien définies et ordonnées logiquement, où le passage à chacune des phases du processus est rendu possible par le succès des phases précédentes. Or, la réalité est souvent plus complexe; ces modèles la reflètent peu et sont peu généralisables (Alcouffe et Guedri, 2008, p. 57; Tornatzky et Fleischer, 1990, p. 181). L'activité d'innover n'est pas un processus linéaire et ne suit pas un ordre précis (Anderson et al., 2004; Tornatzky et Fleischer, 1990, p.



30) : elle se rapproche plutôt d'une démarche itérative où des retours en arrière sont fréquents<sup>5</sup>. Dans cette perspective, une organisation ayant déjà rejeté une innovation peut très bien revenir ultérieurement sur sa décision et à l'inverse, une organisation ayant adopté une innovation peut décider de l'abandonner (Alcouffe et Guedri, 2008, p. 57).

Soulignons enfin que le processus d'innovation n'est pas une activité banale. À cet égard, Anderson et al. (2004) précisent que, par définition, l'innovation implique une restructuration sociale. D'après ces chercheurs, le processus d'innovation peut avoir un réel effet psychologique, qu'il soit positif ou négatif, sur les personnes impliquées dans le processus, peu importe la phase.

Dans ce qui précède, nous avons exposé les grandes lignes des processus de l'innovation. Nous avons entre autres distingué le développement et l'adoption de l'innovation. De plus, nous avons traité des étapes du processus d'adoption de l'innovation, de l'initiation à la mise en œuvre de celle-ci. Enfin, nous avons vu que le processus de l'innovation peut avoir un impact sur les personnes impliquées.

#### 1.1.2.3 Les formes du résultat

La forme que prend l'innovation correspond au type de résultat obtenu par l'activité d'innover (Baregheh et al., 2009, p. 1331). Suivant la définition d'une innovation singulière avancée par Rogers (2003, p. 12) et citée plus tôt, une innovation peut prendre de multiples formes. Dans ce contexte, une innovation peut être un produit, un service, une technologie, une méthode de production (un processus) ou toute autre idée perçue comme nouvelle pour une entité adoptante (Damanpour et Schneider, 2009; Damanpour et Wischnevsky, 2006). Bien sûr, il ne s'agit pas d'énumérer l'ensemble des formes possibles de l'innovation, mais plutôt d'illustrer l'existence d'une grande variété d'innovations singulières. Plusieurs typologies ont été développées afin de rendre compte de cette diversité. Les innovations y sont généralement catégorisées selon des caractéristiques de forme ou de nature qui les distinguent les unes des autres.

---

<sup>5</sup> Ces retours en arrière sont nommés « boucles de rétroaction » par Alcouffe et Guedri (2008, p. 57).

Parmi les typologies les plus populaires, notons les catégorisations dichotomiques opposant les innovations techniques aux innovations administratives, et les innovations de produits aux innovations de processus. Pour l'essentiel, ces divisions sont basées sur la forme de l'innovation<sup>6</sup>. Un troisième type de dichotomie, basé sur la nature de l'innovation, a aussi fait couler beaucoup d'encre. Il s'agit de la dichotomie opposant les innovations radicales aux innovations incrémentales. Cette division distingue les innovations selon leur degré de nouveauté (voir section 1.2.3 en page 45).

Certains ont cependant souligné l'aspect relatif de ces classifications. À titre d'exemple, Tornatzky et Fleischer (1990, p. 20-21) considèrent que la distinction entre une innovation de produit et une innovation de processus est importante, mais précisent que la distinction réside souvent dans leur fonction. Par exemple, un produit nouveau (innovation de produits) peut être adopté en tant que partie intégrante d'un processus (innovation de processus).

De l'étude des distinctions entre les types d'innovations, certains ont suggéré de déplacer les recherches vers l'étude de leur intégration et de leur interrelation au sein de l'organisation. Par exemple, Damanpour (2010) suggère de poursuivre les recherches du côté de l'interaction de différents types d'innovations au sein d'une organisation, par exemple en étudiant les facteurs favorisant leur introduction simultanée. Ce point de vue favorise l'intégration des types d'innovations.

Cette approche intégratrice et structurée des innovations se reflète dans le modèle des grands ensembles d'innovation d'affaires présenté par le Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO, 2010), modèle développé dans la perspective des technologies de l'information et des communications (TIC). Selon ce point de vue, différents niveaux d'innovations interagissent entre eux et s'influencent mutuellement au sein d'une organisation.

Au premier niveau, nous retrouvons des innovations de produits ou de services ainsi que des innovations de procédés. L'innovation de produits ou de services se réfère à ce que propose une organisation, c'est-à-dire un bien ou un service nouveau pour un utilisateur. L'innovation de

---

<sup>6</sup> Par exemple, la distinction entre les innovations techniques et les innovations administratives s'appuie sur des activités différentes au sein d'une organisation.

procédés concerne une nouvelle méthode de production ou de distribution. Ces deux types d'innovations s'influencent mutuellement. Par exemple, une innovation de produit nécessite souvent l'adoption préalable d'un procédé nouveau pour sa réalisation (CEFRIO, 2010, p. 11).

Au second niveau il y a les innovations de commercialisation et les innovations organisationnelles. D'un côté, les innovations de commercialisation concernent de nouvelles méthodes de la conception à la mise en marché d'un produit ou d'un service. Pour ce qui est des innovations organisationnelles, elles concernent de nouvelles approches dans le fonctionnement ou la structure de l'organisation, comme un nouveau type de gestion ou de nouvelles pratiques (CEFRIO, 2010, p. 12).

Au troisième niveau se présente l'innovation technologique, c'est-à-dire l'introduction d'une nouvelle technologie au sein de l'organisation. L'innovation technologique est vue comme un moyen permettant la réalisation des différents types d'innovations précédents (CEFRIO, 2010, p. 12). Finalement, au quatrième niveau, se trouve l'innovation de modèle d'affaires, et concerne la définition de ce qu'est l'entreprise et de ce vers quoi elle tend (CEFRIO, 2010, p. 13).

D'autres typologies contemporaines adoptent une perspective similaire, par exemple celle proposée par Francis et Bessant (2005), bien que les disciplines pour lesquelles elles ont été développées sont parfois très différentes les unes des autres.

#### 1.1.2.4 Le contexte social de l'innovation

Le contexte social de l'innovation correspond aux individus, aux groupes ou à toute autre unité sociale impliquée dans le processus d'innovation (Baregheh et al., 2009, p. 1332). Aussi, comprendre l'innovation c'est également chercher à comprendre dans quel contexte social elle apparaît. L'étude de l'innovation peut considérer différents niveaux d'analyse : individuel, groupe au sein d'une organisation, organisation, industrie, etc. (Damanpour, 1996; Gopalakrishnan et Damanpour, 1997). Parallèlement, les facteurs environnementaux influencent aussi l'innovation. Ainsi, les contextes social et environnemental participent à l'innovation (Baregheh et al., 2009, p. 1332).

La littérature sur l'innovation accorde une grande importance au contexte des organisations. Une organisation est composée de membres, possède une structure et des objectifs, mais elle évolue aussi dans un environnement, lequel peut influencer son besoin d'innovation. L'organisation est une construction complexe qui est définie par Rogers (2003) comme un ensemble d'individus évoluant vers un objectif commun : « *An organisation is a stable system of individuals who work together to achieve common goals through a hierarchy of ranks and a division of labor* » (Rogers, 2003, p. 404). Pour mieux comprendre son rapport à l'innovation, il faut comprendre quelle est cette organisation, comment elle fonctionne et quels sont ses objectifs. Une organisation est composée d'une structure formelle, mais s'appuie aussi sur les comportements informels de ses membres (Tornatzky et Fleischer, 1990). Selon Rogers (2003), certains éléments participent activement à la structure d'une organisation : un objectif déterminé (une mission, un mandat, etc.), un ensemble de rôles et de tâches (réalisés par des ressources humaines), une structure hiérarchique, un ensemble de règles et des procédures et des éléments informels (sa culture, les normes tacites, les relations sociales, etc.).

L'organisation possède certaines caractéristiques structurelles comme la centralisation, la formalisation, la complexité, la taille, etc. Ces dernières ont souvent été associées à la propension d'une organisation à innover. Cependant, peu de résultats se sont avérés concluants, si ce n'est l'influence différente des organisations mécaniques et organiques dans le processus d'innovation (Clayton, 1997)<sup>7</sup>. Encore une fois, le contexte semble nécessaire pour expliquer l'innovation dans l'organisation. Par ailleurs, une organisation est aussi en lien avec d'autres intervenants (par exemple d'autres organisations) qui peuvent influencer sa décision d'innover. À titre d'exemple, O'Callaghan (1998) souligne qu'une organisation peut être influencée par le développeur d'une innovation ou encore par d'autres organisations du même domaine.

---

<sup>7</sup> Burns et Stalker (1961) distinguent les « organisations mécaniques » des « organisations organiques ». L'organisation mécanique est entre autres caractérisée par une structure hiérarchisée, une différenciation des tâches (ces dernières étant par ailleurs spécialisées), qui s'appuie sur une prise de décision centralisée et un mode de communication vertical. De son côté, l'organisation organique adopte une structure plus flexible, orientée vers un ensemble de tâches, un mode de communication horizontal et une prise de décision décentralisée. Dans la perspective de Burns et Stalker (1961), l'organisation mécanique est adaptée aux conditions favorisant la stabilité, alors que l'organisation organique s'adapte plus facilement face aux situations changeantes.

Outre le contexte social, il faut aussi comprendre le rapport qu'entretient l'organisation à son environnement interne et externe. L'organisation est confrontée à un certain nombre de changements au sein de son environnement. Afin de poursuivre ses objectifs, elle doit s'adapter à ces changements, par exemple en innovant. Dans cette perspective, différents facteurs poussent les organisations à innover. Par exemple, Atkinson (2003) identifie des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques dans l'évaluation de l'environnement externe d'une organisation. Par ailleurs, les environnements internes et externes de l'organisation peuvent aussi être une source d'obstacle à l'innovation (Chuang et al., 2019). Nous reviendrons plus en détail sur ces questions ultérieurement (voir section 1.2.8.2 en page 63).

#### 1.1.2.5 Les ressources pour l'innovation

Les ressources pour l'innovation correspondent aux moyens nécessaires (par exemple les ressources techniques et financières) devant être mis en place pour l'innovation (Baregheh et al., 2009, p. 1332). D'après Clayton (1997), l'existence de ressources appropriées et suffisantes est l'un des aspects qui facilitent l'adoption de l'innovation au sein d'une organisation, bien qu'il ne détermine pas à lui seul le succès de sa mise en œuvre. Dans cette perspective, les ressources d'une organisation participent certainement à la capacité de cette organisation à innover.

À première vue, il peut paraître évident que l'innovation ait un coût et qu'elle demande un investissement financier. Cependant, elle ne dépend pas seulement de ce type de moyens. Clayton (1997, p. 54) décrit quatre grandes catégories de ressources pouvant faciliter l'introduction de l'innovation au sein d'une organisation.

Premièrement, il faut considérer les ressources matérielles, c'est-à-dire les moyens financiers (par exemple les fonds alloués) et physiques (par exemple l'équipement en place, l'espace suffisant, etc.) permettant l'adoption et la mise en œuvre d'une innovation (Clayton, 1997, p. 55). Deuxièmement, il faut s'appuyer sur les connaissances et compétences du personnel impliqué dans le processus d'innovation. Ces qualités réfèrent souvent aux dispositions des dirigeants d'une organisation, mais elles renvoient aussi à toutes les personnes impliquées qui

possèdent notamment les connaissances, les compétences et les aptitudes pour mener à bien un tel projet (Clayton, 1997, p. 56). Troisièmement, il faut considérer la disponibilité des effectifs, c'est-à-dire une quantité d'employés suffisante et nécessaire à l'innovation. Tout comme les connaissances et les compétences, cet aspect a trait aux ressources humaines (Clayton, 1997, p. 56). En ce sens, les contraintes financières entraînant des coupures de personnel dans plusieurs organisations peuvent être perçues comme inquiétantes. Clayton suggère même qu'un manque d'employés est une menace à la mise en œuvre d'innovations. Finalement, un quatrième type de ressources réside dans la capacité à allouer suffisamment de temps afin de mener à bien la mise en œuvre d'une innovation.

Toutes ces ressources ne sont pas nécessairement présentes au sein d'une organisation et elles peuvent provenir de son environnement (Clayton, 1997). Il est en effet possible d'importer des ressources de l'extérieur d'une organisation : par exemple le savoir de consultants externes.

Par ailleurs, dans le processus d'innovation, une organisation doit pouvoir considérer les contraintes liées aux ressources dont elle dispose et celles qu'elle doit déployer afin d'atteindre ses objectifs (Francis et Bessant, 2005). Loin d'être le fruit du hasard, l'innovation apparaît plutôt comme une activité volontaire et planifiée.

#### 1.1.2.6 L'objectif de l'innovation

L'objectif de l'innovation correspond au résultat attendu, c'est-à-dire le résultat qu'une organisation souhaite obtenir par l'innovation (Baregheh et al., 2009, p. 1332). Par exemple, dans la littérature sur l'innovation, il est commun de lire qu'elle est utilisée par une organisation pour croître et pour survivre.

L'objectif à atteindre peut être considéré sur différents plans. Par exemple, l'innovation est souvent décrite par les chercheurs comme une façon pour l'organisation de faire face aux changements de l'environnement. Ainsi, Pungitore (1995, p. 10) suggère que plusieurs changements qui affectent une organisation peuvent provenir de son environnement externe, tout comme les idées qui lui permettent de s'adapter. Pour sa part, Clayton (1997, p. 3) suggère que confrontée aux changements de l'environnement, toute organisation doit constamment faire de nouvelles choses, faute de quoi elle perd en pertinence. L'innovation peut être un outil

de changement pour l'organisation en réponse à l'environnement, mais elle peut aussi agir comme un moyen pour influencer cet environnement (Damanpour, 1996). Dans ce contexte, l'innovation peut être perçue comme un moyen de se transformer pour mieux s'adapter à l'environnement afin d'être efficace, compétitif (Damanpour et Wischnevsky, 2006) et plus performant (Damanpour et Childers, 1985).

Néanmoins, nous pouvons distinguer des objectifs différents pour différents types d'organisations. Par exemple, alors que l'innovation dans le secteur privé vise la performance et l'efficacité (Damanpour, 1991), dans la perspective des organisations du secteur public, l'innovation vise la création d'une « valeur publique », quelque chose qui est utile pour le bien public (Light, 1998). Différents types d'organisations peuvent donc avoir des objectifs différents qui les incitent à innover.

## **Conclusion**

Dans cette section, nous nous sommes attardés à l'examen de la littérature sur l'innovation afin de définir cette dernière et d'en décrire les principales dimensions. Une définition simple de l'innovation suggère qu'il s'agit d'une part de l'action d'innover et, d'autre part, du résultat de cette action. Une innovation est généralement définie comme une idée nouvelle adoptée par un individu ou une entité adoptante, comme une organisation.

Nous avons par ailleurs cherché à cerner les différentes dimensions qui la composent. Pour y arriver, nous avons retenu des textes qui proviennent principalement de théories générales sur l'innovation. Ainsi, la nature de l'innovation apparaît dans son caractère de nouveauté. Le concept de nouveauté est relatif, il dépend du contexte de l'adoptant. Par ailleurs, la nouveauté peut amener un sentiment d'incertitude pour l'adoptant.

Il existe différentes façons d'innover : l'innovation peut en effet être générée ou adoptée. Ces deux façons d'innover répondent à des impératifs différents et suggèrent des processus distincts. Dans le cas de l'adoption d'une innovation, le processus est souvent conceptualisé par les phases d'initiation et de mise en œuvre, séparées par la décision d'adopter. Le processus d'innovation n'est pas une activité banale. En effet, il peut entraîner une restructuration sociale et peut avoir un effet sur les personnes impliquées.

Par ailleurs, l'innovation peut prendre une multitude de formes. Par exemple, ce peut être un service, un produit, un processus, ou toutes autres idées nouvelles pour un adoptant. Différentes typologies ont été développées afin de caractériser cette diversité. Néanmoins, les différentes formes d'innovations peuvent interagir entre elles et s'influencer au sein d'un système.

Lorsqu'il est question d'innovation, le contexte social dans lequel elle apparaît est un aspect important à considérer. De nombreuses études se sont intéressées à l'innovation dans le contexte de l'organisation. Cette dernière est une construction complexe, composée de membres ayant un objectif commun. Par ailleurs, l'organisation interagit aussi avec son environnement. Ce dernier peut pousser à innover, mais peut aussi contraindre l'innovation.

Dans une autre perspective, il va sans dire que l'innovation demande des ressources (matérielles, humaines, financières, etc.) afin de se concrétiser. La disponibilité de ces ressources peut avoir un effet sur la capacité à innover.

En outre, l'innovation est souvent utilisée comme une façon d'atteindre un objectif. À cet égard, la littérature sur l'innovation mentionne souvent qu'elle est un moyen pour les organisations de croître et de survivre. L'organisation doit innover afin d'éviter de perdre de la pertinence. Face aux perturbations de son environnement, l'organisation innove afin de s'y adapter, mais aussi pour l'influencer. Par ailleurs, différents types d'organisations peuvent avoir des objectifs distincts. Ainsi, alors que les organisations privées l'utilisent pour augmenter leur performance et leur efficacité, les organisations publiques peuvent l'utiliser pour ajouter de la valeur publique.

À la lumière de ce qui précède, et de façon à conceptualiser l'innovation dans le cadre de ce mémoire, il nous apparaît important de souligner ce que nous retenons de l'examen de la littérature sur l'innovation. Dans cette étude, nous considérons les deux significations du terme « innovation », c'est-à-dire l'action d'innover et le résultat de cette action. Ces deux significations sont étroitement liées.

En tant que résultat, nous conservons la définition proposée par Rogers (2003). Ainsi, une innovation est une idée nouvelle telle que perçue par une entité adoptante. Par ailleurs, l'entité



adoptante est considérée sur le plan de l'organisation, c'est-à-dire un système organisé au sein duquel des membres travaillent de façon concertée à l'atteinte d'un objectif commun. En tant qu'action, parmi les différentes façons par lesquelles une organisation innove, nous retenons plus spécifiquement l'adoption d'une innovation, c'est-à-dire l'assimilation d'une idée nouvelle dans le but d'une utilisation.

Différentes étapes ont été conceptualisées pour décrire le processus d'adoption d'une innovation. Dans cette étude, nous nous intéressons plus précisément à l'étape d'initiation, c'est-à-dire la période qui précède la décision définitive quant à son adoption. Cette étape est entre autres caractérisée par l'évaluation d'une innovation par l'organisation qui l'envisage. Enfin, nous nous intéressons plus particulièrement à l'adoption d'une innovation technologique au sein d'une organisation. Toutes ces considérations permettent de mieux cerner comment l'innovation est conceptualisée dans le cadre de ce mémoire.

Dans ce qui précède, nous avons cherché à comprendre la signification de l'innovation et à cerner ses principales dimensions. L'innovation est un aussi un sujet d'intérêt pour les bibliothèques. Dans ce qui suit, nous examinerons la littérature sur l'innovation en bibliothéconomie.

## **1.2 L'innovation en bibliothéconomie**

De façon à caractériser ce que l'innovation en bibliothèque signifie, nous nous pencherons sur l'examen de la littérature sur le sujet. Cette dernière est riche et variée, témoignant de l'intérêt de l'innovation dans le contexte de la bibliothéconomie.

D'entrée de jeu, une précision s'impose en ce qui concerne les textes retenus pour cette revue. Une sélection a été nécessaire en raison du nombre et de la variété des textes sur le sujet. D'une part, nous avons choisi de retenir principalement les écrits traitant de l'innovation en bibliothèque universitaire. Ce choix est motivé par la nature même de cette étude. D'autre part, certains textes portant un regard plus général sur l'innovation en bibliothèque sont aussi apparus importants. Ces textes ont été sélectionnés en raison de leur pertinence eu égard au sujet de cette étude et aussi parce qu'ils permettent d'enrichir la compréhension du sujet.

Dans cette section, nous aborderons donc différents aspects de l'innovation en bibliothéconomie. Par exemple, nous chercherons à mieux comprendre sa signification pour les bibliothèques, sa valeur spécifique, ainsi que ses différentes formes. Ensuite, nous examinerons le rôle de l'innovation face aux perturbations de l'environnement des bibliothèques.

Par la suite, nous traiterons de l'impact de la structure organisationnelle des bibliothèques dans l'émergence de l'innovation, et nous vérifierons entre autres si les bibliothèques se distinguent d'autres formes d'organisations. Certains aspects importants pour l'apparition de l'innovation seront également abordés, comme le leadership et la collaboration entre les bibliothèques. Enfin, nous présenterons les thèmes de la résistance et des obstacles possibles à l'innovation en bibliothèque.

### **1.2.1 La signification de l'innovation en bibliothéconomie**

Depuis plusieurs années, nombre de chercheurs se sont attardés à l'innovation dans un contexte économique, par exemple au niveau des entreprises commerciales. Cependant, l'innovation est aussi un sujet d'intérêt dans le secteur public ou pour les organisations non marchandes et nous avons moins de connaissances sur le processus d'innovation au sein de ces organisations (OCDE, 2005). La plupart des bibliothèques partagent les caractéristiques des organisations du secteur public (Rowley, 2011b). Dans cette perspective, il est nécessaire de comprendre ce que l'on entend par le terme « innovation » dans le contexte des bibliothèques.

En bibliothéconomie, l'intérêt pour l'innovation est bien réel. Par exemple, Leonard et Clementson (2012) mentionnent que le terme « innovation » est souvent utilisé par les bibliothèques universitaires, entre autres lorsqu'elles énoncent leur mission ou encore leur plan stratégique. Toutefois, dans la littérature bibliothéconomique, Rubin et al. (2011) soulignent que le concept d'innovation est fréquemment emprunté à d'autres disciplines, comme la gestion, l'économie, le marketing, etc. Dans ce contexte, Rubin et al. (2011) ont tenté de comprendre et de décrire la façon dont le concept d'innovation est utilisé par les bibliothèques. Pour ce faire, ils ont analysé les publications disponibles en ligne produites par quelque cent soixante bibliothèques publiques et universitaires, canadiennes et américaines. À la recherche du concept d'innovation dans ces documents, ils ont catégorisé les sujets liés à l'utilisation que

les bibliothèques en font. Leur analyse fait ressortir dix sphères avec lesquelles les bibliothèques associent l'innovation : (1) la technologie, (2) les services, (3) la culture, (4) les ressources humaines (les employés), (5) l'usage<sup>8</sup>, (6) les programmes, (7) les installations, (8) les ressources, (9) la collaboration, ainsi que (10) plusieurs références diverses<sup>9</sup>. Il est intéressant de souligner que les bibliothèques utilisent parfois le terme « innovation » pour décrire certaines de leurs réalisations, mais aussi leurs aspirations, c'est-à-dire ce vers quoi elles tendent.

### **1.2.2 Les perspectives de l'innovation en bibliothèque**

Plusieurs auteurs ont tenté de caractériser la spécificité de l'innovation en bibliothèque. Par exemple, à l'instar de Light (1998), Deiss (2004) est d'avis que l'innovation véritable en bibliothèque est celle qui est développée pour les usagers, celle qui ajoute de la valeur pour eux. Dans la perspective de l'auteure, tout ce qui est nouveau en bibliothèque n'est pas une innovation. Cette position diffère des définitions traditionnelles de l'innovation, par exemple, celle de Rogers (2003) présentée plus tôt, et pour laquelle une innovation est une idée nouvelle pour un individu ou une entité adoptante. Dans le cas de Deiss (2004), les nouveaux processus internes introduits par une bibliothèque ne sont pas des innovations en soi, bien qu'ils puissent participer au développement de nouveaux services aux usagers, des services à valeur ajoutée, des services innovants. Pour elle, l'innovation en bibliothèque peut prendre la forme d'un service, d'un produit ou d'un processus nouveaux pour l'utilisateur, l'aidant à réaliser ses tâches d'une nouvelle façon.

De leur côté, Walter et Lankes (2015) plaident pour une nouvelle définition de l'innovation en bibliothèque universitaire. Pour eux, l'innovation se traduit par une valeur pour la communauté universitaire qui va au-delà de ce que les mesures économiques et de performance laissent à penser. Walter et Lankes (2015) indiquent que la mission éducative de l'établissement

---

<sup>8</sup> Le terme « usage » fait référence aux méthodes innovantes utilisées en bibliothèque, tant par les usagers que par les employés. En ce sens, les méthodes innovantes se distinguent notamment des nouveaux services offerts par les bibliothèques.

<sup>9</sup> Nous avons utilisé l'expression « références diverses » pour traduire le terme « *vague* » utilisé par les chercheurs. Ces derniers indiquent avoir codé avec le mot « *vague* » lorsqu'il n'était pas possible d'identifier le sujet de l'innovation dont il était question.

d'enseignement doit être soutenue par l'innovation. Par exemple, selon eux, l'innovation peut être : « [...] a novel approach or application of an existing idea, process, or invention that leads to increased commitment to an institution's mission, and to meaningful impact for an institution's community » (Walter et Lankes, 2015, p. 855).

S'inspirant de l'éditorial de Walter et Lankes (2015), Yeh et Walter (2016b) mentionnent que l'innovation se trouve dans les services aux usagers. Selon eux, les récentes avancées technologiques liées à Internet, comme Google Scholar, ont le potentiel d'éloigner les professeurs et les étudiants des bibliothèques universitaires. De leur point de vue, ces dernières perdent en pertinence dans la livraison de leurs services traditionnels. Dans la perspective des auteurs, l'innovation dans les services des bibliothèques universitaires semble être une stratégie pour contrer cette situation. Pour y arriver, ils recommandent entre autres un leadership permettant la prise de risque et favorisant l'exploration, une équipe associée à l'innovation et une participation des usagers dans cette démarche. Aussi, ils mentionnent qu'une plus grande collaboration est nécessaire avec d'autres bibliothèques, mais aussi avec la collectivité.

Parallèlement, Jantz (2017a) plaide pour le développement d'innovations de gestion en bibliothèque universitaire. L'innovation de gestion est une source de changement qui est amorcée par le gestionnaire. Ce type d'innovation concerne la façon dont le travail est réalisé au sein de l'organisation. Toutefois, il mentionne que le gestionnaire qui souhaite innover peut voir sa capacité restreinte par la culture organisationnelle. Jantz (2017a) discute de trois axes par lesquelles le changement peut s'opérer par le biais de l'innovation de gestion : la gestion des ressources humaines, le marketing de la bibliothèque et les activités d'exploration et de recherche et développement.

Dans ce qui précède, différentes perspectives de ce que devrait être l'innovation en bibliothèque ont été présentées, principalement dans un contexte universitaire. Dans ce qui suit, nous discuterons de certains éléments qui ressortent, afin de broser un portrait des recherches sur l'innovation en bibliothèque. Nous traiterons de l'environnement des bibliothèques, du rôle des caractéristiques organisationnelles, du leadership, de la collaboration

et des freins à l'innovation. Auparavant, nous nous attarderons aux formes que prend l'innovation en bibliothéconomie.

### **1.2.3 La forme de l'innovation en bibliothèque**

Nous avons précédemment exposé la vision de certains auteurs sur la finalité de l'innovation en bibliothèque, c'est-à-dire ce qu'elle devrait être. Toutefois, ces perspectives ne permettent pas de rendre compte de l'ensemble des idées novatrices qui y sont mises en œuvre. D'ailleurs, certains chercheurs en bibliothéconomie définissent l'innovation de façon plus générale, similaire à la façon dont Rogers (2003) la définit, et que nous avons présentée plus tôt (voir section 1.1.1 en page 27). Par exemple, Howard (1981) emprunte sa définition à des chercheurs en sociologie, et indique que l'innovation est « [...] "the generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products or services" [Aiken et Hage, 1971] for the first time within an organizational setting » (Howard, 1981, p. 429).

En parallèle, Rowley (2011b) indique que le processus d'innovation est souvent multiple et que les bibliothèques doivent innover de différentes façons. Par exemple, l'innovation dans les services peut nécessiter le développement et à la mise en œuvre préalable d'autres innovations qui la rendent possible. Ce point de vue s'intéresse aux différentes formes de l'innovation et à leur relation. Par ailleurs, Rowley (2011b) mentionne que toutes les innovations ne sont pas égales. Par exemple, elles n'ont pas le même impact au sein d'une bibliothèque. De façon similaire, Damanpour et Childers (1985) soulignent qu'une même innovation peut ne pas avoir le même impact d'une bibliothèque à une autre, par exemple en fonction de leurs besoins qui diffèrent.

Il apparaît donc utile de rappeler l'existence de quelques typologies proposées par des théoriciens de l'innovation, que l'on rencontre aussi dans la littérature bibliothéconomique et qui rendent compte de différents types d'innovations. Ainsi, les innovations peuvent être caractérisées par leur degré de nouveauté, ou encore par leur forme.

Plusieurs caractérisent les innovations selon leur degré de nouveauté. Une innovation sera incrémentale dans le cas d'une amélioration sensible d'un service, d'un produit ou d'une pratique qui existe déjà et qui ne le modifie pas de façon fondamentale (Rowley, 2011b). À cet

effet, plusieurs mentionnent que la plupart des innovations adoptées en bibliothèque sont incrémentales (Conner, 2014; Jantz, 2012). Dans cette perspective, les innovations incrémentales mises en œuvre sont souvent compatibles avec les systèmes existants (Jantz, 2012). À l'inverse, une innovation sera radicale si elle est totalement nouvelle et fondamentalement différente pour l'organisation qui la met en œuvre (Rowley, 2011b). Une innovation radicale peut nécessiter un changement fondamental dans la culture et la structure de l'organisation qui la met en œuvre, mais aussi la transformation des responsabilités liées à certains emplois (Rowley, 2011b).

D'autres caractérisent les innovations selon leur forme. Ainsi, Damanpour et Childers (1985) et Jantz (2012, 2015) font la distinction entre deux types d'innovations : les innovations techniques et les innovations administratives. Les innovations techniques sont des innovations qui participent directement à la mission d'une organisation. Il peut s'agir d'un produit, d'un service ou d'une technologie. Les innovations techniques ne se résument pas uniquement à l'innovation technologique (Damanpour et Childers, 1985) et sont liées au système technique d'une organisation (Damanpour et Evan, 1984). De leur côté, les innovations administratives participent indirectement à la mission d'une organisation. Il peut s'agir de pratiques ou de processus administratifs, souvent liés à la gestion. Les innovations administratives sont liées au système social d'une organisation (Damanpour et Evan, 1984).

Par ailleurs, Damanpour et Childers (1985) mentionnent qu'une même innovation peut être catégorisée de plus d'une façon. De plus, comme pour Rowley (2011b), la question des relations entre les différentes innovations au sein d'une organisation est aussi développée par Damanpour et Evan (1984). De leur point de vue, l'adoption d'une innovation technique peut rendre nécessaire l'adoption d'une innovation administrative et vice versa. Dans cette perspective, le système technique et le système social s'influencent mutuellement.

Sur cette base, quelques études ont tenté de mieux comprendre l'adoption d'innovations en bibliothèques. Par exemple Damanpour et Childers (1985) ont étudié le taux d'adoption d'innovations dans quatre-vingt-cinq bibliothèques publiques de six états américains, des années 1970 jusqu'aux années 1980. Certaines tendances se dégagent de cette étude. D'une

part, durant cette période, les chercheurs constatent une augmentation des innovations techniques, souvent associées à l'informatisation des bibliothèques. D'autre part, une augmentation est aussi remarquée en ce qui concerne les activités liées à la planification, par exemple le développement d'innovations administratives telles que l'élaboration de planification stratégique, l'adoption de détecteurs antivols, etc. Enfin, ils constatent aussi de nouvelles activités liées aux services aux usagers, particulièrement pour les communautés immigrantes.

De son côté, dans une étude réalisée auprès de neuf directeurs de bibliothèques universitaires européennes, Lembinen (2021) a cherché à mieux comprendre la façon dont ces dirigeants perçoivent l'innovation et la façon dont ils en font la gestion. Ainsi, ces participants définissent entre autres l'innovation comme quelque chose de nouveau pour les bibliothèques (par exemple, de nouveaux services, de nouvelles pratiques, etc.). Pour eux, l'innovation n'est pas perçue comme une fin en soi, mais comme un moyen permettant d'atteindre un objectif. Par ailleurs, la mise en œuvre d'innovations dans les bibliothèques des participants concerne principalement des innovations dans les services aux usagers, mais également dans les opérations des bibliothèques.

En résumé, l'innovation en bibliothèque peut aussi être catégorisée de différentes façons, que ce soit par son caractère de nouveauté ou par sa forme. Par ailleurs, les bibliothèques innovent de différentes façons, et les innovations mises en œuvre s'influencent entre elles. Attardons-nous maintenant à la façon dont l'environnement des bibliothèques les pousse à innover.

#### **1.2.4 L'innovation comme réponse aux changements environnementaux**

Dans la littérature sur l'innovation, il est commun de lire que l'innovation est l'un des moyens utilisés par les organisations pour faire face aux changements et aux pressions de leur environnement. Les études sur l'innovation en bibliothèque ne sont pas tellement différentes, et les préoccupations à l'égard des perturbations liées à l'environnement des bibliothèques ne datent pas d'hier. Par exemple, Damanpour et Childers (1985) énumèrent certains changements auxquels faisaient face les bibliothèques publiques dans les années 1970 : diminution des sources de revenus, augmentation des coûts, concurrence d'organisations privées, etc.

En ce qui concerne les bibliothèques universitaires, Deiss et Petrowski (2009) identifient trois facteurs dans l'environnement de l'enseignement supérieur susceptibles de préoccuper les bibliothèques. Premièrement, il est question de l'environnement économique. À cet effet, les auteures signalent le ralentissement économique et ses impacts en ce qui concerne le financement des établissements d'enseignement supérieur. Deuxièmement, elles identifient la nécessité de combler les besoins d'un effectif étudiant plus diversifié. Troisièmement, elles soulignent de nouveaux développements technologiques qui forcent les bibliothèques universitaires à s'adapter. En somme, trois aspects sont principalement mis en évidence : les sphères économique, sociale et technologique.

Les perturbations dans l'environnement poussent à l'innovation. Nous avons précédemment exposé la perspective de Yeh et Walter (2016b) qui proposent l'innovation dans les services afin de rejoindre les usagers et de contrer le délaissement des bibliothèques universitaires. Pour sa part, Atkinson (2019) constate aussi que la technologie transforme les habitudes d'accès aux services universitaires. Il indique que les usagers peuvent avoir l'impression d'une grande autonomie quant à leurs habiletés de recherche et ils ont accès à d'autres sources d'information que celles fournies par les bibliothèques, comme les ressources en libre accès. Parallèlement, ils délaissement les espaces physiques des bibliothèques. Dans ce contexte, les bibliothèques semblent perdre de leur pertinence et ces exemples attestent des pressions auxquelles elles font face.

L'étude de Rubin et al. (2011) corrobore ces observations en indiquant que les bibliothèques font elles-mêmes référence aux perturbations qu'elles subissent, entre autres en lien avec l'environnement économique, les transformations des besoins des usagers et l'évolution technologique. Du point de vue des bibliothèques, l'innovation est perçue comme un moyen de faire face à l'incertitude émanant de ces perturbations. Dans cette perspective, l'innovation peut par exemple prendre la forme de nouveaux services, de nouvelles technologies et de nouvelles collaborations.

Dans une perspective similaire, Jantz (2012) mentionne que les six bibliothécaires qui ont participé à son étude ont parlé de l'innovation comme d'un important processus permettant



d'assurer la survie et la prospérité des bibliothèques de recherche. À titre d'exemple, il indique que certains répondants ont souligné l'adoption de pratiques innovantes pour atténuer l'effet de compressions budgétaires au sein de leur propre organisation. Inversement, il en ressort aussi que pour certaines bibliothèques, les contraintes de l'environnement externe peuvent restreindre les activités innovantes.

Dans une étude sur les déterminants de l'innovation organisationnelle en bibliothèque de recherche, Jantz (2015) s'est aussi penché sur l'environnement externe des bibliothèques afin de vérifier s'il avait un impact sur leur capacité à innover. Il explique que la turbulence et les changements imprévus dans l'environnement externe peuvent amener une perception d'incertitude chez un dirigeant, pouvant favoriser l'innovation. À la lumière de ses résultats, qui témoignent toutefois d'une relation négative entre l'environnement externe et le caractère innovateur des bibliothèques, il suggère que si un dirigeant ne perçoit pas d'incertitude émanant de son environnement externe, il aura probablement moins de chance de proposer des innovations radicales.

Dans une autre perspective, si l'environnement présente des changements, il importe qu'une bibliothèque puisse les évaluer. C'est entre autres l'exercice auquel Atkinson (2003) s'est soumis dans le cadre d'un exercice de planification stratégique de son établissement. Il a dressé la liste de certains éléments de changement auxquels a été confrontée son organisation. L'analyse des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques (analyse PEST) lui a permis de mieux comprendre l'environnement de sa bibliothèque, en définissant le type de changement auquel elle est confrontée en fonction des facteurs étudiés. À titre d'exemple, du point de vue politique, Atkinson (2003) constate que les établissements d'enseignement sont en compétition les uns avec les autres, alors même qu'on les incite à une plus grande collaboration. Par ailleurs, pour réussir l'exercice du changement, il conseille de garder l'équilibre entre quatre éléments, soit l'effet du changement sur les employés, l'offre de services, les besoins des usagers, ainsi que le développement de services et l'innovation.

En somme, plusieurs facteurs de l'environnement d'une bibliothèque peuvent l'influencer à innover. En effet, il existe des facteurs économiques, sociaux, technologiques, mais aussi

politiques auxquels une bibliothèque doit envisager une réponse. D'ailleurs, les bibliothèques et les bibliothécaires eux-mêmes perçoivent cette réalité. Penchons-nous maintenant sur les facteurs organisationnels afin de voir si et comment ils influencent l'innovation en bibliothèque.

## 1.2.5 Les facteurs organisationnels

### 1.2.5.1 Le rôle des caractéristiques organisationnelles dans l'innovation

À l'instar des études sur l'innovation dans les organisations commerciales, certains chercheurs ont examiné les liens possibles entre la structure organisationnelle des bibliothèques et l'adoption ainsi que la mise en œuvre d'innovations. Par exemple, Howard (1981) a tenté de vérifier si certaines caractéristiques organisationnelles pouvaient avoir un impact sur le taux d'adoption d'innovations au sein de quatre bibliothèques universitaires du nord-est des États-Unis. Les résultats de cette étude suggèrent une relation positive entre la complexité<sup>10</sup> d'une organisation et le taux d'adoption d'innovations, et une relation négative en ce qui a trait à d'autres caractéristiques de l'organisation, soit la centralisation<sup>11</sup>, la formalisation<sup>12</sup> et la stratification<sup>13</sup>. Soulignons toutefois que le faible échantillon demande une grande prudence quant à l'analyse des résultats ainsi qu'à la généralisation à d'autres bibliothèques.

De son côté, White (2001) a étudié l'adoption d'un système de référence numérique dans 140 bibliothèques d'universités américaines offrant des programmes de premier cycle et de maîtrise. Son étude se basait sur la théorie de la diffusion de l'innovation telle que développée par Rogers (2003), appliquée au niveau des organisations. Parmi les résultats, signalons une différence significative dans le profil organisationnel des premiers adoptants et de ceux qui

---

<sup>10</sup> Le degré de complexité d'une organisation fait référence à la spécialisation des tâches (Desreumaux, 1997). Dans l'étude d'Howard (1981), la complexité renvoie au niveau d'expertise et de connaissance requis au sein d'une organisation.

<sup>11</sup> Le degré de centralisation renvoie au niveau où les décisions sont prises (Desreumaux, 1997). Dans l'étude d'Howard (1981), la centralisation fait référence au degré avec lequel les employés professionnels prennent part aux décisions.

<sup>12</sup> La formalisation fait référence aux règles et aux procédures existantes au sein d'une organisation (Desreumaux, 1997). Dans l'étude d'Howard (1981), la formalisation fait référence au degré de standardisation et d'écart autorisé quant aux normes en place.

<sup>13</sup> En gestion, la stratification fait référence à la hiérarchisation des emplois, notamment en ce qui concerne la rémunération des employés (Radio-Canada, 1987), mais aussi leur responsabilité. Dans l'étude d'Howard (1981), la stratification fait référence à la façon dont la rémunération est attribuée au sein d'une organisation.

n'ont pas adopté le système. Il est intéressant de constater que dans le groupe des premières bibliothèques adoptantes, ces dernières dépendent de plus gros établissements, ont un nombre d'employés plus important, offrent plus de services informatiques à leurs usagers et ont plus de demandes de la part de ces derniers. Les résultats de cette étude suggèrent une relation positive entre la taille d'une organisation et l'adoption d'innovations. Pour cet aspect, les résultats semblent aller dans le même sens que ceux de Damanpour et Childers (1985) qui, rappelons-le, ont étudié l'innovation dans le contexte des bibliothèques publiques.

Dans un ouvrage cherchant à déterminer les facteurs de succès dans le processus de mise en œuvre d'innovations en bibliothèques universitaires, Clayton (1997) émet toutefois des réserves quant au rôle de certaines caractéristiques organisationnelles (la complexité, la centralisation, la formalisation et la taille d'une organisation) avec l'innovation. Il indique que les études empiriques dans le domaine de l'innovation n'ont pas été en mesure de fournir des preuves concluantes à cet effet. Citant Zaltman et al. (1973), Clayton (1997) mentionne que les caractéristiques impliquées dans le processus d'innovation diffèrent selon que nous abordions l'étape d'initiation d'une innovation ou celle de sa mise en œuvre. De son côté, s'inspirant de Duncan (1976), Jantz (2012) indique que dans le processus d'innovation, certains groupes au sein d'une organisation auront plus de succès à initier l'innovation. Ainsi, pour l'étude de l'innovation, Clayton (1997) suggère l'évaluation d'autres propriétés organisationnelles, par exemple les caractéristiques des organisations organiques, ou encore les spécificités des organisations apprenantes<sup>14</sup>, qui semblent avoir plus de succès avec l'innovation.

Telles que caractérisées par Burns et Stalker (1961), les organisations organiques ont, en théorie, la capacité de s'adapter à un environnement changeant (Jantz, 2015) et possèdent des caractéristiques qui peuvent faciliter la mise en œuvre d'innovations (Clayton, 1997). Dans une autre perspective, dans le contexte de l'innovation, Clayton (1997) se penche aussi sur l'organisation apprenante, qui a la capacité d'apprendre, de constater ses erreurs et de les corriger, par exemple en modifiant ses structures organisationnelles. Selon lui, ce type

---

<sup>14</sup> L'organisation apprenante est une organisation au sein de laquelle le processus de connaissance est continu, tant dans la création, l'acquisition et le transfert de connaissance. Ses connaissances lui permettent de modifier son comportement pour s'adapter à son environnement [voir Clayton (1997) et Fowler (1998)].

d'organisation possède des caractéristiques facilitant la mise en œuvre d'innovations. De son côté, Fowler (1998) a étudié le lien entre une innovation (Internet) et une bibliothèque universitaire considérée comme une organisation apprenante. L'objectif de cette étude était d'examiner par quels processus une organisation apprenante permet l'innovation. Il en ressort que les caractéristiques de l'organisation apprenante s'opèrent sur le plan individuel, sur celui des équipes de travail, ainsi que dans une perspective organisationnelle.

En résumé, certaines recherches sur l'innovation en bibliothèque ont porté sur le lien entre la structure organisationnelle et l'adoption d'innovations. Toutefois, certaines réserves sont avancées quant à l'impact de ces caractéristiques et certains auteurs ont proposé l'étude d'autres propriétés de l'organisation qui la pousse à innover, comme les caractéristiques de l'organisation organique et celle de l'organisation apprenante.

#### 1.2.5.2 La bibliothèque, une organisation sans recherche de profit

Comme nous l'avons précédemment remarqué, les bibliothèques sont parfois caractérisées comme des organisations dont l'objectif n'est pas la recherche de profit, à la différence des organisations commerciales. Par exemple, Rowley (2011b) avance que les bibliothèques sont souvent des organisations du secteur public. Elle affirme que dans le secteur public, l'innovation n'est pas toujours valorisée. Dans cette perspective, elle indique que les bibliothèques doivent mettre beaucoup d'efforts pour que l'innovation soit intégrée dans leurs pratiques, tant sur le plan de la culture organisationnelle que des services offerts. Nous traiterons ultérieurement des freins à l'innovation. Toutefois, les affirmations de Rowley (2011b) nous amènent à réfléchir sur la spécificité des bibliothèques dans le contexte de l'innovation. C'est d'ailleurs une question que se pose Clayton (1997) : du point de vue de l'adoption et de la mise en œuvre de l'innovation, doit-on considérer les bibliothèques comme toute autre organisation ou, au contraire, comme étant distinctes?

En ce qui a trait à l'étude de l'innovation, Clayton (1997) se demande si les bibliothèques sont si différentes des organisations commerciales. Selon lui, la question est de savoir si les résultats d'études sur l'innovation menées dans d'autres secteurs peuvent être généralisés aux bibliothèques et vice versa. À ce sujet, il indique que certaines études sur l'innovation en

bibliothèques ne les ont pas distinguées des autres types d'organisations. De plus, il donne pour exemple la thèse de Luquire (1976), qui s'intéresse aux perceptions de bibliothécaires à l'adoption d'un système automatisé. En effet, Luquire (1976, p. 96) déclare lui-même que les résultats de son étude vont dans le sens des théories générales en science comportementale.

Parallèlement, en ce qui a trait aux bibliothèques de recherche, Jantz (2012) évoque certaines similarités avec les organisations commerciales. Par exemple, ces bibliothèques évoluent aussi dans un environnement concurrentiel au sein de leur établissement d'enseignement. De son point de vue, en ce qui a trait à l'innovation, les bibliothèques de recherche pourraient s'inspirer de l'exemple d'organisations commerciales. D'ailleurs, certains des bibliothécaires répondant à son étude témoignent d'initiatives en ce sens. Il cite par exemple la mise en œuvre d'unités de recherche et développement, ou encore des partenariats lucratifs entre des bibliothèques et des entreprises commerciales.

En somme, les bibliothèques sont considérées comme des organisations dont l'objectif n'est pas le profit. Dans cette perspective, il est possible que l'innovation leur pose des défis. Toutefois, en ce qui a trait à l'innovation, certains auteurs indiquent que les bibliothèques ne sont peut-être pas si différentes des organisations commerciales avec lesquelles elles partagent des similarités.

### **1.2.6 Le leadership et la vision**

Comme dans plusieurs autres disciplines, la documentation sur l'innovation en bibliothèque fait souvent référence à l'importance du gestionnaire dans le développement de l'innovation. Le leadership est aussi perçu comme un élément pivot du succès des bibliothèques universitaires (Martin, 2016). Parallèlement, la gestion d'une organisation et le leadership apparaissent comme des éléments importants du développement des innovations (Rowley, 2011b).

S'intéressant au leadership en bibliothèque, Martin (2020) présente certaines typologies du leadership qui se prêtent bien à la bibliothéconomie, comme le leadership de contingence, le leadership situationnel, etc. Ce chercheur est aussi d'avis que le type de leadership requis dépend des besoins d'une bibliothèque à un moment donné. Par exemple, selon lui, le

leadership approprié et nécessaire sera différent dans un contexte de surplus budgétaire que dans une situation de restriction.

Riggs (1998) distingue le gestionnaire du leader. Pour lui, ils ne partagent les mêmes compétences ni les mêmes caractéristiques. Reprenant les propos de l'expert en leadership Bennis (1994), il affirme entre autres que le gestionnaire a une vue sur le court terme et accepte le statu quo, alors que le leader se concentre sur le long terme et n'hésite pas à réexaminer l'état actuel des choses. Riggs (1998) mentionne qu'un gestionnaire peut agir comme un leader en assurant un leadership au quotidien; dans ce cas, il est dit transactionnel. À l'inverse, le leader possédant une vision globale de l'avenir des bibliothèques est dit transformationnel.

Cette distinction entre le leader transactionnel et leader transformationnel provient de la théorie de Burns (2010)<sup>15</sup>. D'une part, Burns (2007) explique que le leader transactionnel agit de telle sorte que les tâches soient accomplies. Il est centré sur l'atteinte des objectifs fixés et accorde des récompenses en retour (une situation donnant donnant). Ici, l'idée de transaction résulte de la satisfaction des intérêts du leader et de ceux qui le suivent. D'autre part, pour ce qui est du leader transformationnel, Burns (2007) explique qu'il est perçu comme un agent de changement. Il travaille pour des intérêts qui vont au-delà de sa propre personne et encourage ceux qui le suivent à atteindre leur potentiel.

Martin (2016) mentionne que le leader transactionnel pouvait combler les besoins d'autrefois. Toutefois, les changements actuels dans l'environnement des bibliothèques demandent un style de leadership transformationnel. Il mentionne qu'en bibliothéconomie, peu d'études se sont intéressées au leadership transformationnel. Lors d'une étude exploratoire, Martin (2016) a étudié la perception d'un faible nombre de bibliothécaires universitaires quant au type de leadership exercé par leurs propres dirigeants. Ces bibliothécaires jugent dans l'ensemble que leurs dirigeants adoptent un style transformationnel. Toutefois, les résultats tendent aussi à démontrer la nécessité pour ces dirigeants de parfaire l'utilisation des outils propres à ce type

---

<sup>15</sup> L'édition consultée est une réédition de l'édition originale de 1978.

de leadership<sup>16</sup>. Cela permettrait de faciliter la transition vers le changement au sein de leur bibliothèque. Martin (2016) mentionne par ailleurs que le leadership transformationnel est un style qui mériterait plus d'attention dans un contexte bibliothéconomique.

Dans une autre perspective, Martin (2019) explore le *Leadership/Followership Process* et l'intérêt de ce dernier en bibliothéconomie. Cette conception implique différents intervenants. Le leader communique un sens (une signification, une direction, ce qui est important), ceux qui le suivent l'interprètent, l'acceptent ou le rejettent, tandis que la culture organisationnelle met des balises avec des normes, des valeurs et des règles qui dictent les comportements des intervenants. Dans cette dynamique, ces trois éléments ont leur importance et s'influencent mutuellement. Toutefois, Martin (2019) est d'avis que la culture organisationnelle possède une plus grande influence que le leader et les suiveurs. Dans sa perspective, la culture organisationnelle est l'une des raisons du succès ou de l'échec d'une organisation, tout comme sa propension à innover.

Il est commun d'associer le leadership au fait d'une seule personne et ce courant de pensée a dominé les études sur le leadership. Cette perspective associe le leadership à la personnalité et aux traits de caractère du dirigeant. Toutefois, les organisations sont de plus en plus complexes et plusieurs compétences complémentaires sont nécessaires pour régler certaines situations. Dans cette perspective, Jantz (2016) traite du concept de leadership partagé, où un dirigeant au sommet de l'organisation partage son leadership au sein d'une équipe de direction composée de différentes compétences. Ces expertises partagées peuvent entre autres favoriser les activités exploratoires et permettre d'utiliser les différentes compétences pour résoudre des problèmes avec de nouvelles idées. Selon Jantz (2016), le leadership partagé tient un rôle à chacune des étapes de la diffusion d'une innovation et peut amener une bibliothèque à être plus innovatrice. Il indique que la collaboration, le partage de l'information et la prise de décision sont trois caractéristiques importantes dans le processus d'innovation.

---

<sup>16</sup> Par exemple, les quatre i : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

Parallèlement, Clayton (1997) mentionne que le leadership est certes un aspect important de la réussite d'un projet de mise en œuvre d'une innovation, mais il n'est pas le seul à y contribuer. Citant Drucker (1985), il mentionne que le succès d'une innovation dépend aussi des personnes impliquées dans le processus et, entre autres, de leur motivation et des outils qui leur permettent d'atteindre ce but. Clayton (1997) identifie certaines caractéristiques du leader dans le contexte de mise en œuvre d'une innovation. Parmi celles-ci, il mentionne que le leader doit être favorable à l'innovation et doit l'appuyer. Par ailleurs, il doit pouvoir développer une vision et être en mesure de la communiquer. Parallèlement, il doit aussi pouvoir modifier « le style organisationnel ou le leadership » selon les besoins et les étapes de mise en œuvre.

Le partage d'une vision est l'une des caractéristiques du leadership soulevées par Clayton (1997). La vision peut être définie comme : « [...] a statement of where and what the library wants to be, and to get there the library must become more than what it is and is doing currently » (Martin, 2020, p. 10). Parallèlement, Jantz (2017b) s'est penchée sur le lien entre la vision et l'innovation auprès de cinquante bibliothèques de recherche aux États-Unis. Les résultats de son étude démontrent un lien positif entre l'énoncé d'une vision puissante produite par les bibliothèques et leur caractère innovant. Par ailleurs, le chercheur indique que l'optimisation de la performance d'une bibliothèque passe notamment par l'élaboration de l'énoncé de vision. Il indique que ce dernier doit aussi être partagé aux employés.

### **1.2.7 L'innovation et la collaboration**

Les bibliothèques ont l'habitude de coopérer et de collaborer; elles le font depuis longtemps (Kaufman, 2012; Rowley, 2011a). Dans un contexte d'innovation, la collaboration apparaît comme un aspect essentiel à considérer. Par exemple, Jantz (2016) souligne que la collaboration est un élément important dans le développement de l'innovation. Différentes perspectives sur cette question seront examinées dans ce qui suit, car dans un contexte d'innovation, la collaboration entre bibliothèques peut prendre plusieurs formes.

Par exemple, Rowley (2011a) adopte le point de vue selon lequel les ressources nécessaires au développement de certaines innovations doivent provenir de plusieurs organisations. Lorsque plusieurs organisations collaborent au développement d'innovations, elle indique qu'il s'agit du



processus d'innovation ouverte (*open innovation*). Ce type d'innovation collaborative demande un type de gestion et un leadership adaptés.

Similairement, l'une des idées qui soutiennent le recours à la collaboration dans ce contexte est la reconnaissance que certaines difficultés ne peuvent être réglées par une seule organisation. Par exemple, Atkinson (2019) souligne que l'apport de plusieurs points de vue permet d'aborder une difficulté avec une perspective beaucoup plus profonde que ne pourrait le faire une seule entité. Dans cette perspective, il indique que des problèmes partagés peuvent être résolus par des solutions innovantes qui émanent du processus de collaboration.

Dans certains cas, la nécessité de collaborer est une réponse aux perturbations dans l'environnement des bibliothèques. Ainsi, Machovec (2017) souligne que les bibliothèques universitaires sont dépendantes des établissements dont elles relèvent et les restrictions budgétaires qui affectent les universités ont un impact sur les fonds dont dispose leur bibliothèque. En se regroupant avec d'autres, par exemple en formant un consortium, ces bibliothèques tentent de réduire les effets de ces restrictions, notamment en partageant l'accès aux ressources et aux services. Elles font ensemble ce qu'elles ne pourraient faire seules.

Arch et Gilman (2017) soulignent que les consortiums cherchent à aller au-delà des impératifs financiers, entre autres pour démontrer leur valeur et leur pertinence aux établissements d'enseignement et aux étudiants. Dans cette perspective, la collaboration au sein des consortiums permet de développer des services innovants qui vont au-delà du partage des ressources. Leur examen porte sur le travail collaboratif entre les membres d'un consortium et ils exposent différentes initiatives innovantes réalisées au sein de ces regroupements de bibliothèques, comme l'accessibilité aux ressources, le contenu numérique ouvert et le développement d'outils pour l'enseignement et l'apprentissage. Ces initiatives sont notamment rendues possibles par le biais d'une collaboration plus profonde entre les membres des consortiums.

Ce qui précède souligne l'importance de la collaboration dans le processus d'innovation au sein des bibliothèques. Dans ce qui suit, il nous semble pertinent d'examiner ce qui est dit de la collaboration de façon plus générale, étant donné l'importance de ce sujet dans cette étude.

Nous venons de le mentionner, pour faire face aux changements rapides auxquels font face les bibliothèques universitaires, plusieurs croient que de nouveaux espaces de collaboration entre elles sont nécessaires. Par exemple, dans un contexte où les changements environnementaux exercent une pression toujours plus forte sur ces bibliothèques, Kaufman (2012) plaide pour une plus grande collaboration entre elles, sans quoi elles perdront de leur pertinence aux yeux des établissements dont elles dépendent.

Différents niveaux de relations entre organisations sont identifiés dans la littérature. Par exemple, Giesecke (2012) parle de coordination, de coopération et de collaboration. De son côté, Kaufman (2012) ajoute l'union (*coadunation*). Toutes ces relations n'impliquent pas le même engagement de la part des parties impliquées. À cet effet, certains soulignent la distinction entre les termes « coopération » et « collaboration », qui sont souvent utilisés indifféremment. Par exemple, dans un modèle de coopération, Rowley (2011a) indique que les parties prenantes travaillent de façon concertée vers un objectif commun, mais où chacun travaille pour satisfaire ses propres intérêts. Selon elle, les résultats attendus sont manifestes et une part de négociation est impliquée dans le processus, par exemple pour ce qui est du bénéfice de chacun. Giesecke (2012) partage plusieurs de ces observations. Selon elle, en coopérant, les différentes parties conservent leur autonomie et leur indépendance. Elle indique que plusieurs consortiums s'appuient sur un modèle de coopération. Pour ce qui est du modèle collaboratif, Rowley (2011a) mentionne que les parties travaillent conjointement pour rejoindre les intérêts de chacun. Selon elle, il n'est pas toujours possible d'anticiper les résultats qui émanent de la collaboration. Rappelons que malgré cette distinction entre « coopération » et « collaboration », la frontière entre les deux est mince. De plus, lorsqu'il est question de collaboration, la plupart des auteurs ne distinguent pas ces termes.

Il existe différents types de partenariats entre organisations. Kanter (1994) les catégorise selon les liens qui les unissent : « Cooperative arrangements between companies range along a continuum from weak and distant to strong and close » (p. 98). Parallèlement, dans le contexte

des bibliothèques universitaires, Atkinson (2018)<sup>17</sup> identifie différents types de collaborations. Ces dernières peuvent être internes, c'est-à-dire lorsque les partenaires sont des entités provenant de l'établissement dont les bibliothèques dépendent. À titre d'exemple, soulignons la collaboration d'une bibliothèque avec d'autres services de l'établissement d'attache, avec les départements, avec les membres du corps professoral ou encore avec les étudiants.

Atkinson (2018) mentionne aussi que les collaborations peuvent être externes. Par exemple, certaines bibliothèques peuvent collaborer au sein de consortiums locaux ou régionaux. Parmi ces collaborations, il souligne l'adoption en commun d'une plateforme de services pour bibliothèque (PSB) par les bibliothèques du Wales Higher Education Libraries Forum (WHELF). Toujours selon Atkinson (2018), d'autres types de collaborations externes sont possibles. Pensons entre autres aux achats groupés et à la conservation partagée de documents imprimés par plusieurs bibliothèques. Enfin, les bibliothèques peuvent aussi collaborer avec d'autres bibliothèques dans des projets nationaux ou internationaux.

De façon similaire, Machovec (2013) présente différents types de consortium en adoptant une typologie semblable aux collaborations externes présentées par Atkinson (2018). Ainsi, les bibliothèques peuvent se regrouper pour profiter d'achats groupés de ressources électroniques, pour adopter une technologie en commun (comme un système de gestion de bibliothèques, un outil de découverte ou un dépôt numérique), ou encore pour l'archivage partagé de ressources imprimées. En ce qui concerne l'adoption mutuelle d'un système de gestion de bibliothèques, Machovec (2013) insiste sur le fait que les systèmes de nouvelle génération ont notamment été développés pour faciliter le partage des données, les achats partagés et pour permettre des économies sur le plan des ressources humaines. Selon lui, ils permettent aussi une économie sur le plan des coûts liés aux logiciels et à l'infrastructure technologique. Il précise enfin que les bibliothèques universitaires tirent de nombreux avantages des différents consortiums auxquels elles participent.

---

<sup>17</sup> Atkinson (2018) ne tient pas compte de la différence entre coopération et collaboration. Lorsqu'il parle de collaboration, cela semble inclure différents types de relations.

Par ailleurs, lors de la formation d'un regroupement collaboratif, Kaufman (2012) suggère certains éléments permettant de définir les règles structurant ce partenariat. À titre d'exemple, elle souligne l'identification des besoins liés au partenariat, le développement d'une vision commune au groupe, l'examen de mécanismes formels, comme la structure décisionnelle et les aspects légaux du regroupement, ainsi que la définition des rôles et responsabilités de chacun des partenaires.

De son côté, Giesecke (2012) s'inspire de l'échelle d'évaluation des partenariats Gallup, un modèle pragmatique développé par Gallup Corporation afin d'explicitier les concepts clés d'une collaboration réussie entre organisations. Premièrement, les différents partenaires doivent partager une mission et un objectif. Ils doivent comprendre les motivations de chacun vers l'atteinte de cet objectif. Deuxièmement, le partenariat doit être équitable pour toutes les parties. Troisièmement, chacune des parties doit avoir confiance dans leurs partenaires. Quatrièmement, les partenaires doivent s'accepter dans leurs différences. Ils ont tout intérêt à se concentrer sur les forces de chacun. Cinquièmement, les partenaires doivent pardonner les erreurs des autres. Sixièmement, les partenaires doivent développer une bonne communication. Cette dernière doit notamment pouvoir permettre de comprendre l'autre. Enfin, les partenaires doivent faire preuve de désintéressement quant à leur succès individuel, au profit de la réussite commune.

Malgré les avantages de la collaboration, certains ont aussi soulevé l'existence de désavantages. Ainsi, Atkinson (2019) identifie des obstacles tant du côté des employés et que du côté de l'organisation. À titre d'exemple, il peut être long avant d'atténuer les différences de pratiques et de cultures entre les partenaires. Par ailleurs, les avantages ne seront peut-être pas perçus par tous et certains employés peuvent avoir l'impression d'une perte d'autonomie. Au niveau organisationnel, un équilibre doit être atteint en ce qui a trait aux attentes individuelles et celles du partenariat.

### **1.2.8 Les freins à l'innovation en bibliothèques**

Si certains facteurs favorisent l'innovation en bibliothèques, il convient aussi de discuter des freins possibles dans le processus d'innovation. À ce sujet, deux types d'obstacles sont traités

dans la littérature. Nous discuterons dans un premier temps de la résistance qui provient des bibliothèques elles-mêmes, généralement associée à leur culture. Ensuite, nous analyserons certains obstacles provenant de l'environnement interne et externe des bibliothèques.

#### 1.2.8.1 La résistance des bibliothèques à l'innovation

Il est commun d'entendre que les bibliothèques sont des organisations rigides et réfractaires au changement. Souvent, nous n'associons pas automatiquement le concept d'innovation et de bibliothèque (Leonard et Clementson, 2012). Dans la littérature bibliothéconomique, certains commentateurs tentent d'expliquer la résistance des bibliothèques à l'innovation et au changement. Par exemple, Rowley (2011b) est d'avis que l'innovation en bibliothèque est un défi. Par exemple, le fait d'être une organisation du secteur public rend les bibliothèques plus enclines à résister à l'innovation. Parmi les obstacles à l'innovation, elle s'appuie sur un rapport de Stanford Borins qui traite du contexte dans lequel évoluent les organisations du secteur public. Borins (2006) identifie trois facteurs qui peuvent freiner l'innovation dans les organisations du secteur public : la structure bureaucratique (par exemple, la résistance des employés, la difficulté à préserver la motivation du personnel face aux programmes, etc.), l'environnement politique (par exemple, le financement inadéquat, l'opposition politique, etc.) et l'environnement externe (par exemple, l'opposition du public, la difficulté d'atteindre les groupes ciblés, etc.).

Dans une autre perspective, Deiss (2004) est d'avis que les bibliothèques sont généralement des organisations « matures ». Ce type d'organisations est plus réticent à prendre des risques, par exemple en introduisant de nouvelles idées ou de nouvelles pratiques. Au contraire, elles adoptent une attitude conservatrice et privilégient des pratiques qui ont démontré leur pertinence. Elles perpétuent les méthodes qui ont contribué à leur réussite.

Dans une autre perspective, certains auteurs s'appuient sur la théorie de l'isomorphisme institutionnel développée par DiMaggio et Powell (1983) afin d'examiner la résistance des bibliothèques face à l'innovation. DiMaggio et Powell (1983) suggèrent que dans un même champ disciplinaire et progressivement à travers le temps, les organisations finissent par se ressembler par un processus d'homogénéisation. Dans le processus du changement isomorphe,

trois mécanismes sont en jeu. D'une part, on retrouve l'isomorphisme coercitif, qui correspond aux pressions formelles et informelles induites par des instances supérieures (le gouvernement ou encore l'établissement dont l'organisation dépend) ou par l'environnement culturel dans lequel l'organisation évolue. D'autre part, il y a le processus mimétique, qui est associé à l'incertitude d'une organisation face à une situation. Dans un contexte d'incertitude, une organisation aura tendance à imiter la réponse d'autres organisations qui sont aux prises avec le même problème. Enfin, il y a aussi l'identification des pressions normatives, qui découlent des attentes liées à la professionnalisation et aux contraintes induites par le champ de spécialisation.

Ainsi, Jantz (2012, 2016, 2017a) discute de la résistance des bibliothèques à l'innovation. Il se réfère à la théorie de l'isomorphisme institutionnel développée par DiMaggio et Powell (1983) afin de mieux comprendre le changement organisationnel opéré au sein des bibliothèques. Pour Jantz (2012), cette théorie permet entre autres d'évaluer la façon dont les bibliothèques changent et innovent.

Par ailleurs, Jantz (2016) indique que le mimétisme permet à une organisation de faire face au changement. Toutefois, en empruntant les idées à d'autres, elle diminue ses chances de trouver elle-même des solutions créatives à sa situation, bref d'innover. Parallèlement, les pressions normatives restreignent elles aussi l'innovation. En effet, du point de vue de Jantz (2012), les pressions normatives liées à la professionnalisation peuvent être importantes en bibliothéconomie et elles peuvent être à la source d'une certaine résistance à l'innovation.

Dalbello (2005) s'est aussi intéressée à la théorie de l'isomorphisme institutionnel. Dans une étude phénoménologique, elle a combiné la théorie de DiMaggio et Powell (1983) au cadre de la construction sociale des technologies pour étudier le « National Digital Library Program », programme national de numérisation mis en œuvre à la Bibliothèque du Congrès, aux États-Unis. Cette étude cherche à mieux comprendre comment les intervenants et certaines structures influencent le processus de mise en œuvre d'une innovation technologique. La détermination d'un objectif clair, mesurable et indépendant d'une idéologie, a permis de rassembler les intervenants de différents horizons professionnels autour d'un but commun.

Dans ce contexte, les pressions de l'organisation et les normes professionnelles ont eu peu d'impact sur les décisions liées à la mise en œuvre de l'innovation.

En résumé, certains facteurs liés aux bibliothèques elles-mêmes peuvent expliquer leur résistance à l'innovation et au changement. Par exemple, certains auteurs l'expliquent par le fait que les bibliothèques sont des organisations du secteur public, d'autres avancent qu'elles sont des organisations ayant atteint une certaine maturité. D'autres enfin mentionnent que certaines résistances proviennent des pressions normatives du domaine.

#### 1.2.8.2 Les obstacles liés à l'environnement interne et externe des bibliothèques

Certains facteurs internes et externes peuvent aussi limiter la capacité d'une organisation à innover. Par exemple, Atkinson (2003) identifie des obstacles au changement et à l'innovation qui proviennent soit de la bibliothèque elle-même, de l'établissement dont elle dépend, ou encore des usagers. Ainsi, certains freins peuvent provenir de la bibliothèque, par exemple le manque de leadership ou une formation inadéquate des ressources humaines. Il constate aussi que certaines structures organisationnelles plus hiérarchiques n'ont pas tendance à favoriser le changement et l'innovation. Certains obstacles peuvent aussi provenir de la résistance de l'établissement dont dépend la bibliothèque. Par exemple, le changement envisagé par la bibliothèque peut ne pas être compatible avec les visées et les objectifs de leur établissement d'appartenance. Par ailleurs, il ne faut pas oublier la résistance possible des usagers qui ne sont pas toujours prêts pour l'innovation, par exemple dans l'utilisation de certaines technologies.

De leur côté, Chuang et al. (2019) ont cherché quels étaient les obstacles à l'innovation au sein de deux bibliothèques universitaires nationales de Taiwan. Cette étude a exploré et évalué les freins environnementaux et organisationnels à l'innovation. Les freins environnementaux proviennent de trois catégories d'obstacles : le système dans lequel la bibliothèque évolue (par exemple les politiques, les réglementations, etc.), l'institution de laquelle elle dépend et le réseau, c'est-à-dire les relations entre différents intervenants avec lesquelles une bibliothèque transige. Du côté des freins organisationnels, quatre grandes catégories d'obstacles à l'innovation ressortent : la structure de la bibliothèque, sa culture, le leadership et les ressources. Bien que les résultats ne puissent faire l'objet d'une généralisation, l'étude a rendu

possible le développement d'un cadre facilitant l'évaluation des freins à l'innovation en bibliothèques universitaires.

En résumé, différents facteurs peuvent restreindre la capacité des bibliothèques à innover. Certains de ces facteurs sont internes aux bibliothèques et peuvent provenir de l'organisation. D'autres sont des facteurs externes et peuvent émerger de l'environnement dans lequel évoluent les bibliothèques.

## **Conclusion**

Dans la littérature bibliothéconomique, les références à l'innovation sont fréquentes. Il est important de s'y attarder pour comprendre comment l'innovation se manifeste en bibliothèques et comment celles-ci la perçoivent et l'utilisent.

D'ailleurs, l'innovation en bibliothèque, particulièrement en contexte universitaire, semble avoir une valeur particulière. En effet, plusieurs sont d'avis que l'innovation doit apporter de la valeur pour les usagers, soutenir la mission de l'établissement d'enseignement et permettre aux bibliothèques de démontrer leur pertinence, par exemple en développant des services innovants.

Comme dans d'autres domaines, l'innovation se trouve sous de nombreuses formes et les bibliothèques doivent innover de différentes façons. En parallèle, l'innovation semble nécessaire pour faire face aux défis de l'environnement. Par exemple, face aux perturbations de l'environnement, l'innovation peut permettre aux bibliothèques de faire face aux incertitudes.

Plusieurs études se sont penchées sur les caractéristiques structurelles des bibliothèques afin d'en comprendre l'impact sur sa propension à innover. Bien que certains remettent en doute les résultats de ces études, il apparaît que certaines caractéristiques organisationnelles peuvent être plus adaptées à l'innovation, notamment en ce qui concerne les organisations organiques et les organisations apprenantes. Par ailleurs, en ce qui a trait à l'innovation, certains auteurs ont l'impression que les bibliothèques ne sont pas si différentes des organisations commerciales.



Certains facteurs sont apparus importants dans l'apparition de l'innovation en bibliothèque, notamment le leadership et le développement d'une vision forte. Parallèlement, plusieurs auteurs suggèrent le développement de collaborations profondes entre bibliothèques. Dans ce contexte, la collaboration semble d'autant plus importante qu'elle permet aux bibliothèques de développer des solutions innovantes, notamment en partageant des ressources, ce qu'elles ne pourraient faire seules.

Toutefois, l'innovation en bibliothèque peut faire l'objet de résistance. En effet, ce type d'organisation semble être parfois moins prompt à innover. Certaines raisons ont été évoquées pour l'expliquer : organisation du secteur public, maturité de certaines bibliothèques et pressions normatives du domaine. Par ailleurs, il est apparu que certains obstacles à l'innovation peuvent provenir des bibliothèques elles-mêmes, ou encore de leur environnement.

### **1.3 Les plateformes de services pour bibliothèques**

Depuis longtemps, les bibliothèques s'appuient sur des systèmes automatisés afin d'assurer la gestion de leurs collections. De nombreux systèmes se sont succédé et la transition entre ces outils n'est pas banale pour les bibliothèques. Dans cette section, nous traiterons des systèmes de nouvelle génération, les plateformes de services pour bibliothèques (PSB).

Nous amorcerons cette section en faisant un retour sur les systèmes intégrés de gestion de bibliothèque (SIGB). Nous traiterons de leurs limites dans le contexte du développement des collections électroniques. Par la suite, nous explorerons les PSB en exposant leur développement et l'offre des fournisseurs. Nous mettrons en lumière leurs caractéristiques fonctionnelles et techniques, ainsi que l'intérêt de ces outils pour le partage des ressources, en particulier dans le contexte des regroupements de bibliothèques.

Nous examinerons ensuite l'expérience de bibliothèques qui les ont adoptées, en présentant leurs motivations, le processus de sélection, l'exercice de migration et certains facteurs liés à cette transition. Nous terminerons cet examen en traitant de l'influence des PSB dans le changement de rôles et des tâches, ainsi que leur impact sur les employés.

### **1.3.1 Le système intégré de gestion de bibliothèque**

Les documents imprimés ont longtemps été au cœur de l'offre des bibliothèques et du développement de leurs collections. Dans les années 1970, les premiers systèmes automatisés ont fait leur apparition en bibliothèques. Ces premiers systèmes n'étaient toutefois pas intégrés et répondaient à des tâches spécifiques comme la circulation, l'acquisition, le catalogage, etc. (Breeding, 2013a, p. 13).

Pour faciliter la gestion des collections physiques, les bibliothèques ont plus tard fait appel au SIGB (Breeding, 2013a, p. 13). De son apparition dans les années 1980 jusqu'à tout récemment, le SIGB a été un outil central et l'une des pierres d'assise de l'automatisation des bibliothèques (Breeding, 2013a, p. 14).

Le SIGB a évolué dans une perspective technologique. Des premiers systèmes installés sur ordinateurs centraux, il s'est développé pour s'adapter au modèle client-serveur dans les années 1990. Cependant, malgré les changements technologiques, les fonctions opérationnelles du SIGB se sont certes affinées, mais elles n'ont pas changé radicalement (Breeding, 2013a, p. 16). Le SIGB a été conçu et a évolué comme un système principalement destiné à la gestion de ressources imprimées.

Le SIGB est généralement composé de modules distincts liés les uns aux autres, accomplissant chacun un ensemble de tâches spécifiques liées à l'acquisition, au catalogage, à la circulation, au contrôle d'autorité, etc. (Breeding, 2013a). Breeding (2014a) suggère que l'organisation des bibliothèques est basée sur ce modèle. De son côté, Bernon (2012) note que les SIGB « [...] proposaient au départ une automatisation cohérente des principales fonctions de la bibliothèque (acquisitions, catalogage, circulation) autour d'un catalogue exhaustif de la collection physique de la bibliothèque » (p. 61). Quant à Fu et Fitzgerald (2013, p. 54), ils soulignent que l'architecture modulaire des SIGB est fidèle à la structure organisationnelle classique des bibliothèques. Cette configuration s'articule essentiellement autour de la gestion de collections imprimées.

Toutefois, depuis quelques décennies, l'environnement des bibliothèques s'est transformé et ces dernières ont récemment fait face à de nombreux changements technologiques qui les

obligent à revoir leurs façons de faire. On peut par exemple penser à l'avènement d'Internet et à l'émergence des ressources électroniques qui ont modifié les pratiques en profondeur (Bernon, 2012, p. 61), tant pour les usagers que pour le travail en bibliothèques. Les ressources électroniques se sont rapidement imposées, sont devenues incontournables et omniprésentes dans plusieurs cas, comme dans celui des bibliothèques universitaires (Pace, 2009, p. 642). Toutes les bibliothèques n'ont pas les mêmes besoins à l'égard d'un système de gestion. Par exemple, les collections électroniques n'ont pas nécessairement la même importance pour une bibliothèque publique que pour une bibliothèque universitaire, bien que cette situation peut être amenée à changer dans le futur (Breeding, 2016a).

Or, la gestion des ressources électroniques est bien différente de celle des ressources imprimées. Alors que le flux de travail entourant la gestion de l'imprimé est généralement linéaire et prévisible, il en est autrement pour les documents électroniques qui sont déstructurés (Branch, 2012, p. 319). D'après Clarac (2013, p. 8), la documentation électronique est « expansive et mouvante ». D'une part, elle explique que l'offre évolue, par exemple en fonction des ententes entre éditeurs. D'autre part, elle relate l'existence de nombreux modèles d'affaires et, en conséquence, d'une offre qui est hétérogène. Dans ce contexte, traiter la documentation électronique et la rendre accessible aux usagers sont des tâches complexes : gestion de l'authentification, de l'accès et des licences d'exploitation, etc. (Branch, 2012, p. 319).

D'autres changements affectent aussi le travail en bibliothèque et montrent les limites du SIGB. On peut penser au passage vers la norme de catalogage « Ressources : description et accès » (RDA)<sup>18</sup>. Tous les SIGB n'étaient pas prêts à ce passage (Yang, 2013, p. 1). Par exemple, la norme RDA a nécessité la modification de champs dans les formats bibliographiques et d'autorités MARC (Cronin, 2011). D'un autre côté, d'autres transitions d'importance sont aussi à prévoir. Par exemple, pour le codage des données bibliographiques, la Bibliothèque du Congrès travaille

---

<sup>18</sup> La norme « Ressources : description et accès » (RDA) a été publiée en 2010. Elle a été implantée par la Bibliothèque du Congrès aux États-Unis en 2013.

sur le modèle BIBFRAME (*Bibliographic Framework*)<sup>19</sup> pour le remplacement annoncé du format MARC (Library of Congress, 2012). De plus, l'importance accrue des ressources électroniques amène l'utilisation de nombreux types de métadonnées dont la gestion se fait souvent dans des systèmes spécialisés (Breeding, 2014a).

Face à ces réalités, les limites du SIGB se font sentir et il ne peut à lui seul assurer la gestion de l'ensemble des ressources d'une bibliothèque (Breeding, 2013a, p. 16). Afin de pallier cette situation, de nombreux produits tiers sont venus à sa rescousse : résolveurs de lien, systèmes de gestion de ressources électroniques, outils de recherches fédérées, outils de découverte, etc. (Bernon, 2012, p. 62; Breeding, 2013a, p. 16-17; Pace, 2009, p. 642). Dans ce contexte, une bibliothèque dont les collections électroniques se développent très rapidement doit faire appel à un large éventail d'outils pour faire la gestion et rendre accessibles ses documents électroniques, comme c'est le cas dans les milieux universitaires (Forsman, 2012; Kelley et al., 2013).

Alors que pour les usagers cette situation complexifie la recherche et l'accès aux diverses collections, certaines difficultés se présentent aussi pour le personnel des bibliothèques, tant au niveau technique qu'opérationnel. À cet égard, Bernon (2012, p. 62) identifie quelques complications possibles, par exemple le coût de la multiplicité des systèmes technologiques, la nécessité de maîtriser plusieurs systèmes technologiques différents et les gestions distinctes des ressources électroniques et imprimées. Dans le même sens, le dédoublement des opérations dans plusieurs systèmes est signalé par de nombreux auteurs, comme Wang et Dawes (2012) et Breeding (2013a). En somme, l'environnement technologique des bibliothèques s'est rapidement complexifié (Bernon, 2012, p. 61-62; Forsman, 2012, p. 499) et les solutions jusqu'alors proposées ne permettent pas une gestion efficace et optimale des collections.

Afin de combler plusieurs des lacunes précédemment identifiées, une nouvelle catégorie de systèmes automatisés est apparue vers le début des années 2010, se présentant comme une

---

<sup>19</sup> BIBFRAME est un modèle qui vise à remplacer le format MARC en introduisant un changement dans la façon de décrire et d'échanger des données bibliographiques. Pour ce faire, BIBFRAME s'appuie sur le principe des données liées (Library of Congress, 2012).

réponse simplifiée et unifiée à la gestion de l'ensemble des collections d'une bibliothèque : les plateformes de services pour bibliothèques (PSB). Ces systèmes technologiques se distinguent du SIGB traditionnel, que ce soit par leur portée, leurs fonctionnalités ou encore par l'architecture informatique à partir de laquelle ils sont développés (Breeding, 2013a). Il existe néanmoins de nombreux recoupements dans les fonctions offertes par le SIGB et les PSB (Breeding, 2014b).

Les PSB répondent à deux points fondamentaux : d'une part, d'un point de vue opérationnel, ils permettent de régler des difficultés liées à la gestion des collections de différentes natures et d'autre part, d'un point de vue technique, ils tirent profit des dernières tendances informatiques (Breeding, 2013a). La section suivante aura donc pour objectif de mieux comprendre ces outils en explorant leurs caractéristiques communes, dont plusieurs les distinguent des SIGB.

### **1.3.2 Les plateformes de services pour bibliothèques**

La littérature sur les PSB est essentiellement de trois ordres. D'une part, de nombreux articles sont de nature professionnelle; ils présentent généralement les fonctionnalités, les différences entre les systèmes (leurs distinctions) ou encore les principaux enjeux liés à leur émergence sur le marché. D'autre part, un certain nombre d'écrits relatent l'expérience de sélection, d'adoption ou encore de mise en œuvre de ces systèmes par des bibliothèques, par exemple celles qui agissent à titre de premiers adoptants (*early adopters*)<sup>20</sup>. Ces écrits offrent une variété de perspectives en regard du processus de mise en œuvre des PSB, qu'ils traitent de l'expérience de bibliothèques l'ayant adopté seules ou en consortium. Enfin, quelques études empiriques tentent de mieux comprendre des problématiques particulières qui émanent de l'adoption des PSB. À partir de l'ensemble de ces textes, la présente section relèvera les caractéristiques communes des PSB et les principaux enjeux de leur introduction dans les bibliothèques universitaires.

---

<sup>20</sup> Soulignons que l'expérience rapportée par certains premiers adoptants doit être considérée avec prudence. Parfois, elle provient de bibliothèques qui sont « partenaires de développement » avec les fournisseurs. Ces écrits ont souvent une « saveur évangélique » (leur évaluation est biaisée), rendant l'évaluation des PSB difficile (Bernon, 2013).

Yang (2013) et Grant (2012), dénombrent plusieurs expressions utilisées pour nommer ces nouveaux systèmes. À titre d'exemple, la littérature anglophone s'y réfère par les expressions *library management service* (Dula et al., 2012), *webscale management solutions* et *uniform management systems* (Grant, 2012), *next generation integrated library system* (Wang et Dawes, 2012), *next-generation library systems* et *new library system* (Yang, 2013). La littérature francophone sur le sujet n'est pas en reste. On parle de systèmes de gestion de bibliothèque (ou SGB) de nouvelle génération (Bernon, 2012; Clarac, 2013) ou encore de plateformes de services pour bibliothèques (Bernon, 2013).

Par ailleurs, certains consortiums utilisent des expressions particulières afin de nommer leur projet d'adoption de ces outils. En France, c'est notamment le cas de l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES) avec le projet Systèmes de gestion de bibliothèques mutualisés (SGBm) (Bernon, 2013). Au Québec, le projet d'adoption d'une plateforme de services en commun par les bibliothèques universitaires du Québec (BUQ) est nommé Plateforme partagée de services (PPS) (Partenariat des bibliothèques universitaires du Québec [PBUQ], 2023).

Afin de catégoriser ces nouveaux outils et par souci de neutralité quant aux dénominations commerciales, Marshall Breeding explique avoir développé l'expression *library services platforms* (Breeding, 2013a). Pour la suite, et dans un souci d'uniformité, nous utiliserons l'expression plateforme de services pour bibliothèques (PSB) pour parler de ces outils.

1.3.2.1 Le développement des premières plateformes de services pour bibliothèques  
Breeding (2013a) indique que l'idée à l'origine des PSB apparaît vers 2008. C'est à cette période que l'initiative Open Library Environment (OLE) émerge de la collaboration entre plusieurs bibliothèques universitaires américaines, canadiennes et australiennes. L'objectif est de concevoir un nouveau système technologique d'automatisation adapté aux nouvelles réalités des bibliothèques (nouveaux environnements technologiques, nouvelles chaînes de travail, etc.) (Duke University, 2008).

Les premières PSB font leur apparition dès l'année suivante. En avril 2009, l'organisation à but non lucratif Online Computer Library Center (OCLC) annonce le développement d'un système

répondant aux caractéristiques des PSB, en dévoilant l'OCLC Web-scale Management Services (Online Computer Library Center [OCLC], 2009). Ce produit deviendra WorldShare Management Services (WMS) en 2011 (Breeding, 2011). De son côté, en juillet 2009, la compagnie Ex Libris dévoile l'Unified Resource Management (URM) (Ex Libris, 2009), une PSB connue sous le nom d'Alma depuis 2011 (Ex Libris, 2011).

En décembre 2009, à la suite de l'initiative OLE, le projet Kuali Open Library Environment (Kuali OLE) voit le jour. Il s'agit d'un partenariat entre plusieurs universités américaines créé afin de développer un logiciel libre qui s'appuie sur les bases développées par l'initiative OLE (Breeding, 2013b). Toutefois, Kuali OLE sera mis en œuvre par peu de bibliothèques, lesquelles ne l'utiliseront que pour la gestion des documents imprimés. Certains problèmes d'ordre technologique et commercial nuiront à son développement qui prend fin en juin 2016 (Breeding, 2017a).

Dès 2011, d'autres producteurs entrent dans la course et annoncent de nouvelles plateformes. Ainsi, en avril 2011, Innovative Interfaces, Inc. annonce le développement de la PSB Sierra (Innovative Interfaces, 2011), qui est adoptée et mise en œuvre en bibliothèque dès 2012 (Innovative Interfaces, 2012). De plus, en juin 2011, le producteur Serial Solutions, une division de ProQuest depuis 2004, annonce aussi le projet de développement d'un système de nouvelle génération, le *Web-scale management solution* (ProQuest, 2011), dont le nom est Intota en 2012 (Serials Solutions, 2012).

#### 1.3.2.2 L'évolution de l'offre des plateformes de services pour bibliothèques

Le développement et l'offre des PSB sur le marché sont fortement influencés par l'évolution stratégique des fournisseurs. À cet effet, le paysage commercial s'est rapidement transformé par un exercice de fusion et d'acquisition opéré par les principaux producteurs.

En 2016, ProQuest, le producteur d'Intota, fait l'acquisition d'Ex Libris, le développeur d'Alma (ProQuest, 2015). Suite à cette acquisition, ProQuest cesse le développement d'Intota et ses avancées technologiques servent à améliorer Alma (Breeding, 2016b).

En décembre 2019, Ex Libris annonce l'acquisition d'Innovative Interfaces, Inc. (Ex Libris, 2019). Toutefois, cette acquisition pose un problème de pratique anticoncurrentielle pour la Federal Trade Commission (FTC) qui examine la situation. Au terme de l'enquête, et même si l'examen de la FTC ne conclut pas à une pratique anticoncurrentielle, Ex Libris et Innovative Interfaces, Inc. décident d'opérer de façon indépendante au sein de ProQuest (ProQuest, 2020). Depuis, les PSB Alma et Sierra continuent à être développées de manière distincte.

Parallèlement, la littérature fait mention du développement d'autres produits. Par exemple, la compagnie VTLIS a développé la PSB Open Skies (Breeding, 2014b; Grant, 2012). Toutefois, il semble que le projet ne se soit pas développé davantage, puisque nous trouvons peu d'informations sur cette plateforme suite à l'acquisition de VTLIS par Innovative Interfaces, Inc., en mai 2014 (Price, 2014). De plus, signalons l'existence des plateformes Spydus (développée par Civica), et Quria (conçue par Axiell), des systèmes adaptés pour les bibliothèques publiques. Alors que le marché de Spydus se situe en Asie, en Australie ainsi qu'au Royaume-Uni, Quria est principalement déployée en Europe (Breeding, 2023).

La plupart des PSB sont des produits commerciaux développés comme logiciels propriétaires. Toutefois, la disparition de Kuali OLE ne signifie pas la fin du développement d'une PSB basée sur la philosophie du logiciel libre. À cet égard, l'initiative Folio voit le jour en 2015, en entrant dans la course des PSB en tant que logiciel libre (Breeding, 2017b). Folio est issu de la collaboration entre des bibliothèques (universitaires dans plusieurs cas) des États-Unis, d'Allemagne et d'Angleterre, ainsi que de fournisseurs souhaitant offrir une solution libre. À cet égard, Folio bénéficie entre autres d'un important soutien de la compagnie EBSCO, un partenaire qui participe au développement du projet (Breeding, 2017b).

De ce qui précède, nous constatons que les PSB sont généralement développées par de grands joueurs du domaine : des producteurs de contenu et des développeurs de logiciel pour bibliothèques qui s'associent, ou qui s'acquièrent afin d'investir cette niche (Bernon, 2012, p. 62).



### 1.3.2.3 Les catégorisations des plateformes de services pour bibliothèques

Non seulement les PSB se distinguent-elles des SIGB traditionnels, elles se distinguent aussi entre elles par leurs fonctionnalités et par d'autres particularités, ne formant donc pas un groupe uniforme (Breeding, 2013a, p. 18; Yang, 2013, p. 3). D'une part, les PSB ne revêtent pas toutes le même degré de nouveauté. À ce propos, Grant (2012) et Breeding (2014a) soulignent différentes stratégies utilisées par les producteurs afin de développer leur système. Ces auteurs font valoir que certaines PSB sont entièrement nouvelles et spécifiquement développées de façon à refléter les besoins, les tendances et les impératifs technologiques actuels. C'est notamment le cas d'Alma (Ex Libris) et de WMS (OCLC). Toujours selon ces auteurs, d'autres producteurs ont plutôt choisi de partir d'une base existante, en faisant évoluer leur SIGB. Les PSB de cette catégorie modifient plusieurs aspects des SIGB de façon à offrir de nouvelles fonctions et de nouvelles possibilités aux bibliothèques, sans toutefois bouleverser les méthodes de travail. Cette solution, développée à moindre coût que la précédente, a entre autres été adoptée par Innovative Interfaces, Inc., le producteur de Sierra.

D'autre part, les PSB se distinguent aussi par la clientèle cible. En effet, toutes les PSB ne convoitent pas le même type de bibliothèques (Breeding, 2012c; 2013a, p. 33). En ce qui concerne les bibliothèques universitaires, comme leurs collections électroniques prennent toujours plus d'importance, elles tendent à délaisser le SIGB afin de se tourner davantage vers des systèmes permettant une meilleure gestion de l'ensemble des collections imprimées et électroniques (Breeding, 2015b). Les PSB semblent particulièrement bien adaptées pour répondre à ces besoins. D'ailleurs, plusieurs ont été spécifiquement conçues pour ce marché, comme c'est le cas d'Alma. D'autres sont plus généralistes et peuvent accommoder plusieurs types de bibliothèques, comme Sierra et WMS (Breeding, 2013a).

Enfin, plusieurs textes de la littérature professionnelle comparent les PSB entre elles, en portant leur attention sur les caractéristiques propres à chacune (Breeding, 2015a; Grant, 2012; Wilson, 2012). Au-delà des différences, les PSB possèdent un certain nombre de caractéristiques communes. Pour en rendre compte, nous nous concentrerons premièrement sur le volet opérationnel des PSB. Par la suite nous caractériserons le côté technologique de ces systèmes.

#### 1.3.2.4 Les fonctionnalités et les opérations

Une précision s'impose d'entrée de jeu. Les PSB sont des systèmes développés pour la gestion des collections d'une bibliothèque; elles se destinent principalement au personnel de bibliothèque pour la réalisation des opérations internes (des opérations de gestion) (Breeding, 2016c). En règle générale, les PSB n'intègrent pas d'interfaces de recherche qui permettent aux usagers d'interroger les collections (Wilson, 2012; Yang, 2013). Pour la recherche et l'accès aux documents, les bibliothèques doivent adopter une ressource complémentaire, comme un outil de découverte. Ce dernier permet entre autres aux utilisateurs finaux de chercher et de repérer les ressources documentaires des bibliothèques et en facilite l'accès (Breeding, 2015a). Comme ils ne font généralement pas partie intégrante des PSB, ils peuvent être adoptés séparément (Breeding, 2015a; Wilson, 2012; Yang, 2013). Plusieurs fournisseurs de PSB produisent également des outils de découverte. Par exemple, Ex Libris, est aussi le fournisseur de l'outil de découverte Primo, et OCLC, celui de Worldcat Discovery. Breeding (2015a) remarque que les bibliothèques optent généralement pour une PSB et un outil de découverte d'un même fournisseur, bien qu'il soit possible qu'une bibliothèque adopte la PSB d'un fournisseur en combinaison avec l'outil de découverte d'un autre. À cet égard, Breeding (2015a) mentionne que chacune des configurations comporte des avantages spécifiques. Par exemple, il indique que choisir les produits d'un même fournisseur peut être avantageux sur le plan du coût d'acquisition (ou d'adoption), en obtenant un meilleur prix que si les produits étaient de producteurs différents. De plus, la résolution de problème peut être facilitée lorsque les produits viennent du même fournisseur, car l'identification des causes peut être plus rapide. Néanmoins, il peut aussi être avantageux de choisir des produits de différents fournisseurs, notamment pour limiter la dépendance envers un seul.

##### *1.3.2.4.1 L'intégration et l'unification*

Wilson (2012, p. 110) indique que les PSB se définissent par le concept d'intégration. Elles sont conçues pour englober, au sein d'un même système, la gestion de l'ensemble des ressources constituant les collections d'une bibliothèque, qu'elles soient imprimées ou électroniques (Breeding, 2013a, p. 18). Il s'agit là d'un important changement par rapport au SIGB. En effet, les producteurs intègrent dans le même système les fonctions liées à la gestion des ressources

électroniques à celles qui étaient intégrées au SIGB, pour la gestion des collections imprimées (Bernon, 2012, p. 62). De plus, plusieurs auteurs avancent que les PSB remplacent un bon nombre d'outils qui auparavant étaient distincts : SIGB, systèmes de gestion des ressources électroniques, résolveurs de liens, etc. (Bernon, 2013, p. 4; Wilson, 2012, p. 110-111).

Toutefois, selon Machovec (2014), l'unification d'un ensemble de fonctionnalités au sein d'un même système amène une dépendance accrue auprès d'un seul fournisseur, ce qui peut engendrer un « point de défaillance unique <sup>21</sup> ». De plus, de son point de vue, toutes les fonctionnalités offertes par un même fournisseur n'offrent peut-être pas la meilleure solution (Machovec, 2014). D'ailleurs, une étude de Singley et Natches (2017) indique que bon nombre de bibliothèques perçoivent des lacunes dans la gestion que font les PSB des ressources électroniques. Conséquemment, plusieurs font toujours appel à un outil externe afin d'effectuer des tâches complexes que les PSB ont de la difficulté à accomplir.

Pour faciliter la gestion des ressources électroniques, les producteurs ont implanté au sein des PSB une stratégie déjà mise en œuvre dans plusieurs systèmes pour bibliothèques (dont les résolveurs de liens, les systèmes de gestion de ressources électroniques et certains catalogues de nouvelles générations) : la base de connaissances. Cette dernière est définie par Clarac (2013) comme « [...] une base de données qui rassemble de façon structurée les informations connues sur les ressources électroniques : titres, périmètres des bouquets, états de collection, URL d'accès, et, intégrés plus récemment, termes des licences, coûts, statistiques d'usage... » (p. 8). Yang (2013, p. 4) et Clarac (2013, p. 8) indiquent que les bases de connaissances sont au centre des PSB et regroupent de nombreuses informations nécessaires à la gestion des collections d'une bibliothèque permettant d'en assurer la cohésion : « The knowledge base is the central intelligence or the brain of the next generation library systems that provide links to the outside world such as publishers, vendors, items, and other libraries » (Yang, 2013, p. 4).

Par ailleurs, plusieurs soulignent l'amélioration du flux de travail (*workflow*) et la simplification des opérations. Avec les PSB, tout se passe dans le même système, à partir d'une même

---

<sup>21</sup> En informatique, la conséquence d'un « point de défaillance unique » est que lorsqu'un élément constituant un système informatique est en panne, il entraîne la panne de tout le système.

interface (souvent une interface Web), sans avoir à changer d'outil selon le format des documents et sans dédoublement des tâches (Fu et Fitzgerald, 2013, p. 55; Yang, 2013). Les fonctions de sélection, d'acquisition, et de description de toutes les collections d'une bibliothèque sont regroupées dans une même plateforme. De plus, les flux de travail liés à ces fonctions sont repensés de façon à simplifier et à rationaliser les opérations. Cette nouvelle façon de gérer les ressources permet des changements au sein des processus. Dans cette perspective, Breeding (2012c, p. 25) est d'avis que ces nouveaux systèmes peuvent donner l'occasion aux bibliothèques de réfléchir à leurs chaînes de travail et à les redéfinir au besoin.

L'expérience de plusieurs bibliothèques ayant adopté une PSB confirme les transformations des flux de travail introduites par ces systèmes (Spring et al., 2013; Stewart et Morrison, 2016). Ce faisant, la modification des flux de travail, ainsi que des fonctionnalités plus intégrées au sein des PSB, peuvent entraîner des conséquences sur les tâches des employés. Par exemple, certains soulignent la possibilité d'une plus grande diversification des tâches pour le personnel technique (Bénaud et Bordeianu, 2015; Bordeianu et Kohl, 2015; Fu et Fitzgerald, 2013).

Par ailleurs, l'unification de la gestion des collections au sein d'un même système demande que ce dernier puisse gérer des données de différentes natures : données bibliographiques pour les documents imprimés, mais aussi divers types de métadonnées pour les ressources électroniques. De ce point de vue, Breeding (2014a) est d'avis que les PSB doivent offrir la flexibilité nécessaire pour traiter des données de différentes natures : par exemple les formats MARC, Dublin Core, BIBFRAME, mais aussi de nouveaux formats qui évolueront encore.

#### 1.3.2.5 D'un point de vue technique

De nombreux auteurs affirment que les PSB profitent grandement des technologies actuelles. À cet égard, la littérature fait ressortir deux aspects principaux : d'une part, les PSB bénéficient d'une architecture informatique orientée services (AOS) et d'autre part, elles tirent avantage d'une tendance très populaire pour les organisations d'aujourd'hui : l'utilisation du nuage informatique.

### 1.3.2.5.1 L'architecture orientée services

Les PSB sont caractérisées par l'utilisation d'une architecture informatique orientée services (AOS)<sup>22</sup> (Breeding, 2013a, p. 18; 2015a). Le Grand dictionnaire terminologique définit l'AOS comme suit :

Modèle de fonctionnement d'un système d'information basé sur l'utilisation d'un ensemble de politiques, de pratiques et de cadres de référence dont la mise en œuvre cohérente permet que des applications logicielles isolées, considérées comme des services accessibles à travers des protocoles d'échange de messages, soient rendu[e]s disponibles et utilisé[e]s par un système client, indépendamment des environnements en présence. (Architecture orientée services, 2010)

À proprement parler, l'AOS n'est pas une technologie; il s'agit plutôt d'une façon de concevoir le développement d'applications et de solutions logicielles. Ce type de configuration est conçu pour permettre la communication et l'échange de données entre des systèmes d'information différents par l'utilisation de protocoles uniformisés. L'AOS n'est pas dépendant d'un système d'exploitation particulier ou d'un langage de programmation. L'une des principales approches technologiques utilisées pour le déploiement d'une AOS est le service Web (Breeding, 2006, p. 6).

Comme son nom l'indique, l'AOS est composée de « services ». Le terme « service » est ici défini comme une unité (un programme informatique) autonome et indépendante qui possède une fonction spécifique (Architecture orientée services, 2023; Breeding, 2006) : par exemple la création d'une notice pour un nouvel usager, l'authentification d'un usager, le renouvellement de prêts, etc. Les services peuvent communiquer entre eux et se lier les uns aux autres (Architecture orientée services, 2023; Breeding, 2013a p. 18). Cette combinaison de services permet le développement de fonctionnalités simples ou complexes (Architecture orientée services, 2023; Breeding, 2013a p. 18), allant de l'échange de données à l'accomplissement d'activités coordonnées (Architecture orientée services, 2023; Wang et Dawes, 2012, p79). Les services peuvent être réutilisés dans différents contextes selon les besoins. De ce fait, l'AOS est une architecture flexible, car elle permet la création de nouvelles combinaisons, et extensible,

---

<sup>22</sup> L'expression anglaise généralement utilisée est *Service Oriented Architecture (SOA)*.

car ces nouvelles connexions rendent possible le développement de nouvelles fonctionnalités. De plus, en tant qu'unités autonomes et réutilisables, les services n'ont pas à être recréés chaque fois qu'ils sont nécessaires. Ainsi, l'utilisation d'une AOS constitue un gain d'efficacité du point de vue de la programmation (Breeding, 2013a, p. 18).

Les PSB reposent sur une AOS et elles offrent des interfaces de programmation d'application (API)<sup>23</sup> qui présentent un intérêt dans la perspective des bibliothèques. Par le biais des API, les bibliothèques ont la possibilité de créer de nouvelles connexions entre les services, adaptées à leur contexte, étendant de ce fait même les fonctionnalités des plateformes (Breeding, 2013a, p. 18), pour peu que les bibliothèques aient les moyens de les développer (Berthier, 2013, p. 13). Dans ce contexte, Bordeianu et Kohl (2015) soutiennent que les API permettent aux bibliothèques de satisfaire des besoins auxquels les PSB ne répondent pas. Par exemple, les services informatiques de leur propre bibliothèque ont développé une application permettant l'impression d'étiquettes, ce qui n'était pas possible avec la PSB WMS. Ainsi, avec les API, les bibliothèques peuvent étendre les fonctionnalités des PSB.

Par ailleurs, les caractéristiques des PSB liées à l'AOS et aux API facilitent l'interopérabilité entre les services de différents systèmes (Breeding, 2013a, p. 18; 2015a). En facilitant l'interaction entre des systèmes d'information différents, une PSB peut communiquer avec les systèmes de fournisseurs ou de l'établissement dont relève la bibliothèque : systèmes de gestion de cours, registraire, etc. (Yang, 2013, p. 7). À cet effet, Bordeianu et Kohl (2015) rapportent que le service informatique de leur bibliothèque a créé une application permettant d'extraire de WMS des données liées à l'acquisition de documents afin d'être envoyées vers le système financier de leur établissement. Inversement, l'interopérabilité permet aussi à des systèmes externes de communiquer avec les PSB par le biais d'API (Romaine et Wang, 2017).

#### *1.3.2.5.2 Des systèmes infonuagiques*

Dans plusieurs domaines, le nuage informatique est une tendance technologique incontournable. Pour les bibliothèques, l'infonuagique est un modèle informatique qui suscite

---

<sup>23</sup> L'expression anglaise généralement utilisée est *Application Programming Interface (API)*,

un grand intérêt depuis déjà plusieurs années, si bien que de nombreuses applications y font maintenant appel. C'est notamment le cas de la base de données Worldcat.org (OCLC) et des outils de découvertes Primo Central (Ex Libris) et Summon (Innovative Interface, Inc.) (Breeding, 2015a). En ce qui concerne les PSB, plusieurs producteurs ont conçu leurs systèmes de façon à ce qu'ils profitent pleinement de ce modèle informatique en étant déployés en tant que logiciels-services, comme Alma (Ex Libris) et WMS (OCLC) (Prince, 2012).

Il est cependant important de se pencher sur ce qu'englobe l'expression « infonuagique », car son utilisation est peu constante. À ce propos, Breeding (2012a, p. 2) note que le concept de nuage informatique a souvent une valeur marketing plus que technologique. Breeding (2012a) souligne le grand nombre de définitions différentes du nuage informatique. Le National Institute of Standards and Technology définit le nuage informatique comme suit :

Cloud computing is a model for enabling ubiquitous, convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g., networks, servers, storage, applications, and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction. (National Institute of Standards and Technology, 2011, p. 2)

Il s'agit d'une solution informatique déployée à distance par un prestataire de service à l'intention de clients. En outre, Breeding (2012a, p. 2) souligne quelques caractéristiques au nuage informatique. Ainsi, il explique qu'il s'agit d'un modèle informatique selon lequel le client accède à des ressources informatiques distantes. Dans ce modèle, le client souscrit à un service et le coût de ce dernier est lié à l'utilisation. Par ailleurs, ces ressources informatiques répondent aux besoins d'utilisation et un ajustement des ressources est possible en fonction des besoins. Enfin, il s'agit d'une infrastructure informatique regroupée et distribuée.

Le nuage informatique se décline de différentes façons, selon les besoins des utilisateurs. Par exemple, il peut s'agir d'un logiciel-service, dans le cas d'une application logicielle. Dans cette situation, Breeding (2012a, p. 19-20) indique qu'une solution logicielle est maintenue et entretenue par un prestataire qui en est responsable. Ce type d'application est hébergé sur un serveur distant et peut être proposé à plusieurs clients simultanément. Le logiciel-service n'est pas installé localement et le consommateur y accède à distance. Dans ce modèle, le client a

accès aux fonctionnalités de l'application, mais n'a pas la responsabilité de sa mise en service, ne se préoccupe pas des mises à jour logicielles, ni de l'entretien du matériel informatique nécessaire à son bon fonctionnement. Les PSB sont généralement fournies en tant que le logiciel-service (Wilson, 2012).

L'une des principales caractéristiques du nuage informatique réside dans le principe de mutualisation (*multi-tenant*), où plusieurs clients profitent de la même instance d'un service (Breeding, 2012a; Grant, 2012). Dans le cas d'un logiciel-service, c'est la même instance d'une application qui est utilisée par tous ceux qui adhèrent au service (Breeding, 2012a). Parmi les implications pour les bibliothèques, signalons la réduction des ressources humaines dédiées à l'entretien des composants technologiques et logiciels (Breeding, 2015a).

Le logiciel-service peut être accessible par le biais de navigateurs Web (Breeding, 2012a). Dans le cas des PSB, l'accessibilité aux plateformes via une interface Web a l'avantage de permettre une grande flexibilité, car l'accessibilité peut se faire de n'importe quel poste informatique (Machovec, 2014; Stewart et Morrison, 2016), sous n'importe quel système d'exploitation (Machovec, 2014) et sans avoir à mettre à jour une application installée localement (Breeding, 2015a; Machovec, 2014). Toutefois, plusieurs bibliothèques ayant adopté ces systèmes rapportent des difficultés possibles avec l'utilisation des interfaces Web. Ainsi, Stewart et Morrison (2016) ont réalisé que l'affichage et les fonctions peuvent varier d'un navigateur à un autre. De leur côté, Hartman (2012) et Bullock (2019) soulignent que des problèmes peuvent nécessiter des opérations de maintenance du navigateur, comme de vider la cache, afin de rétablir certaines situations problématiques.

#### *1.3.2.5.3 Les défis de l'architecture infonuagique*

À la recherche de l'équilibre entre les avantages et les inconvénients de l'architecture infonuagique en bibliothèque, certains défis sont soulevés dans la littérature. Parmi ces défis, soulignons la sécurité informatique, la fiabilité des systèmes et les mises à jour informatiques. Nous traiterons brièvement de chacun de ses aspects.



#### 1.3.2.5.3.1 La sécurité informatique

La sécurité informatique est un premier enjeu à considérer. Pour Breeding (2012a), la sécurité informatique demeure une préoccupation, que l'environnement informatique soit géré localement ou à distance, comme dans le cas de l'infonuagique. Dans ce dernier cas, le fournisseur de services est responsable de la sécurité de ses systèmes. Toutefois, la sécurité informatique demeure une responsabilité partagée avec la bibliothèque. Cette dernière doit veiller à adopter des pratiques sécuritaires (Breeding, 2012a). Par ailleurs, la bibliothèque doit travailler en étroite collaboration avec le fournisseur, mais aussi avec le département des technologies de l'information, afin de garantir que la sécurité informatique répond aux standards exigés (Machovec, 2014). Parallèlement, les bibliothèques doivent assurer la confidentialité de leurs données. Ainsi, bien que le niveau de sensibilité varie suivant le type de données partagé dans l'environnement infonuagique, plusieurs données sont sensibles et les bibliothèques doivent prendre les mesures nécessaires afin qu'un tiers ne puisse y avoir accès, par des pratiques sécuritaires, mais aussi par les ententes contractuelles avec les fournisseurs (Breeding, 2012a).

Enfin, Machovec (2014) souligne que l'emplacement des serveurs du fournisseur peut aussi être un enjeu pour certaines bibliothèques. Par exemple, il mentionne que certaines d'entre elles voudront que les serveurs qui hébergent leurs données soient situés dans leur propre pays<sup>24</sup>. Toutefois, il souligne qu'il n'est pas toujours possible de savoir où se situent réellement les serveurs et les données, d'où l'importance des ententes contractuelles qui doivent le spécifier clairement.

---

<sup>24</sup> Cet enjeu a à voir avec la sécurité et la confidentialité des données. Le lieu de résidence des serveurs est important pour plusieurs organisations qui confient leurs données à une tierce partie. Ainsi, le fait que des serveurs situés dans le même pays que l'organisation qui lui confie ses données peut donner l'impression que ce sont les normes et règlements de ce pays qui s'appliquent. Néanmoins, la situation est un peu plus complexe qu'il n'y paraît. Ainsi, une tierce partie (un fournisseur de service) peut être assujettie aux lois d'un autre pays, indépendamment du lieu où sont hébergées les données (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2020). Par exemple, certaines dispositions de la loi américaine pourraient obliger un fournisseur de services américain à transmettre des données aux autorités américaines, même si elles sont hébergées au Canada.

#### 1.3.2.5.3.2 Les mises à jour informatiques

Parallèlement, comme les utilisateurs travaillent sur la même version du logiciel-service, lorsque le prestataire en fait la mise à jour, il le fait une fois pour tous. Breeding (2012a) signale que les mises à jour majeures sont généralement planifiées par le fournisseur et les mises à jour mineures sont poussées régulièrement pour tous les clients. Dans le cas des PSB, cette situation facilite le rôle des bibliothèques qui n'ont plus à planifier et à exécuter elles-mêmes les mises à jour des systèmes (Bracke, 2012). Cela contraste aussi avec l'exercice de mise à jour des SIGB installés localement, qui est souvent décrit comme un processus fastidieux (Bracke, 2012).

Toutefois, l'expérience de certaines bibliothèques ayant adopté une PSB témoigne de défis en ce qui concerne les mises à jour poussées directement par les fournisseurs. Ainsi, Kutulas et al. (2016) soulignent la nécessité d'une surveillance constante des mises à jour systématiques, pour s'assurer qu'elles ne perturbent aucun processus. Leur expérience démontre que certaines mises à jour ont des effets imprévus et certaines d'entre elles sont même installées avant la date prévue. De leur côté, Stewart et Morrison (2016) indiquent que les mises à jour poussées mensuellement vers leur PSB les ont obligés à reconfigurer certains paramètres du flux de travail d'une application parallèle développée localement peu après l'exercice de migration. Selon ces auteures, comme leur PSB évolue constamment, cet exercice de paramétrage devra possiblement être renouvelé.

#### 1.3.2.5.3.3 La fiabilité du service

La fiabilité du service est un autre enjeu d'importance. Breeding (2012a) indique que le niveau de fiabilité de l'architecture infonuagique semble généralement supérieur à celui d'un environnement local. Toutefois, il mentionne que les prestataires de services ne sont pas immunisés contre l'interruption de leurs services.

L'accès à Internet par les bibliothèques est aussi un facteur à considérer, car l'accès au service en dépend (Yang, 2012). À cet égard, l'expérience de certaines bibliothèques ayant migré vers une PSB est révélatrice. Par exemple, Hartman (2012) affirme avoir un service fiable et avoir rencontré peu de difficultés à accéder à la plateforme, même si certaines lenteurs ont occasionnellement été constatées. Dans le même ordre d'idées, Bryant et Ye (2012) et Stewart

et Morrison (2016) mentionnent une vitesse d'exécution moins rapide dans la PSB adoptée que dans leur ancien SIGB installé localement.

#### 1.3.2.6 Le partage des ressources et la collaboration entre bibliothèques

Nous avons précédemment fait ressortir les caractéristiques liées aux perspectives opérationnelles et technologiques des PSB. La littérature caractérise aussi ces systèmes comme des outils permettant le partage entre les bibliothèques qui les adoptent. Une plus grande collaboration entre les bibliothèques est aussi suggérée, par exemple dans le cas des consortiums.

D'une part, le partage des données entre les bibliothèques est favorisé par les PSB. En effet, outre les données locales d'une bibliothèque, les PSB permettent la mise en commun d'un grand nombre d'éléments : par exemple, le partage de données bibliographiques (Bernon, 2012, p. 62; Wilson, 2012, p. 111), les bases de connaissances communes pour les ressources électroniques, le partage de services et d'applications développées par le biais des API (Wilson, 2012, p. 111), etc.

D'autre part, pour satisfaire le besoin de collaboration des consortiums, les PSB permettent à des bibliothèques regroupées de travailler ensemble. À cet effet, Machovec (2014) indique que les systèmes de nouvelle génération mutualisés permettent un certain niveau d'indépendance ou de coopération au sein d'un consortium :

Several vendors have proposed various levels of independence and cooperation which include working in a local (or institutional) zone, a regional or network zone, and a larger national or community zone. (Machovec, 2014, p. 438)

Dans ce contexte, les bibliothèques peuvent déterminer avec qui elles coopèrent et quel type de partage et de collaboration est possible. Ainsi, différentes stratégies ont été développées par les fournisseurs afin de rendre possible le travail collaboratif au sein de leur système.

### 1.3.2.7 Les consortiums et les plateformes de services pour bibliothèques

Comme nous venons de le constater, certaines bibliothèques optent pour l'adoption en commun d'un système de gestion de bibliothèque, par exemple au sein d'un consortium. À propos de l'adoption en consortium, Horton (2015) indique :

Most shared ILSs are run by consortia, and ILS support is one of the more common reasons for the creation of new library consortia. Libraries are choosing to join cooperatives to lower costs or spread costs out among many libraries, to end in-house hardware maintenance, to join resource-sharing systems, and to gain the advantage of deeper collaboration with nearby libraries. (Horton, 2015, p. 52)

Précisons que ce type de regroupement n'est pas un phénomène nouveau et n'est pas apparu avec les PSB. À titre d'exemple, mentionnons l'implantation en commun du SIGB Aleph en 2007 par le groupe SB8, un regroupement de huit bibliothèques universitaires membres de l'Université du Québec (Boisvert et Séguin, 2010).

Cependant, les PSB se prêtent particulièrement bien au regroupement de bibliothèques au sein d'un consortium, en leur offrant la possibilité de partager et de collaborer au sein d'un même système. Il s'agit d'un des moyens permettant de répondre aux besoins des bibliothèques de se regrouper (Breeding, 2016b; Machovec, 2014).

Dès l'apparition des PSB sur le marché, les consortiums s'y sont intéressés. Par exemple, aux États-Unis, Orbis Cascade Alliance (OCA), un regroupement de bibliothèques universitaires des États de Washington, de l'Oregon et de l'Idaho, a été l'un des premiers consortiums de bibliothèques à en faire l'adoption. Dans ce cas spécifique, c'est 37 bibliothèques qui ont mis en œuvre Alma, partageant la même plateforme pour toutes les constituantes (Orbis Cascade Alliance [OCA], 2023). De son côté, le consortium LIBROS du Nouveau-Mexique regroupe 17 bibliothèques de différents horizons (bibliothèques universitaires, bibliothèques spécialisées, etc.). LIBROS a fait l'adoption de la PSB WMS en 2013 (Bordeianu et Kohl, 2015). D'autres consortiums américains sont mentionnés dans la littérature. Par exemple, le Private Academic Library Network of Indiana (PALNI), un regroupement de 20 bibliothèques de l'Indiana ayant adopté WMS en 2014, et le regroupement MOBIUS qui comptait 70 bibliothèques (universitaires et publiques) de l'État du Missouri, lors de l'adoption de Sierra (Machovec, 2014).

Soulignons que MOBIUS, qui regroupe aujourd’hui 80 bibliothèques, a annoncé en 2022 l’adoption d’un nouveau système, Folio, la seule PSB basée sur la philosophie du logiciel libre à ce jour (PR Newswire, 2022). De son côté, le consortium Treasure State Academic Information & Library Services (TRAILS), un regroupement de 17 bibliothèques de l’État du Montana, a adopté Alma en 2016 (Cote et Ostergaard, 2017).

En Europe, nous constatons l’existence d’initiatives consortiales similaires. Par exemple, en France, l’Agence bibliographique de l’enseignement supérieur (ABES) signale 31 bibliothèques ayant adopté Alma en commun (Agence bibliographique de l’enseignement supérieur [ABES], 2020), dans un projet qui a débuté en 2012 (Bernon, 2013). Au Pays de Galle en Grande-Bretagne, le Wales Higher Education Libraries Forum (WHELP), un réseau composé de 11 bibliothèques, dont la National Library of Wales, a mis en œuvre Alma en 2016 (Hughes, 2021; Owen, 2016; Stanley et Owen, 2018). Signalons aussi l’existence du consortium norvégien BIBSYS, lequel a adopté Alma en 2015 en regroupant plus de 100 bibliothèques d’éducation supérieure et de recherche, en plus de la Bibliothèque nationale de Norvège (Thingbø et al., 2016). De son côté, l’Austrian Library Network est un consortium autrichien composé de 73 membres qui a adopté Alma en 2015 (Hamedinger, 2016).

Au Canada, 13 des 21 bibliothèques membres du Conseil des bibliothèques universitaires de l’Ontario (CBUO) ont adopté Alma en 2018 (Ex Libris, 2018). Au Québec, un partenariat composé des 18 bibliothèques universitaires québécoises regroupées sous le projet Plateforme partagée de services (PPS) a mis en œuvre la PSB WMS en 2020 (PBUQ, 2023).

### **1.3.3 L’adoption des plateformes de services pour bibliothèques**

L’adoption d’un nouveau système de bibliothèque est un processus complexe. Yeh et Walter (2016a) ont cherché à savoir quels facteurs étaient associés au succès lors de la migration vers un nouveau système. Pour ce faire, ils ont évalué les facteurs critiques de succès liés à la migration d’un SIGB vers une PSB dans quatre bibliothèques universitaires. Leurs résultats font ressortir deux catégories de facteurs. D’un point de vue stratégique, l’implication de la haute direction dans le projet, le soutien du fournisseur, l’implication du personnel, la communication entre les intervenants et la gestion des émotions des employés ont été identifiés comme

facilitant le processus de migration. D'un point de vue tactique, la compétence de l'équipe de projet, la gestion et le suivi du projet, l'analyse et la conversion des données et la formation des employés étaient aussi associés à la réussite. Enfin, Yeh et Walter (2016a) ont aussi identifié que le processus de sélection d'un système était un facteur à la fois stratégique et tactique.

De son côté, Machovec (2014) mentionne que la mise en œuvre d'un nouveau système de bibliothèque est un défi. Il souligne que les défis sont encore plus importants lors de l'adoption consortiale d'un système de bibliothèque. D'ailleurs, ce type d'adoption soulève des enjeux techniques, mais aussi des problèmes de processus et de politiques, auxquels doivent répondre les systèmes. Par ailleurs, Machovec (2014) caractérise différents éléments à considérer lors d'une adoption consortiale. Il aborde entre autres le processus de sélection d'un système et des critères importants à prendre en compte, comme le coût, les fonctionnalités (comme celles liées à la circulation ou à la gestion des collections), l'architecture du système, etc. Il traite aussi des possibilités du système sur le plan de la collaboration entre bibliothèques, afin qu'il puisse satisfaire les besoins locaux des bibliothèques, tout comme ceux du groupe. Enfin, d'un point de vue technique, il détaille les aspects liés à la sécurité du système, à sa performance, à sa capacité à évoluer, ainsi qu'à son intégration avec les autres logiciels utilisés au sein des bibliothèques du consortium.

À ce jour, plusieurs bibliothèques ont fait la transition vers une PSB. Des articles rapportant l'expérience de certaines de ces bibliothèques émergent des éléments importants liés à cette transition. Ainsi, nous ferons ressortir certains éléments de motivation à aller vers ces systèmes, ainsi que le processus menant à l'adoption d'une PSB. Nous ferons ensuite un survol de l'expérience vécue de migration de quelques bibliothèques et consortiums. Nous traiterons par la suite de facteurs importants liés à la migration, comme la communication et la formation aux employés. Enfin, nous examinerons l'influence des PSB sur les rôles et les tâches, ainsi que l'impact sur le personnel. Ces aspects nous permettront de mieux comprendre comment les bibliothèques ayant adopté une PSB ont vécu la transition.

### 1.3.3.1 Les motivations

En ce qui a trait aux motivations d'adopter une PSB, l'expérience des bibliothèques ayant migré vers ces systèmes témoigne de différents facteurs. Par exemple, divers aspects technologiques incitent les bibliothèques à faire la transition vers des systèmes infonuagiques. Dans certains cas, l'état du SIGB traditionnel pose problème. À titre d'exemple, Dula et Ye (2012) expliquent que leur SIGB était un système vieillissant qui demandait beaucoup d'énergie afin d'être lié aux autres systèmes parallèles. Par ailleurs, en plus du manque d'intégration avec les outils plus récents, Shadle et Davis (2016) soulignent que les fonctionnalités du SIGB ne sont plus actuelles. Parallèlement, la mise à jour du SIGB entraîne l'arrêt du système (Gutierrez et Givens, 2014).

Par ailleurs, les serveurs locaux sur lesquels est installé le SIGB posent aussi un problème. Ainsi, Bordeianu et Kohl (2015) indiquent que leurs serveurs étaient vieillissants, que leur mise à jour était un processus chronophage nécessitant d'interrompre le service de la bibliothèque, une situation qui est aussi identifiée par d'autres (Nicholson et Tokoro, 2021). Similairement, certains mentionnent le coût élevé de l'entretien des serveurs comme un facteur de motivation (Bordeianu et Kohl, 2015; Gutierrez et Givens, 2014) tout comme les coûts élevés de leur remplacement (Rinna et Swierenga, 2020). Dans certains cas, l'entretien des serveurs demande des connaissances spécifiques et l'expertise nécessaire est parfois inexistante dans l'établissement (Hartman, 2012).

D'autre part, certaines motivations révèlent le caractère stratégique d'une telle transition. Par exemple, Dula et Ye (2012) voient d'un bon œil le fait de ne plus avoir à entretenir l'infrastructure technologique pour concentrer leurs efforts sur la gestion de l'information.

Les consortiums aussi ont des motivations stratégiques. Par exemple, dans le cas d'Orbis Cascade Alliance (OCA), le passage vers un système infonuagique s'inscrit dans la volonté de créer un espace de collaboration entre toutes les bibliothèques du regroupement, non seulement pour le service aux usagers, mais aussi pour l'échange et le partage d'information du côté des services techniques (Cornish et al., 2013). Du côté du consortium Treasure State Academic Information & Library Services (TRAILS), l'objectif est de favoriser la collaboration, le

partage de ressources et le développement coopératif des collections (Cote et Ostergaard, 2017).

#### 1.3.3.2 Le processus de sélection d'une plateforme de services pour bibliothèques

Dans le processus de développement de leur produit, certains fournisseurs ont approché des bibliothèques pour qu'elles participent à la mise en œuvre de leur PSB à titre de premières adoptantes. Dans ce contexte, l'adoption d'une PSB peut ainsi se faire en partenariat avec un fournisseur (Bracke, 2012) ou en participant à un projet pilote d'implantation d'une plateforme comme premier adoptant (Dula et al., 2012; Hartman, 2012).

D'autres bibliothèques font elles-mêmes l'exercice de sélection d'un système. Par exemple, Day et Ou (2016), de l'University of Nevada, Las Vegas (UNLV), discutent du processus d'évaluation des systèmes de nouvelle génération. Dans leur bibliothèque, un groupe de travail a été chargé d'évaluer l'état des produits disponibles pour savoir s'ils étaient suffisamment développés pour répondre au besoin de leur bibliothèque. Les auteures parlent aussi de l'importance de la diffusion d'information auprès du personnel afin d'expliquer ce qu'impliquent les systèmes infonuagiques et leurs impacts organisationnels. En outre, ce rapport met en évidence l'objectif visé par le groupe de travail en ce qui concerne la communication transparente auprès des membres de l'organisation, afin de transmettre l'information sur le processus à chaque étape.

De leur côté, Cornish et al. (2013) rendent compte de l'expérience d'Orbis Cascade Alliance (OCA), lors du processus de sélection d'une PSB par le groupe de 37 bibliothèques, en 2012. Le rapport relate toutes les étapes du processus : la formation des groupes de travail liés à l'exploration et à la planification du projet, la demande d'information aux producteurs potentiels de PSB afin de vérifier l'état des systèmes disponibles, le processus de rédaction de l'appel d'offres, la sélection, la négociation avec les finalistes et enfin, la rédaction du contrat avec la compagnie choisie, Ex Libris. En outre, ce rapport met en évidence la participation et la collaboration marquée de toutes les bibliothèques du consortium durant le processus de sélection, particulièrement lors de la rédaction de l'appel d'offres. Finalement, mentionnons que la rédaction du contrat a permis des discussions au sujet d'enjeux comme la sécurité et la confidentialité des données des usagers.



Par ailleurs, l'appel d'offres est souvent un mécanisme nécessaire pour sélectionner un fournisseur de services. En effet, il est souvent obligatoire en fonction des lois (pour les organismes publics) ou des règlements internes d'un établissement. Bien qu'il puisse s'agir d'un processus chronophage, l'appel d'offres est un outil permettant de bien définir les besoins d'une bibliothèque quant aux caractéristiques et aux fonctionnalités souhaitées d'un système (Bordeianu et Kohl, 2015; Cornish et al., 2013) et permet d'offrir un cadre d'évaluation objectif des fournisseurs (Bordeianu et Kohl, 2015).

#### 1.3.3.3 L'exercice de migration

Parmi les articles traitant de l'exercice de migration vers une PSB, plusieurs rapportent l'expérience de bibliothèques ayant fait le passage d'un SIGB à un système de nouvelle génération. Ces articles relatent généralement l'expérience individuelle de bibliothèques ayant implanté le système seules ou en consortium.

##### 1.3.3.3.1 *L'adoption hors consortium*

Plusieurs rapports d'expérience relatent les cas de migration de bibliothèques qui font l'adoption d'une PSB sans toutefois faire partie d'un consortium (Dula et Ye, 2012; Hartman, 2012). De leur côté, Rinna et Swierenga (2020) discutent de la migration vers Alma de la Western Michigan University (WMU). Plus particulièrement, elles abordent la migration vers la PSB Alma dans un contexte de réorganisation des services techniques de cette bibliothèque.

Similairement, Kutulas et al. (2016) décrivent aussi le passage vers Alma du campus Fullerton de la California State University (CSUF), du Getty Research Institute (GRI) et du Tarrant County College (TCC). Elles décrivent l'expérience de migration de chacune des bibliothèques et, une fois le système implanté, les défis de travailler dans un environnement qui change constamment.

##### 1.3.3.3.2 *L'adoption au sein d'un consortium*

La migration de bibliothèques dans un contexte consorsial fait aussi l'objet de plusieurs articles. En général, ils traitent des avantages (et opportunités) et des inconvénients (et défis) observés dans différents aspects du travail en bibliothèque.

#### 1.3.3.3.2.1 Orbis Cascade Alliance

L'OCA est l'un des premiers consortiums à avoir fait l'adoption d'une PSB en commun. Plusieurs articles détaillent l'expérience de bibliothèques membres dans la migration vers Alma (Ex Libris). À titre d'exemple, Fu et Carmen (2015) discutent du processus de migration de la bibliothèque de la Central Washington University (CWU) dans le cadre de ce projet consortial. Ils détaillent les relations et la collaboration entre la bibliothèque, l'équipe consortiale de mise en œuvre et le fournisseur Ex Libris. Ils analysent les trois phases de migration : (1) la phase de préparation à la migration, (2) celle de mise en œuvre et de la formation qui s'ensuit et enfin (3) la phase de nettoyage des données et de résolution de problèmes, à la suite de la migration. Ils précisent aussi les enjeux pour chacune de ces étapes. Les auteurs font ressortir l'importance de la gestion du projet, de la communication, du travail d'équipe et de la collaboration.

Parallèlement, Shadle et Davis (2016) décrivent brièvement le processus de la migration à la bibliothèque de l'University of Washington (UW). Ils exposent le processus de mise en œuvre, mais aussi la formation des employés. De leur côté, Stewart et Morrison (2016), aussi de la bibliothèque de l'UW, se sont intéressées à l'impact de la migration sur les chaînes d'acquisition et, entre autres, à la nécessité de modifier les flux de travail. Elles discutent également de ce qu'implique le fait de travailler dans un environnement infonuagique.

Zhu et Spidal (2015), discutent du projet de mise en œuvre d'une PSB par la bibliothèque de la Washington State University (WSU) et abordent plus précisément la perspective des services techniques. Elles discutent du processus de migration vers le nouveau système et soulignent entre autres les perspectives liées au leadership, à la participation des employés, à la communication, à la formation du personnel et à la transformation des politiques, des procédures et du flux de travail.

Enfin, de façon plus générale, certains articles s'intéressent également aux développements des procédures et des politiques dans un contexte consortial (Spring et al., 2014; Spring et al., 2013).

#### 1.3.3.3.2 Les autres consortiums

L'expérience de bibliothèques au sein d'autres consortiums est aussi détaillée par quelques articles. Ainsi, Bullock (2019) traite de la gestion des ressources électroniques suite à l'adoption d'Alma par la California State University (CSU). Bordeianu et Kohl (2015) détaillent chacune des étapes de migration vers WMS par la bibliothèque de l'University of New Mexico (UNM), dans le contexte du consortium LIBROS. Ils expliquent la préparation, le processus de migration et les implications liées à différentes étapes de la transition. Ils précisent aussi certains enjeux concernant différents aspects du travail en bibliothèque. Par exemple, ils expliquent leurs choix, comme la décision de migrer certaines données (comme les données bibliographiques) mais pas d'autres (comme les données d'autorités et celles des réserves de cours). Ils soulignent les différences constatées entre l'ancien SIGB et la nouvelle PSB, ainsi que les implications et les ajustements nécessaires pour s'adapter au nouveau système.

#### *1.3.3.3.3 La migration d'une plateforme à une autre*

Si la plupart des rapports d'expérience décrivent la migration d'un SIGB vers une PSB, quelques-uns détaillent le passage d'une PSB à une autre PSB. C'est notamment le cas de la bibliothèque William Allen White à l'Emporia State University (ESU) (Gutierrez, 2019) et de la bibliothèque Atkin à l'University of North Carolina (UNC) (Nicholson et Tokoro, 2021). Dans un cas comme dans l'autre, le passage d'une PSB à une autre a amené des problèmes liés à l'intégrité des données transférées.

#### 1.3.3.4 Les facteurs d'influence liés à la migration

L'analyse des rapports d'expérience en lien avec la migration des bibliothèques vers les PSB fait ressortir certains facteurs d'influence liés à la réussite d'un tel projet. Outre les aspects techniques, plusieurs abordent l'importance de la communication et de la formation des employés au nouveau système. Quelques auteurs abordent aussi la participation du personnel dans le processus de migration.

La communication est un aspect essentiel du processus et de la réussite d'un projet de migration vers un nouveau système (D'Amato et Erb, 2018; Lovins, 2016; Zhu et Spidal, 2015). En effet, un tel projet requiert le partage d'information entre plusieurs intervenants. Aussi, Day

et Ou (2016) mentionnent qu'un plan de communication transparent permet d'aider le personnel à mieux comprendre les nouveaux systèmes, leur nécessité ainsi que les enjeux organisationnels liés à la transition vers ces outils.

Suite à l'implantation, Bullock (2019) souligne que d'un environnement consortial où peu d'informations étaient partagées entre les membres, l'adoption d'une PSB a permis une plus grande communication entre les établissements. À cet effet, il mentionne que la communication s'est grandement développée et qu'elle a permis le déploiement d'une communauté de pratique au sein du consortium.

D'ailleurs, Bullock (2019) indique que l'un des mécanismes formels de communication s'est concrétisé dans la création de comités de travail pour mener à bien la migration et pour assurer le fonctionnement des systèmes. Similairement, Romaine et Wang (2017) soulignent que les comités de travail permettent à des employés de discuter et d'échanger des informations avec des collègues d'autres établissements avec lesquels ils n'avaient aucun contact avant la migration. De leur point de vue, ces échanges renforcent l'esprit collaboratif au sein du consortium.

La formation des employés est un enjeu important de la migration vers de nouveaux systèmes (Shadle et Davis, 2016; Yang et Venable, 2018; Zhu et Spidal, 2015). Les formations se déploient sous différentes formes, selon le fournisseur et le modèle de mise en œuvre. Les méthodes d'apprentissage sont souvent passives (webinaire, documentations diverses, etc.), bien que le personnel ait généralement la possibilité de se pratiquer dans un environnement d'apprentissage (de type « bac à sable »).

La participation du personnel est un autre facteur important d'un projet de migration vers un nouveau système de bibliothèque. Selon Zhu et Spidal (2015) la participation est importante pour la réussite d'une migration, mais aussi pour permettre l'acceptation du système par les employés en réduisant leur résistance. Zhu et Spidal (2015) indiquent aussi que l'implication des employés est importante dans les différentes étapes du processus. De leur côté, Rinna et Swierenga (2020) mentionnent que la participation d'employés dans le processus de sélection leur donne un rôle dans le processus décisionnel, renforçant l'adhésion au nouveau système.

### 1.3.3.5 Le changement dans les rôles et les tâches

Fu et Fitzgerald (2013) soulignent l'impact des PSB sur les tâches et les rôles des employés, ainsi qu'une redéfinition du modèle de dotation pour les bibliothèques qui l'adoptent. Aussi, ils détaillent les modifications associées à la perspective technologique et à la perspective opérationnelle (les nouveaux flux de travail et l'intégration des fonctionnalités).

Dans la perspective technologique, l'adoption d'une PSB selon le modèle infonuagique devrait réduire le temps passé par le bibliothécaire système à l'entretien de l'infrastructure technologique (Fu et Fitzgerald, 2013). Dans ce contexte, Fu (2014) suggère une transformation de l'expertise du bibliothécaire système, qui sera moins liée directement avec la technologie, mais plus avec les aspects sociaux et organisationnels (relation avec les fournisseurs, relation avec les services informatiques, formations des employés), mais aussi techniques (paramétrage des systèmes). De plus, dans le processus de migration vers les PSB, le bibliothécaire système pourrait devoir démontrer des habiletés de leadership et de gestion de projet (Fu, 2014).

D'ailleurs, l'analyse de Fu et Carmen (2015) va aussi en ce sens. En effet, dans le processus de migration vers une PSB, les bibliothécaires des systèmes et les bibliothécaires responsables des ressources électroniques de la bibliothèque du CWU ont eu une importance significative dans la résolution des problèmes de migration. Par ailleurs, les auteurs de cette étude mentionnent le rôle important du bibliothécaire système dans la gestion du projet et la relation avec les fournisseurs.

Adoptant une perspective opérationnelle, Fu et Fitzgerald (2013) observent aussi des changements dans l'organisation du travail liés à l'avènement de nouveaux flux de travail et à l'intégration de nouvelles fonctionnalités au sein des PSB. De leur analyse, il ressort que les nouveaux flux de travail et les fonctionnalités plus intégrées au sein d'une PSB qu'avec le SIGB peuvent se traduire par une frontière plus fluide entre les tâches. Cette situation peut exiger du personnel d'avoir des tâches plus diversifiées.

Dans une autre perspective, Rinna et Swierenga (2020) relatent les changements survenus au sein des services techniques de la bibliothèque de la Western Michigan University (WMU). Ces changements sont liés à différents facteurs survenus à la même période, soit l'adoption d'une

PSB, la réduction du nombre d'employés et la réorganisation du service de la bibliothèque. L'article présente la gestion du changement opérée lors de cette période. La migration vers une PSB et l'exercice de réorganisation de la bibliothèque ont été des leviers pour redéfinir le département des services techniques. La migration vers une PSB a entre autres influencé la structure des services techniques, ainsi que les tâches des employés.

#### 1.3.3.6 L'impact sur les employés

Tous les changements entraînés dans la transition vers un nouveau système peuvent avoir un impact sur le personnel. Par exemple, il est possible que les employés aient certaines inquiétudes, notamment liées à la perte d'emplois (Fu et Fitzgerald, 2013).

Les nouveaux flux de travail peuvent changer le rôle de certains employés, transformer la façon dont les gens travaillent, réduire ou augmenter leur charge de travail. Cette situation peut être stressante pour certains (Gutierrez et Givens, 2014). Dans certaines bibliothèques, des employés sont affectés par le changement, certains sont plus réticents ou ont adopté une attitude négative envers le nouveau système (Bénaud et Bordeianu, 2015; Gutierrez, 2019; Gutierrez et Givens, 2014). Par ailleurs, l'exercice même de migration peut être un phénomène stressant pour les membres du personnel, qu'ils y participent directement ou non (D'Amato et Erb, 2018). La migration vers un nouveau système peut donc avoir un impact sur les employés et influencer leur attitude face au changement. Il importe d'être sensible à cette réalité.

### **Conclusion**

Le SIGB a longtemps été la pierre d'assise pour la gestion des collections imprimées. Toutefois, les changements technologiques dans l'environnement des bibliothèques et l'augmentation rapide des collections électroniques montrent ses faiblesses. Pour pallier ces lacunes, les bibliothèques ont fait appel à des systèmes parallèles, complexifiant davantage l'infrastructure technologique et alourdissant les chaînes de travail.

Une nouvelle catégorie de système de gestion pour bibliothèque est récemment apparue : les PSB. Ces systèmes permettent de résoudre plusieurs difficultés, là où le SIGB peine à trouver des solutions. Développée au tournant des années 2010 par plusieurs fournisseurs, l'offre des

PSB s'est rapidement diversifiée. Parmi ses fonctionnalités, elles permettent d'assurer la gestion des collections imprimées et électroniques sans avoir à recourir à des systèmes parallèles, simplifiant ainsi l'infrastructure technologique, tout en optimisant les chaînes de travail. D'un point de technique, les PSB se présentent généralement comme logiciel-service dans un modèle infonuagique. Dans cette situation, la responsabilité de mise en service du système, son maintien et l'entretien de l'infrastructure incombent aux fournisseurs. Cela permet aux bibliothèques de réduire l'entretien des composants technologiques et logiciels. Par ailleurs, les PSB facilitent le partage des ressources entre bibliothèques. Dans ce contexte, elles ouvrent la voie à une plus grande collaboration entre bibliothèques et favorisent son utilisation par les consortiums.

Plusieurs bibliothèques ont fait la transition vers ces systèmes. Parmi les motivations qui les poussent à migrer vers une PSB, soulignons la simplification de l'environnement informatique, qui élimine la nécessité de l'entretien des serveurs locaux, ainsi que la complexité associée à la liaison avec des systèmes parallèles. Les consortiums de bibliothèques aussi trouvent une motivation stratégique. En effet, les PSB donnent la possibilité d'une plus grande collaboration au niveau des services techniques entre bibliothèques, mais aussi dans le développement de services aux usagers.

L'expérience de bibliothèques ayant fait la transition vers une PSB met en lumière différents facteurs importants liés à la migration. Ainsi, il ressort l'importance de la communication entre les différents intervenants, la participation des employés dans le processus, et la formation du personnel à l'utilisation du nouveau système. Ces facteurs ont d'ailleurs été identifiés par Yeh et Walter (2016a) parmi les facteurs critiques du succès d'un exercice de migration.

Pour ce qui est du travail en bibliothèque, les PSB exercent plusieurs influences. En raison de leurs caractéristiques techniques, elles peuvent transformer le rôle des bibliothécaires système. Par ailleurs, leurs fonctionnalités permettent des changements dans les flux de travail pouvant modifier les rôles et les tâches des employés. Enfin, comme dans tous changements, la transition vers une PSB peut préoccuper les employés, par exemple en ce qui concerne la sécurité de leur emploi, mais aussi en regard du changement dans leurs tâches.

## 1.4 Le cadre de référence

Dans cette section, nous présenterons le cadre de référence qui guide notre étude. Il convient de rappeler que l'adoption d'une innovation est l'une des façons par laquelle une organisation innove (Damanpour et Wischnevsky, 2006). Dans ce processus, comprendre comment une organisation évalue l'innovation qu'elle envisage d'adopter est d'un grand intérêt. Aussi, pour guider cette étude, nous nous appuyons sur un cadre développé par O'Callaghan (1998) qui intègre les théories de la diffusion de l'innovation<sup>25</sup> et celles de la transformation organisationnelle. Ce cadre s'intéresse à la diffusion de l'innovation et à l'adoption d'innovations technologiques au sein de l'organisation. Plus précisément, O'Callaghan (1998) examine les différentes étapes du processus d'adoption : l'évaluation d'une innovation, la décision de l'adopter, sa mise en œuvre et la réorganisation qui s'opère par la suite, au sein de l'organisation. L'un des aspects intéressants de ce cadre est qu'il permet une évaluation en contexte de l'adoption d'une innovation technologique par une organisation.

Il convient de rappeler que le processus d'adoption d'une innovation est généralement conceptualisé en deux grandes phases identifiées comme l'initiation et la mise en œuvre d'une innovation (Rogers, 2003; Zaltman et al., 1973). La décision d'adopter l'innovation sépare théoriquement ces deux phases.

La présente étude s'intéresse à l'évaluation en contexte d'une innovation (une PSB), avant toute décision définitive quant à son adoption. En effet, elle cherche à mieux comprendre comment cette innovation est perçue par les principaux intervenants (les dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises) en fonction d'un contexte particulier (des bibliothèques universitaires au sein d'un regroupement). Cette étape prend place dans la phase d'initiation du processus d'adoption. Dans cette perspective, nous retenons du cadre d'O'Callaghan (1998) le moment qui précède la décision d'adopter une innovation. Dans ce qui suit, nous examinerons comment ce cadre s'articule.

---

<sup>25</sup> Pour développer son cadre, O'callaghan (1998) s'appuie entre autres sur la théorie de la diffusion de l'innovation développée par Rogers. La première édition de l'ouvrage phare de Rogers, *Diffusion of innovations*, a été publiée en 1962. La théorie de Rogers a évolué au fil du temps et l'ouvrage a été réédité à plusieurs reprises. Pour la rédaction de ce mémoire, nous avons consulté la cinquième édition, publiée en 2003.



Dans la phase d'initiation, lorsqu'une organisation est confrontée à la décision d'adopter une innovation, différentes forces entrent en jeu : sa perception de l'innovation (par le biais des attributs de l'innovation) et diverses sources d'influence, comme l'effort promotionnel des intervenants et la pression sociale provenant du domaine. Ces différents éléments ont un impact sur le taux d'adoption de l'innovation et ils influencent l'adoptant potentiel. Dans ce qui suit, nous nous pencherons sur ces éléments.

### **1.4.1 Les attributs perçus de l'innovation**

Selon le cadre proposé par O'Callaghan (1998) la décision d'une organisation d'adopter une innovation dépend en grande partie de la perception qu'elle en a. Autrement dit, l'organisation évalue les caractéristiques de l'innovation en fonction de ses besoins et de son contexte. En effet, cette évaluation est contextuelle, c'est-à-dire que le contexte de l'organisation (comme sa structure, ses pratiques, ses normes, etc.) détermine la façon dont elle perçoit l'innovation et ses caractéristiques. De plus, l'évaluation d'une innovation par un adoptant potentiel se fonde sur certains critères : les attributs de l'innovation<sup>26</sup>.

Pour Rogers (2003), ces attributs sont au nombre de cinq : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, l'observabilité (le caractère observable) et l'essayabilité (la possibilité d'essai)<sup>27</sup>. Dans son cadre, O'Callaghan (1998) en retient trois : l'avantage relatif, la compatibilité et la complexité. Tornatzky et Klein (1982) avaient d'ailleurs démontré quelques années auparavant que ce sont ces trois attributs qui ont le plus d'influence sur le taux d'adoption des innovations<sup>28</sup>.

Rappelons encore une fois que ces attributs sont contextuels et que leur perception dépend du contexte de l'adoptant potentiel (l'organisation) et des caractéristiques de l'innovation évaluée.

---

<sup>26</sup> Dans ses recherches sur la diffusion de l'innovation, Rogers (2003) mentionne que le taux d'adoption d'une innovation est déterminé en fonction de ses attributs, c'est-à-dire les critères sur lesquels un adoptant potentiel évalue une innovation. Ainsi, pour ce chercheur, la perception est importante.

<sup>27</sup> Rogers (2003) soutient que le taux d'adoption d'une innovation est grandement influencé par la façon dont les adoptants potentiels perçoivent les attributs de cette innovation.

<sup>28</sup> Alors que l'avantage relatif et la compatibilité s'avèrent positivement associés à l'adoption d'une innovation, la complexité l'est négativement.

Dans ce qui suit, nous allons aborder plus en détail chacun de ces trois attributs : l'avantage relatif, la compatibilité et la complexité.

#### 1.4.1.1 L'avantage relatif

L'avantage relatif est défini comme « [...] the degree to which an innovation is perceived as being better than the idea it supersedes » (Rogers, 2003, p. 229). En d'autres termes, la question est de savoir dans quelle mesure une innovation est plus avantageuse que la technologie qu'elle cherche à remplacer.

Pour Rogers (2003), l'avantage relatif s'exprime à travers différentes sous-dimensions. Par exemple, il mentionne qu'il peut faire référence à la rentabilité économique, au prestige social ou à d'autres choses. Cette proposition donne donc la possibilité de décliner l'avantage relatif selon différentes perspectives. D'ailleurs, Rogers (2003) indique que le type d'innovation détermine quels avantages sont importants pour l'adoptant. De plus, l'adoptant possède lui-même des caractéristiques qui peuvent servir à déterminer quelles sous-dimensions sont importantes pour lui.

La perception de l'avantage relatif d'une innovation par un adoptant potentiel est donc largement tributaire du contexte dans lequel il évolue. En ce sens, un adoptant potentiel peut évaluer les caractéristiques d'une innovation à partir de son propre contexte de façon à déterminer l'avantage qu'il peut en tirer (O'Callaghan, 1998). En outre, O'Callaghan (1998) mentionne que l'avantage relatif se traduit par les avantages attendus d'une innovation par un adoptant potentiel. Dans cette perspective, il est tout à fait pertinent de chercher à mieux comprendre de quelle façon une organisation perçoit les avantages d'une innovation, mais aussi ses désavantages.

#### 1.4.1.2 La compatibilité

De son côté, la compatibilité est définie comme « [...] the degree to which an innovation is perceived as consistent with the existing values, past experiences, and needs of potential adopters » (Rogers, 2003, p. 240). Il est intéressant de constater que Rogers (2003) précise trois aspects sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour évaluer la compatibilité d'une innovation pour un adoptant potentiel : ses valeurs et ses croyances, ses expériences passées ainsi que ses

besoins. De leur côté, Tornatzky et Klein (1982) font ressortir deux dimensions au concept de compatibilité. D'une part, la compatibilité peut faire référence à l'adéquation entre une innovation et les pratiques des adoptants potentiels. D'autre part, Tornatzky et Klein (1982) soulignent que la compatibilité peut être normative ou cognitive, en ce sens qu'elle réfère à l'adéquation entre l'innovation et les normes et valeurs de l'adoptant, mais aussi à l'attitude de l'adoptant face à l'innovation, ce qu'il ressent. Dans cette étude, nous employons l'expression « compatibilité normative » pour englober les aspects normatifs et cognitifs de la compatibilité.

Ainsi, en ce qui concerne la compatibilité, il est tout à fait pertinent de vérifier de quelle façon une innovation s'accorde avec le contexte d'une organisation. L'idée de compatibilité va aussi dans le sens de ce qui est attendu comme changement à la suite de la mise en œuvre d'une innovation, ainsi que les moyens entrepris pour ajuster l'organisation avec l'innovation et vice versa.

#### 1.4.1.3 La complexité

En ce qui a trait à la complexité, elle est définie comme « [...] the degree to which an innovation is perceived as relatively difficult to understand and use. Any new idea may be classified on the complexity-simplicity continuum » (Rogers, 2003, p. 257). Comme pour les autres attributs, la perception de la complexité est toute relative et dépend du contexte organisationnel dans lequel l'innovation est évaluée. Par exemple, O'Callaghan (1998) indique que la perception de complexité d'une innovation dépend entre autres des compétences et de l'expérience des employés. Par ailleurs, Clayton (1997) se questionne sur le fait que la complexité est le seul attribut ayant une valeur négative. Il précise lui préférer le terme « simplicité ». En outre, la complexité d'une innovation pour une organisation s'exprime aussi dans les difficultés et les défis perçus de son adoption, de sa mise en œuvre et de son utilisation. Par ailleurs, il est aussi pertinent de chercher s'il existe des facteurs qui permettent de simplifier ces processus ou d'atténuer la complexité perçue de l'innovation.

Dans ce qui précède, nous avons caractérisé les principaux attributs de l'innovation pertinents pour cette étude : l'avantage relatif, la compatibilité et la complexité. Comme nous le verrons

dans ce qui suit, ces attributs ne sont toutefois pas les seuls facteurs importants à considérer pour comprendre la décision d'une organisation face à une innovation.

### **1.4.2 Les sources d'influence**

Pour O'Callaghan (1998), la décision d'une organisation d'adopter une innovation ne dépend pas seulement de ses attributs perçus. En effet, il précise que d'autres facteurs jouent aussi un rôle à cet égard. Dans ce qui suit, nous nous pencherons sur certaines sources d'influence qui peuvent pousser une organisation à adopter une innovation technologique, soit l'effort promotionnel et la pression sociale. Soulignons que dans le cadre développé par O'Callaghan (1998), ces sources d'influence sont externes à l'organisation.

#### **1.4.2.1 L'effort promotionnel**

O'Callaghan (1998) mentionne que la décision d'adopter une innovation peut aussi être influencée par une source d'influence externe à l'organisation, par exemple l'effort promotionnel de son développeur. L'effort promotionnel peut être direct, lorsque le développeur tente d'inciter ses partenaires à l'adoption, lorsqu'il pousse son innovation de façon à en accélérer l'adoption. Le développeur sollicite ses partenaires et tente de les convaincre d'en faire l'adoption. O'Callaghan (1998) indique aussi que l'effort promotionnel peut être indirect, par exemple lors du processus de formation continue (lors de congrès, dans des publications spécialisées, etc.). Dans ce cas, c'est souvent le concept générique de l'innovation qui est présenté et l'influence s'exerce par une prise de conscience de plus en plus grande de l'innovation et de ses avantages.

Deux précisions intéressantes sont avancées par O'Callaghan (1998). D'une part, il précise l'importance de l'influence du leader d'opinion sur les autres lorsqu'il adopte une innovation. En d'autres termes, lorsqu'une organisation qui joue le rôle de leader d'opinion adopte une innovation, d'autres organisations seront portées à la suivre. D'autre part, O'Callaghan (1998) émet aussi l'hypothèse que les organisations sensibles à l'effort promotionnel seront plus enclines à adopter l'innovation.

#### 1.4.2.2 La pression sociale

Parallèlement, la pression sociale joue aussi un important rôle dans la décision que prend une organisation d'adopter ou non une innovation. Le taux d'adoption croissant d'une innovation au sein d'un système social crée une pression pour son adoption. En effet, O'Callaghan (1998) souligne l'existence d'une pression qui augmente au fur et à mesure qu'une innovation est adoptée par des organisations à l'intérieur d'un système social (par exemple au sein d'un même domaine d'activité). Cette pression pousse d'autres organisations à l'adopter. Rogers (2003) nomme ce phénomène « effet de diffusion » et il s'agit ici aussi d'une source d'influence externe à l'organisation.

S'appuyant sur la théorie de Bass (2004), O'Callaghan (1998) distingue les organisations innovatrices et imitatrices. Une organisation innovatrice est celle qui, à l'intérieur d'un système, adopte sans égard aux décisions des autres. Les organisations imitatrices sont celles qui adoptent une innovation en étant influencées par d'autres, généralement sur la base d'un avis favorable ou de l'expérience positive d'autres organisations avec l'innovation.

Enfin, contrairement à l'évaluation des attributs de l'innovation qui dépend de l'organisation elle-même, l'effort promotionnel et la pression sociale sont des sources d'influence externes à l'organisation. Ainsi, d'après O'Callaghan (1998), la décision d'adopter une innovation dépend donc aussi de ces sources d'influence.

### **Conclusion**

Dans cette étude, les trois attributs de l'innovation que nous venons de décrire nous permettent d'examiner comment les bibliothèques universitaires à l'étude perçoivent les PSB dans une perspective d'adoption. Similairement, les sources d'influence présentées nous amènent à réfléchir aux facteurs qui influencent la décision d'adopter une PSB au sein de ces bibliothèques. Ainsi, l'intérêt de ce cadre réside dans la possibilité d'évaluer en contexte une innovation technologique par une organisation qui l'envisage. Dans le cas des bibliothèques universitaires à l'étude, ce cadre nous permet d'analyser les perceptions des dirigeants impliqués dans la décision d'adopter une PSB.

Aussi, le cadre proposé par O'Callaghan (1998), aidé par la recension des écrits présentée dans ce chapitre, nous a permis de formuler nos quatre questions de recherches :

1. D'après les dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises, quels sont les avantages attendus et les désavantages envisagés par l'adoption d'une plateforme de services pour bibliothèques dans un regroupement de bibliothèques universitaires?
2. Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de compatibilité des plateformes de services pour bibliothèques avec les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?
3. Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de complexité des plateformes de services pour bibliothèques pour les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?
4. Selon les dirigeants, existe-t-il des sources d'influence qui poussent à l'adoption des plateformes de services pour bibliothèques?

## **Chapitre 2 – Méthodologie**

Dans ce chapitre, nous décrivons la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette étude. Nous décrivons dans un premier temps l'approche retenue et la méthode employée, l'étude de cas, et nous présenterons la sélection du cas à l'étude. Par la suite, nous aborderons la méthode de collecte de données et les enjeux éthiques associés à la recherche avec des êtres humains. Ensuite, nous discuterons de l'analyse des données. Enfin, nous nous pencherons sur la qualité de cette recherche et en exposerons les limites potentielles.

### **2.1 L'approche retenue pour la réalisation de cette étude**

#### **2.1.1 L'approche qualitative**

La présente étude s'inscrit dans une perspective qualitative. La recherche qualitative ne repose pas sur les mêmes paradigmes que la recherche quantitative. Ces deux approches ne prennent pas racine sur les mêmes conceptions philosophiques et ne partagent pas les mêmes objectifs.

Cette recherche qualitative s'appuie sur le paradigme constructiviste. Celui-ci considère que la réalité est multiple en ce sens qu'elle est façonnée par les perceptions et l'interprétation de chacun (Fortin et Gagnon, 2022). La recherche qualitative permet une vision globale de la réalité étudiée et l'une des forces de l'approche qualitative est justement de mettre en lumière la complexité des phénomènes sociaux en exposant un point de vue holistique sur eux (Creswell, 2003, p. 182; Gagnon, 2012). La recherche qualitative est interprétative (Creswell, 2003, p. 182). Le chercheur interprète ce que signifie un phénomène en contexte pour les participants qu'il étudie (Fortin et Gagnon, 2022, p. 24).

Enfin, la recherche qualitative permet d'apprécier un phénomène dans son milieu naturel, sans contrôle ni mesure, et offre un cadre de recherche flexible et évolutif (Creswell, 2003, p. 181). Le devis qualitatif s'applique à différentes méthodes. Suivant les objectifs de notre recherche, l'étude de cas simple semble une approche de choix pour sa réalisation.

### 2.1.2 L'étude de cas simple

L'étude de cas s'applique à plusieurs domaines et disciplines et les sciences sociales en font bon usage (Hentz, 2012, p. 359). Il s'agit d'une approche de recherche flexible qui permet de faire appel à plusieurs techniques de collecte de données et qui considère un large éventail de données (Yin, 2014).

Roy (2021) caractérise l'étude de cas comme : « [...] une approche de recherche qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, une organisation ou un groupe d'individus bien délimité, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes » (p. 160). L'étude de cas est appropriée lorsqu'un phénomène contemporain peut être étudié dans son contexte naturel, sans manipulation sur les sujets et les événements (Benbasat et al., 1987). L'étude de cas est en effet utile pour les phénomènes nouveaux et contemporains, mais aussi pour les phénomènes négligés jusqu'à présent (Roy, 2021). Elle s'avère une approche pertinente lorsque l'on dispose de peu d'informations sur un événement, un phénomène (Yin, 2014).

L'étude de cas est une approche axée sur la compréhension d'un phénomène et de son contexte (Yin, 2014); elle est utile afin d'en dégager une compréhension profonde et en contexte (Fortin et Gagnon, 2022; Gagnon, 2012). L'étude de cas est utile lorsqu'il n'est pas facile de distinguer la frontière entre un phénomène et son contexte (Yin, 2014, p. 16).

Yin (2014) distingue l'étude de cas simple de l'étude de cas multiple. La distinction entre les deux se situe dans le nombre de cas à l'étude. Dans le cas de l'étude de cas simple, un seul cas est étudié. Par ailleurs, elle permet d'étudier une situation unique de façon globale. Il s'agit donc d'une méthode tout à fait adaptée à cette étude, puisque cette dernière cherche justement à dégager la signification profonde d'une situation (le cas) dans son contexte.

Plusieurs auteurs, comme Gagnon (2012) et Dahl et al. (2014), suggèrent des pistes permettant d'établir la pertinence d'utiliser l'étude de cas. À ce propos, sur quels critères repose notre choix d'utiliser cette approche? Dans le domaine de la bibliothéconomie, l'adoption de systèmes automatisés par les bibliothèques et la transition vers de nouveaux systèmes intégrés de gestion de bibliothèque (SIGB) ont fait l'objet de nombreuses études au fil des ans. Cependant, le cas



précis des plateformes de services pour bibliothèques PSB, dont l'adoption et la mise en œuvre par les bibliothèques sont des phénomènes actuels, a fait l'objet de peu d'études qui abordent la perspective des dirigeants de bibliothèques dans la catégorisation de ces systèmes. La plupart des études sur le sujet rapportent l'expérience de bibliothèques qui l'ont adopté, surtout aux États-Unis et quelques-unes en Europe. Elles rapportent généralement l'expérience de migration de ces bibliothèques, souvent sous l'angle des étapes de migration et des enjeux techniques liés à la transition. Par ailleurs, peu d'études francophones se sont attardées à ce phénomène pour le moment.

La problématique de l'adoption d'une PSB par les bibliothèques universitaires du Québec (BUQ) est un sujet actuel. Il s'agit d'un phénomène contemporain pour lequel il convient de mieux comprendre les enjeux et les défis propres aux bibliothèques, à la lumière des perceptions des principaux intervenants.

Pour un regroupement de bibliothèques et pour les bibliothèques membres de ce groupe, la décision d'adopter un système de gestion est un événement important qui comporte de multiples dimensions. De plus, les défis et les enjeux liés à l'implantation de ces systèmes sont largement tributaires du contexte. L'emploi de l'étude de cas simple comme méthode à notre étude s'avère donc des plus pertinents afin d'obtenir une description riche et une compréhension profonde du phénomène en contexte.

### **2.1.3 La sélection du cas : l'adoption d'une PSB par un groupe de bibliothèques au sein du projet PPS : la perspective du groupe SB9**

L'étude de cas repose souvent sur un double échantillonnage : d'une part la sélection du cas lui-même et, d'autre part, la sélection de participants à l'intérieur même du cas (Merriam, 1998, p. 64-65). Nous reviendrons ultérieurement sur la sélection des participants, dans la section traitant de l'échantillonnage. Concentrons-nous maintenant sur la sélection de notre cas.

Nous l'avons souligné précédemment, la pertinence d'une étude de cas dépend du cas étudié; la sélection de ce dernier s'avère être une étape des plus importantes. Selon Yin (2014, p. 28), outre la nécessité de pouvoir recueillir suffisamment de données (par exemple à partir

d'entrevues, de documents, etc.), il faut s'intéresser aux cas qui nous permettront de répondre aux questions de recherche. La sélection d'un cas doit tenir compte des objectifs poursuivis et doit nous permettre d'en apprendre davantage sur le phénomène et d'en tirer une connaissance en profondeur. Dans cette perspective, la sélection du cas ne repose pas sur un processus aléatoire. Au contraire, elle s'appuie sur le jugement du chercheur. Merriam (1998, p. 65) suggère d'énoncer les critères justifiant la sélection d'un cas et les raisons pour lesquelles ces critères sont retenus.

Notre étude a été motivée dès le commencement par la volonté de mieux comprendre la perception qui se dégage des PSB dans le contexte des BUQ. Cependant, au début de l'étude, aucune de ces bibliothèques n'avait implanté un tel système. Nous avons donc cherché à savoir si l'une d'elles avait amorcé une véritable réflexion sur un éventuel processus d'adoption et de mise en œuvre d'une PSB. Cette condition nous semblait nécessaire afin d'aller chercher les perceptions éclairées des participants sur de tels systèmes dans leur contexte propre : les avantages et désavantages de ces outils, leur niveau de compatibilité avec leur bibliothèque, leur niveau de complexité pour leur bibliothèque, ainsi que les sources d'influence poussant à leur adoption. Comme les PSB facilitent leur adoption au sein d'un regroupement, il s'avérait aussi intéressant d'étudier la réalité d'un groupe. Idéalement, nous désirions trouver une bibliothèque (ou un regroupement de bibliothèques) dotée d'un projet concret d'adoption et d'implantation d'une PSB.

Ainsi, les critères de sélection du cas se résument comme suit :

- Être une bibliothèque universitaire québécoise ou un regroupement de bibliothèques universitaires québécoises.
- Avoir amorcé une réflexion sur l'adoption et la mise en œuvre d'une plateforme de services pour bibliothèques.
- Avoir idéalement un projet concret d'adoption et de mise en œuvre d'une plateforme de services pour bibliothèques.

Au début de l'étude, bien que plusieurs BUQ démontraient un intérêt certain pour ces systèmes, on dénombrait peu de projets concrets d'adoption et de mise en œuvre d'une PSB. Le cas de neuf bibliothèques membres du réseau de l'Université du Québec, le groupe SB9, est rapidement devenu manifeste. En effet, les membres de ce groupe ont entamé en 2014 un processus visant le remplacement de leur SIGB Aleph par l'adoption d'une PSB (Directeurs des bibliothèques du regroupement SB8, 2014)<sup>29</sup>. Au moment de la planification de la présente étude, il était envisagé que ce projet puisse s'étendre à un nombre plus important de BUQ. En effet, à cette période, nous assistions à un important processus de réflexion concernant un projet d'adoption d'une PSB et de mise en œuvre en commun par l'ensemble des BUQ. Ce projet est connu sous le nom de Plateforme partagée de services (projet PPS).

Dans la perspective d'adoption et de mise en œuvre d'une PSB par un regroupement plus important, nous avons décidé de poursuivre notre investigation en portant notre attention sur les membres du groupe SB9 et à leurs perspectives au sein du projet PPS. Selon nous, la perspective des bibliothèques du groupe SB9 était intéressante pour plusieurs raisons :

- Les bibliothèques du groupe SB9 ont été parmi les premières à évaluer l'adoption un tel système.
- Les bibliothèques du groupe SB9 étaient prêtes à adopter un nouveau système, peu importe la décision des autres bibliothèques (Dirigeant d'une bibliothèque du groupe SB9, communication personnelle, 16 décembre 2015).
- Le groupe SB9 a semblé avoir pris l'initiative d'un projet commun d'adoption en souhaitant inviter d'autres bibliothèques universitaires à y participer (Directeurs des bibliothèques du regroupement SB8, 2014).
- Le projet d'adoption d'une PSB n'est pas une première expérience d'adoption d'un système de gestion en commun par ce groupe. En effet, en 2007, huit bibliothèques du groupe<sup>30</sup> ont implanté le SIGB Aleph en commun. Ce faisant, elles ont développé des

---

<sup>29</sup> Au début du projet de renouvellement de leur système de gestion de bibliothèque, le groupe était composé de huit membres. Une neuvième bibliothèque s'est jointe au groupe la même année, celle de la TÉLUQ.

<sup>30</sup> En 2007, au moment de l'implantation du SIGB Aleph, le groupe était formé de huit constituantes. Il s'appelait alors SB8.

pratiques communes et ont mis en place un système de gestion participative et de collaboration.

Enfin, il nous semble nécessaire de souligner que le chercheur est à l'emploi de l'une des bibliothèques du réseau SB9. Cette mention est importante pour deux raisons. D'une part, nous l'indiquons pour nous assurer de la transparence de cette étude. D'autre part, nous le faisons aussi pour préciser que le contexte de l'étude nous est familier, ce qui permet une analyse encore plus contextualisée.

Les bibliothèques membres du groupe SB9 font partie intégrante de l'Université du Québec. Dans ce qui suit, il est utile de s'attarder à la réalité universitaire dans laquelle elles évoluent.

### 2.1.3.1 La fondation de l'Université du Québec

#### 2.1.3.1.1 *L'Université du Québec*

C'est dans un contexte social en pleine effervescence que le gouvernement du Québec adopte la loi sur l'Université du Québec le 18 décembre 1968 (Université du Québec, 2023e). De cette loi émerge dès 1969 un réseau d'établissements constituants, soit l'Université du Québec à Montréal (1969) (Université du Québec, 2023a), l'Université du Québec à Trois-Rivières (1969) (Université du Québec, 2023k), l'Université du Québec à Chicoutimi (1969) (Université du Québec, 2023i), le Centre d'études universitaires de Rimouski (créé en 1969, qui deviendra l'Université du Québec à Rimouski en 1973) (Université du Québec, 2023c), l'École nationale d'administration publique (1969) (Université du Québec, 1992), et l'Institut national de la recherche scientifique (1969) (Université du Québec, 2023b). Au fil des ans, la Télé-université (créée en 1972 et aujourd'hui reconnue sous l'expression TÉLUQ) (Université du Québec, 2023f) et l'École de technologie supérieure (1974) (Université du Québec, 2023h) se joignent au noyau initial, étendant le territoire desservi et élargissant l'offre de formation. Dès les premières années de la création de l'Université du Québec, des services universitaires sont assurés en Abitibi et en Outaouais, mais il faut attendre le début des années 80 avant que les établissements deviennent autonomes et soient institués sous les appellations Université du Québec à Hull (1981, aujourd'hui l'Université du Québec en Outaouais) (Université du Québec,

2023d) et Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (1983) (Université du Québec, 2023j).

Lors de l'exercice 2015-2016<sup>31</sup>, le réseau de l'Université du Québec était constitué de dix établissements (universités, écoles et institut) et prodiguait une formation dans plus de 60 villes du Québec (Université du Québec, 2017). À l'automne 2015, le réseau de l'Université du Québec dispensait une formation universitaire à quelque 101 726 étudiants (dont 67 950 étudiants en équivalence au temps plein) inscrits dans plus de 1 000 programmes de l'un des trois cycles de formation (Université du Québec, 2017). Toujours à l'automne 2015, le réseau de l'Université du Québec comptait quelque 6 966 employés réguliers, dont 2 861 enseignants (Université du Québec, 2017).

#### *2.1.3.1.2 La mission et les valeurs de l'Université du Québec*

Dès sa création, l'Université du Québec a pour mission de rendre accessible l'enseignement supérieur au plus grand nombre, démocratisant ainsi l'enseignement universitaire, tout en assurant un lien entre l'université et la société (Ferretti, 1994, p. 39). Cette mission est encore aujourd'hui (Université du Québec, 2023l) :

- « d'accroître le niveau de formation de la population québécoise par une accessibilité accrue;
- d'assurer le développement scientifique du Québec;
- et de contribuer au développement de ses régions. »

Les universités constitutives du réseau œuvrent dans un système préconisant la concertation et la collaboration dans l'accomplissement de leur mission (Université du Québec, 2023l). Les établissements sont soutenus à cet égard par le siège social de l'Université du Québec (Université du Québec, 2023l).

---

<sup>31</sup> Les statistiques présentées représentent la situation de l'Université du Québec lors de l'exercice 2015-2016. C'est durant cette période que nous avons fait la collecte des données.

### 2.1.3.2 Les bibliothèques du réseau de l'Université du Québec

#### 2.1.3.2.1 *Une présentation générale des bibliothèques du réseau de l'Université du Québec*

Tous les établissements du réseau de l'Université du Québec ont un service de bibliothèque : l'UQAM, l'UQTR, l'UQAC, l'UQAR, l'UQO, l'UQAT, l'ENAP, l'INRS, l'ÉTS et la TÉLUQ. Toutes ces bibliothèques collaborent étroitement entre elles à plusieurs projets (Université du Québec, 2023g). De ce fait, elles participent activement à l'esprit de collaboration et de concertation présent dans l'Université du Québec.

Huit de ces bibliothèques se sont engagées en 2006 dans un projet d'acquisition en commun d'un SIGB, processus qui s'est poursuivi en 2007 avec l'implantation du SIGB Aleph (Boisvert et Séguin, 2010). En 2014, elles se lancent dans un nouveau projet d'adoption, d'une PSB cette fois (Directeurs des bibliothèques du regroupement SB8, 2014). La même année, une neuvième bibliothèque, celle de la TÉLUQ, se joint au groupe (Université du Québec, 2014)<sup>32</sup>.

#### 2.1.3.2.2 *Le portrait des neuf bibliothèques membres du groupe SB9*

La présente section brossera un portrait général du contexte ayant mené à la formation du groupe SB9. Ce portrait passe par un détour historique obligé, celui des développements technologiques liés à l'automatisation des processus au sein des bibliothèques de l'Université du Québec. Auparavant, nous présenterons quelques données statistiques qui illustrent le contexte budgétaire de ces bibliothèques, ainsi que la répartition des ressources humaines pour chacune d'elles. Précisons que les données statistiques présentées sont celles qui prévalaient lors de la préparation de cette étude et lors de la collecte des données, soit durant l'exercice 2015-2016.

Ainsi, le tableau 1 présente le total des dépenses de fonctionnement des bibliothèques du groupe, en lien avec le budget total des universités dont elles dépendent respectivement. La

---

<sup>32</sup> Cette nouvelle a fait l'objet d'un communiqué de presse. Toutefois, au moment de la soumission de cette étude, cette référence n'était plus disponible sur le site Internet de l'Université du Québec.

troisième colonne de ce tableau rend compte du pourcentage du budget total de chacun des établissements accordés aux dépenses des bibliothèques.

**Tableau 1**

*Dépenses de fonctionnement des bibliothèques du groupe SB9 en proportion avec le budget des établissements, 2015-2016*

Établissements	Budget des établissements	Total des dépenses de fonctionnement des bibliothèques	Pourcentage des dépenses des établissements accordées à la bibliothèque
UQAC	86 879 695 \$	3 163 838 \$	3,6%
UQAR	75 636 504 \$	2 653 651 \$	3,5%
UQTR	156 758 513 \$	6 014 224 \$	3,8%
UQAT	43 835 835 \$	791 818 \$	1,8%
UQO	74 981 843 \$	3 745 061 \$	5,0%
ENAP	20 472 307 \$	990 580 \$	4,8%
ÉTS	116 520 228 \$	2 919 997 \$	2,5%
INRS	65 497 673 \$	1 264 660 \$	1,9%
TÉLUQ	46 108 704 \$	541 809 \$	1,2%

*Note.* Données tirées de « Statistiques générales des bibliothèques universitaires québécoises 2015-2016 », par Bureau de coopération interuniversitaire, 2017, p. 10 ([https://www.bci-gc.ca/wp-content/uploads/2017/07/Statistiques-generales\\_publication\\_2015-2016.pdf](https://www.bci-gc.ca/wp-content/uploads/2017/07/Statistiques-generales_publication_2015-2016.pdf)).

Copyright 2017 par le Bureau de coopération interuniversitaire.

Le tableau 2 présente les dépenses de fonctionnement de chacune des bibliothèques du groupe SB9 réparties selon le type de dépense (la documentation, les ressources humaines et les autres dépenses de fonctionnement).

**Tableau 2**

Répartition des dépenses de fonctionnement des bibliothèques du groupe SB9 selon leur nature, 2015-2016

Établissements	Total des dépenses de fonctionnement des bibliothèques	Dépenses pour la documentation	Dépenses en salaire	Autres dépenses de fonctionnement
UQAC	3 163 838 \$	838 238 \$	2 253 315 \$	72 284 \$
UQAR	2 653 651 \$	833 349 \$	1 686 739 \$	133 563 \$
UQTR	6 014 224 \$	1 807 889 \$	3 922 321 \$	284 013 \$
UQAT	791 818 \$	302 158 \$	474 403 \$	15 257 \$
UQO	3 745 061 \$	998 789 \$	2 616 115 \$	130 158 \$
ENAP	990 580 \$	224 998 \$	760 888 \$	4 694 \$
ÉTS	2 919 997 \$	1 030 592 \$	1 678 108 \$	211 297 \$
INRS	1 264 660 \$	522 667 \$	719 692 \$	22 302 \$
TÉLUQ	541 809 \$	190 824 \$	304 172 \$	46 812 \$

*Note.* Données tirées de « Statistiques générales des bibliothèques universitaires québécoises 2015-2016 », par Bureau de coopération interuniversitaire, 2017, p. 7 ([https://www.bci-gc.ca/wp-content/uploads/2017/07/Statistiques-generales\\_publication\\_2015-2016.pdf](https://www.bci-gc.ca/wp-content/uploads/2017/07/Statistiques-generales_publication_2015-2016.pdf)).

Copyright 2017 par le Bureau de coopération interuniversitaire.

Enfin, le tableau 3 présente la répartition du personnel au sein des différentes bibliothèques du groupe SB9. Afin de mettre ces chiffres en perspective, nous présentons également le nombre total d'étudiants équivalent temps complet (EETC) pour chacun des établissements.



**Tableau 3**

Répartition du personnel dans les bibliothèques membres du groupe SB9 selon leur nature, 2015-2016

Établissements	EETC	ETC	B et BC	APC	PS	PT
UQAC	4 708,72	26,84	11,00	0,00	15,60	0,24
UQAR	4 407,86	22,63	7,00	0,00	15,15	0,48
UQTR	10 026,40	49,00	15,00	1,00	19,20	13,80
UQAT	1 986,50	8,63	0,60	1,20	6,39	0,44
UQO	5 020,86	52,00	9,00	2,00	27,00	14,00
ENAP	619,25	9,30	2,00	0,00	7,10	0,20
ÉTS	8 106,15	19,95	7,00	0,00	9,00	3,95
INRS	379,81	8,78	3,80	0,00	4,80	0,18
TÉLUQ	3 773,14	4,00	1,00	0,00	3,00	0,00

*Note.* EETC = effectif étudiant temps complet; ETC = employé temps complet; B et BC = bibliothécaires et bibliothécaires-cadres; APC = autres professionnels et cadres; PS = personnel de soutien; PT = personne temporaire.

Données tirées de « Statistiques générales des bibliothèques universitaires québécoises 2015-2016 », par Bureau de coopération interuniversitaire, 2017, p. 4 ([https://www.bci-qc.ca/wp-content/uploads/2017/07/Statistiques-generales\\_publication\\_2015-2016.pdf](https://www.bci-qc.ca/wp-content/uploads/2017/07/Statistiques-generales_publication_2015-2016.pdf)). Copyright 2017 par le Bureau de coopération interuniversitaire.

Les données présentées dans les tableaux précédents nous permettent d'apprécier les contextes budgétaires des bibliothèques du groupe SB9, ainsi que la répartition des ressources humaines pour chacune d'elles.

### *2.1.3.2.3 Le contexte technologique : les bibliothèques du réseau de l'Université du Québec et l'automatisation des processus*

Dès les débuts de l'Université du Québec, la technologie tient une place importante au sein des bibliothèques du réseau. De 1972 à nos jours, on observe un bon nombre d'initiatives liées à l'automatisation des processus en bibliothèque. L'Université du Québec à Montréal a été particulièrement impliquée sur ce plan. En effet, comme nous le verrons, trois systèmes de repérage et de gestion documentaire développés à l'UQAM sont mis en œuvre au sein des bibliothèques du réseau : BADADUQ, SIGIRD et Manitou.

Les bibliothèques de l'UQAM développent BADADUQ (Banque de données à accès direct de l'Université de Québec) à l'interne et le dévoilent le 24 octobre 1972. Il s'agit d'un catalogue informatisé de ressources documentaires accessible et interrogeable à distance (Deglise, 2012). BADADUQ est décrit comme un système d'avant-garde; il serait l'un des premiers outils interactifs de repérage pour les usagers au Canada (Calvé, 1999) et un précurseur tant en Amérique du Nord (Calvé, 1999; Deglise, 2012; Richardson, 1993) qu'ailleurs dans le monde (Bourdon, 2012). De 1972 à 1975, il est implanté dans d'autres constituantes, si bien qu'en 1976, BADADUQ dessert toutes les constituantes de l'Université du Québec et les usagers peuvent l'interroger par l'entremise de quelque 150 terminaux informatiques dispersés dans tout le réseau (Bourdon, 2012).

BADADUQ a cependant plusieurs limites et pose certains défis. À titre d'exemple, à cette époque, le stockage informatique était coûteux et il fallait restreindre le nombre de mots des titres indexés (Deglise, 2012). Ces derniers étaient écrits en majuscule, sans accents et les mots clés étaient limités (Bourdon, 2012). Par ailleurs, la mise à jour de la base de données n'était pas instantanée, ce qui retardait l'entrée de nouvelles données (Richardson, 1993). Enfin, signalons que BADADUQ n'était pas une solution intégrée et ne permettait pas de gérer les acquisitions (Richardson, 1993).

Au tournant des années 1980, l'UQAM développe SIGIRD (système intégré de gestion informatisée des ressources documentaires), un système de gestion de bibliothèques intégrant les opérations d'acquisition, de catalogage, de repérage et de circulation (Boisvert et Séguin,

2010). En 1985, SIGIRD est mis en œuvre à travers l'ensemble des bibliothèques du réseau de l'Université du Québec (Boisvert et Séguin, 2010) et l'UQAM agit comme serveur (Ferretti, 1994, p. 297). Outre l'intégration des fonctions, SIGIRD apporte certaines solutions aux limites de BADADUQ, comme l'indexation qui s'opère en temps réel, éliminant ainsi les retards liés aux mises à jour de la base de données (Richardson, 1993). Par ailleurs, l'une des forces de ce système réside dans la possibilité d'un partage dans un réseau de bibliothèques, mais où chacune des bibliothèques possède une base de données séparée (Kelly, 1988). Ainsi, plusieurs bibliothèques peuvent partager un même système tout en conservant leur autonomie, par exemple en ce qui a trait au respect de leurs politiques locales (Kelly, 1988; Richardson, 1993). Notons que SIGIRD sera parallèlement commercialisé sous le nom de MultiLIS, un produit qui sera acquis par de nombreuses bibliothèques (Boisvert et Séguin, 2010; Kelly, 1988; Richardson, 1993).

En 1993, à l'ère d'Internet et des nouveaux médias, l'UQAM et les autres bibliothèques du réseau de l'Université du Québec, en partenariat avec la Ville de Montréal, se tournent vers de nouveaux horizons. C'est le déploiement du projet « SV3 : une odysée de l'information » avec lequel les partenaires souhaitent « [...] offrir un accès et une gestion intégrés aux diverses sources d'information en misant sur les possibilités nouvelles des interfaces graphiques, du multimédia et d'Internet » (Boisvert et Séguin, 2010, p. 50). En 1995 débute le développement d'un nouveau système intégré, Manitou, qui concrétise le projet. Cependant, certaines contraintes nuisent au développement de Manitou et, en 1999, seuls le module de circulation et l'interface de navigation (le catalogue) sont finalisés. Pour les fonctions d'acquisition et de traitement documentaire, on doit continuer d'utiliser SIGIRD (Boisvert et Séguin, 2010). Une association tripartite réunissant l'UQAM, l'Université du Québec et la compagnie Telus est créée afin de mener à terme le développement de Manitou en vue d'une commercialisation (Boisvert

et Séguin, 2010; Université du Québec à Montréal, 2002)<sup>33</sup>. Le module de catalogage est finalisé en 2002, alors que celui des acquisitions l'est en 2004 (Boisvert et Séguin, 2010).

En 2006, face au choix de continuer à développer Manitou ou d'acquérir un système de gestion de bibliothèque commercial, huit bibliothèques constituant de l'Université du Québec choisissent la seconde option (Boisvert et Séguin, 2010). Le groupe SB8<sup>34</sup> est ainsi créé et ces bibliothèques s'engagent donc dans un processus visant l'acquisition d'un système commercial et la mise en œuvre de ce dernier. Suite à l'exercice d'appel d'offres, le groupe fait la sélection du SIGB Aleph de la compagnie Ex Libris. Aleph sera implanté en 2007 et les bibliothèques du groupe l'utiliseront dès l'automne de la même année (Boisvert et Séguin, 2010).

Pour le nouveau regroupement, le projet d'acquisition d'un SIGB s'accompagne de plusieurs objectifs majeurs, dont la fusion de leurs catalogues respectifs, la normalisation des données bibliographiques au format MARC21, l'harmonisation des pratiques de catalogage et d'indexation (Boisvert et Séguin, 2010, p. 51). C'est l'UQTR qui assure le volet technologique du déploiement : hébergement des applications, maintenance des serveurs et soutien technique aux autres bibliothèques du groupe. En plus du SIGB Aleph, le résolveur de liens SFX est acquis en 2007, l'outil de recherche fédérée MetaLib et l'outil de découverte Primo, en 2008 (Boisvert et Séguin, 2010). Comme Aleph, ces produits sont développés par la compagnie Ex Libris.

Outre les défis de fusionner les catalogues de chacune des bibliothèques et d'harmoniser les pratiques de traitement documentaire, de nouvelles façons de travailler en réseau sont développées et sont soutenues par de nouveaux outils collaboratifs. À titre d'exemple, soulignons l'utilisation d'un wiki conçu pour diffuser l'information aux différents intervenants du groupe (Tremblay et Papin, 2008).

---

<sup>33</sup> La référence de l'Université du Québec à Montréal (2002) est une nouvelle consultée sur le site Internet de cet établissement le 28 janvier 2016. Cependant, au moment de la soumission de cette étude, cette référence n'était plus disponible sur le site Internet de l'Université du Québec à Montréal.

<sup>34</sup> Les membres de ce regroupement sont : l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'École de technologie supérieure (ÉTS), l'École nationale d'administration publique (ENAP), l'Institut national de recherche scientifique (INRS). L'Université du Québec à Montréal (UQAM) et la TÉLUQ ne font pas partie de ce groupe. Rappelons que la TÉLUQ rejoindra le groupe en 2014. Il sera alors renommé SB9.

Parallèlement, la pratique du prêt entre bibliothèques (PEB) continue de s'organiser au Québec. Au début des années 1990, les bibliothèques de l'Université du Québec informatisent cette pratique avec un système informatique de gestion de prêt entre bibliothèques (Boisvert et Séguin, 2010, p. 50). Ce système, développé entre autres par l'Université du Québec, est mis en œuvre par l'UQAR pour l'ensemble du réseau (Ferretti, 1994, p. 297; Université du Québec à Rimouski, 1993). En 2006, un regroupement plus large englobant toutes les BUQ implante la solution commerciale VDX (Boisvert et Séguin, 2010, p. 50), un système de gestion de prêt entre bibliothèques produit par l'organisation à but non lucratif Online Computer Library Center (OCLC). Enfin, en 2014, le groupe SB8 débute la planification du remplacement du SIGB Aleph par un système de gestion de bibliothèque de nouvelle génération.

Dans ce qui précède, nous avons présenté l'approche retenue pour cette étude ainsi que la méthode utilisée, c'est-à-dire l'étude de cas simple. Nous avons par la suite précisé la sélection de notre cas, les raisons qui ont motivé cette sélection. Nous avons enfin présenté les bibliothèques du groupe SB9 et décrit le contexte technologique dans lequel elles ont évolué, en lien avec l'automatisation en bibliothèque. Nous nous pencherons maintenant la méthode de collecte de donnée utilisée.

## **2.2 La méthode de collecte de données**

### **2.2.1 L'échantillon**

La présente section présentera l'échantillon retenu pour cette étude de cas et les étapes nécessaires pour y arriver. Il sera question du choix du mode d'échantillonnage, des caractéristiques recherchées pour le recrutement des participants et des démarches entreprises auprès de ces derniers.

#### **2.2.1.1 Le mode d'échantillonnage**

Suite à la sélection du cas, le choix des participants à l'étude est un deuxième niveau d'échantillonnage (Merriam, 1998). À l'intérieur de notre cas, la méthode d'échantillonnage permet de déterminer quels participants peuvent nous aider à répondre aux objectifs de l'étude et aux questions de recherche.

Une méthode d'échantillonnage non probabiliste a été retenue pour la réalisation de cette étude. La sélection des participants ne repose pas sur un processus aléatoire, mais est plutôt fonction des caractéristiques de la population cible (Fortin et Gagnon, 2022, p. 260). Dans une étude de cas, un important enjeu lié à l'échantillonnage réside dans la nécessité qu'un échantillon représente bel et bien le phénomène étudié. Pour atteindre cette exigence, les participants doivent être choisis selon certains critères, par exemple en raison de leur rôle dans le phénomène étudié.

Dans cette perspective, l'échantillonnage par choix raisonné est une méthode d'intérêt pour nous et est approprié pour la réalisation de l'étude de cas (Dahl et al., 2014, p. 81). Cette méthode fait appel au jugement du chercheur qui détermine les critères privilégiés afin de sélectionner les participants les plus susceptibles de fournir les informations recherchées (Fortin et Gagnon, 2022, p. 262). Portons dès maintenant notre attention sur les critères retenus afin de choisir les participants à l'étude.

#### 2.2.1.2 Les caractéristiques retenues pour l'échantillon

La réalisation de notre étude dépend du choix des participants. Au moment de la préparation de cette étude, une décision était prise par le groupe SB9 d'aller de l'avant avec un projet d'adoption partagée d'une PSB pour les bibliothèques membres, indépendamment de la décision des autres BUQ (Dirigeant d'une bibliothèque du groupe SB9, communication personnelle, 16 décembre 2015). Il nous importait donc de rencontrer les dirigeants de ces bibliothèques, c'est-à-dire ceux qui ont participé à cette décision et qui en comprennent les enjeux. Comme le groupe SB9 est composé de neuf bibliothèques membres, c'est potentiellement neuf dirigeants<sup>35</sup> qui étaient pressentis pour participer à notre étude.

Voici les différents critères identifiés pour la sélection des participants :

- 1- Connaissance des plateformes de services pour bibliothèques.
- 2- Connaissance des besoins de leur bibliothèque.

---

<sup>35</sup> Pour certains établissements du groupe SB9, le poste de directeur n'existe pas. Comme nous le mentionnerons ultérieurement, pour ces bibliothèques, nous avons cherché à avoir la participation d'une personne ayant le rôle de bibliothécaire responsable.

- 3- Implication dans les décisions courantes et celles de haut niveau pour leur bibliothèque ou participation active à de telles décisions.
- 4- Participation à la décision d'adopter et de mettre en œuvre une plateforme de services pour leur bibliothèque.

Au moment de la préparation de l'étude, nous avons conclu qu'il était possible que certains des dirigeants des bibliothèques du groupe SB9 n'aient pas participé à la décision d'aller de l'avant avec le projet d'adoption d'une PSB, par exemple s'ils n'étaient pas en poste au moment où la décision a été prise. Néanmoins, qu'ils aient contribué ou non aux débats menant à cette décision, ils participaient activement au projet d'adoption. Ces critères établis, penchons-nous sur les démarches de recrutement des participants.

#### 2.2.1.3 Les démarches de recrutement des participants

En fonction des objectifs de recherche et de la nature des fonctions des participants potentiels, nous avons procédé à un recrutement direct qui a consisté en trois étapes distinctes : l'identification des répondants éventuels, l'envoi d'un courriel d'introduction ainsi qu'un appel téléphonique pour vérifier leur intérêt à participer à l'étude.

Premièrement, afin d'identifier les responsables des bibliothèques du groupe SB9, nous avons vérifié la liste des employés disponibles sur les sites Web de ces bibliothèques. Dans la plupart des cas, il a été possible d'identifier une personne ayant un poste de direction. Dans certains cas, comme le poste ne semblait pas exister, nous avons identifié le nom d'une personne ayant le rôle de bibliothécaire responsable. Dans un cas, aucune mention n'était faite au sujet des postes de direction ou de bibliothécaire responsable. Nous avons donc contacté une personne bibliothécaire de cet établissement afin d'avoir des précisions sur la situation. Après quelques échanges par courriel, nous avons obtenu le nom d'une personne bibliothécaire responsable dans cette bibliothèque. Au terme de l'exercice, nous avons eu un candidat potentiel pour chacune des bibliothèques du groupe SB9.

Deuxièmement, à partir de cette liste, un courriel de présentation (voir en l'annexe 1 en page 271) a été envoyé aux neuf candidats potentiels afin de présenter le projet de recherche et d'annoncer un appel téléphonique de notre part, selon leurs disponibilités. Le courriel envoyé

contenait une brève description du projet, les raisons qui nous incitaient à solliciter leur participation, la nature confidentielle de la démarche et les coordonnées du chercheur. À la suite de l'envoi du courriel, un des participants potentiels a décliné l'invitation en raison d'un manque de connaissance sur le sujet, tandis qu'un autre l'a fait par manque de temps. Ce dernier nous a toutefois suggéré le nom d'une autre personne responsable de son établissement, que nous avons ensuite sollicitée par courriel.

Troisièmement, un appel téléphonique a été effectué quelques jours plus tard afin d'établir un contact direct avec chacun des huit participants ciblés. Cet appel a servi à présenter le projet et à vérifier leur intérêt à participer à l'étude. Sur les huit participants contactés, sept ont accepté d'y participer. Nous n'avons pas été en mesure de parler à la huitième personne.

Au terme de ces démarches, nous avons obtenu la collaboration de sept participants sur les dix personnes contactées initialement. Parmi les participants ayant accepté de participer à l'étude, nous retrouvons plusieurs dirigeants, mais aussi des bibliothécaires responsables de bibliothèques du groupe SB9. Cette situation s'explique par le fait que dans certaines bibliothèques le poste de direction n'existe pas alors que dans d'autres, il était vacant.

## **2.2.2 Les modes de collecte de données**

L'une des particularités de l'étude de cas est de permettre l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte de données (entrevue, analyse de textes, observation, etc.), ainsi que l'analyse de plusieurs types de données (Yin, 2014). Pour cette étude, l'entrevue semi-structurée a été la méthode principale de collecte de données. Nous avons aussi recueilli des textes comme méthode complémentaire. Ces méthodes de collecte de données seront détaillées dans ce qui suit.

### **2.2.2.1 L'entrevue semi-structurée**

L'entrevue est une méthode de collecte de données communément utilisée en recherche qualitative (Merriam, 1998). Il s'agit d'une des principales sources de données pour de nombreuses études de cas (Yin, 2014, p. 110). Il existe différents types d'entrevues



caractérisées par le niveau de structure déployée. Dans cette étude, nous avons utilisé l'entrevue semi-structurée comme méthode principale de collecte de données.

Fortin et Gagnon (2022) définissent l'entrevue semi-structurée comme « [...] une méthode qualitative qui sert à recueillir des données auprès des participants quant à leurs sentiments, leurs pensées et leurs expériences sur des thèmes préalablement déterminés » (p. 164). Selon Savoie-Zajc (2021, p. 279-280), l'entrevue semi-structurée permet de clarifier la perspective de l'autre, de comprendre sa réalité, d'en apprendre plus à son sujet. De plus, l'entrevue semi-structurée a une fonction d'émancipation en ce qu'elle permet d'aborder certains thèmes plus en détail.

Parmi les forces de l'entrevue semi-structurée, soulignons la possibilité d'obtenir des données « [...] riches en détails et en description » (Savoie-Zajc, 2021, p. 293), et une grande flexibilité dans la conduite, car elle permet au chercheur de diriger le participant en fonction des éléments qu'il cherche. De plus, le chercheur peut adapter l'entrevue en fonction de ce qui a été dit (Savoie-Zajc, 2021, p. 293) et aborder des thèmes qui n'étaient pas envisagés au départ (Harding, 2013, p. 31). Dans la préparation de l'entrevue semi-structurée, Savoie-Zajc (2021) souligne la préparation du schéma d'entrevue, qui peut se présenter sous la forme d'un guide d'entrevue. Dans ce qui suit, nous détaillerons le guide que nous avons préparé.

#### *2.2.2.1.1 La description du guide d'entrevue*

Malgré la grande flexibilité de l'entrevue semi-structurée, un guide d'entrevue a été élaboré en préparation aux entretiens. Il s'agit d'un outil développé par le chercheur et utilisé en cours d'entrevue pour guider ce dernier et lui remémorer les thèmes et les questions à aborder (Fortin et Gagnon, 2022; Hennink et al., 2011, p. 112).

Notre guide d'entrevue comprend trois sections principales : présentation du projet et consentement, questionnaire et conclusion (voir l'annexe 2 en page 272). La première section vise à présenter le projet de recherche, le contexte de sa réalisation, ses objectifs et ses visées. Elle sert aussi à discuter des implications de la participation des intervenants et à obtenir leur consentement à participer à l'étude. Il y est fait mention de la protection de leur identité ainsi

que de la confidentialité des renseignements recueillis. Dans cette section, le plan général de l'entrevue est aussi présenté.

La seconde section, le questionnaire proprement dit, comprend trois volets. Dans un premier temps, il y a des questions qui visent à mieux connaître les participants et leur fonction au sein de leur bibliothèque. Avec ces questions, nous souhaitons établir le contact entre les participants et le chercheur, afin de créer un climat de confiance propice à la poursuite de l'entrevue. Dans un deuxième temps, il y a des questions pour mieux comprendre le contexte général du projet d'adoption d'une PSB par les BUQ et de comprendre le rôle joué par les participants au sein du projet, le cas échéant. Dans un troisième temps, le questionnaire contient les questions se rapportant directement aux questions de recherche et ont pour objectif de mieux comprendre quels sont les avantages et les désavantages des PSB, la compatibilité et la complexité de ces systèmes dans le contexte de nos participants. Des questions cherchant à mieux connaître les sources d'influence dans la décision d'adopter ces systèmes sont aussi présentes. Ces questions ont été déterminées avec le cadre de référence, mais aussi avec les éléments ressortant de la revue de littérature. Par ailleurs, des questions de relance ont aussi été élaborées de la même façon. Soulignons que les questions de relance peuvent servir à donner des pistes pour relancer la discussion, si nécessaire, advenant un manque d'inspiration du participant ou s'il n'a rien à dire sur un sujet.

Finalement, la dernière section vise à conclure l'entrevue. À ce moment, les participants sont entre autres invités à s'exprimer sur des éléments qui n'auraient pas été discutés durant l'entrevue. L'entretien se termine avec les remerciements d'usage.

#### *2.2.2.1.2 Les liens entre les questions de recherche et l'instrument de collecte*

Les questions de recherche développées pour cette étude, ainsi que le cadre de référence, nous ont permis de déterminer les indicateurs nécessaires à notre analyse : le contexte du projet d'adoption, les avantages et les désavantages perçus des PSB, la compatibilité des PSB, la complexité des PSB et les sources d'influence incitant à l'adoption des PSB. À l'exception du contexte, les indicateurs proviennent du cadre de référence et nous ont aidés à créer les

questions dans le guide d’entrevue. La relation entre les questions de recherche, les indicateurs et les questions du guide est exposée dans le tableau 4.

**Tableau 4**

*Liens entre les questions de recherche, les indicateurs, les questions du guide d’entrevue et les résultats attendus*

Questions de recherche	Indicateurs	Questions du guide d’entrevue	Résultats attendus
--	Contexte	1	Description du contexte du projet, de son importance et du rôle des participants.
1	Avantages perçus d’une PSB	4	Identification et description des avantages perçus d’une PSB.
	Désavantages perçus d’une PSB	5	Identification et description des désavantages perçus d’une PSB.
2	Compatibilité des PSB	6, 7, 8	Description de la compatibilité perçue entre une PSB et les bibliothèques étudiées sur le plan des pratiques (par exemple l’organisation du travail, les tâches, etc.).
		6, 7, 8	Exploration de la compatibilité perçue entre une PSB et les bibliothèques étudiées sur le plan normatif (les normes sociales, les valeurs, l’attitude des employés, etc.).
3	Complexité des PSB	9	Exploration et description des défis, des enjeux et des difficultés perçus dans l’adoption d’une PSB.
		10	Exploration et description d’éléments simplifiant l’adoption d’une PSB.
4	Sources d’influence	2, 3	Identification et description des sources d’influence pour l’adoption d’une PSB.
		2	Vérification de l’existence de sources de pression pour l’adoption d’une PSB.
		2, 3	Exploration des perceptions pour vérifier si les bibliothèques étudiées se perçoivent comme un modèle pour d’autres bibliothèques dans l’adoption d’une PSB.

#### *2.2.2.1.3 Le prétest*

Fortin et Gagnon (2022, p. 302) définissent le prétest comme un moyen nécessaire pour examiner la validité d'un instrument de collecte des données. Ce dernier est alors testé chez un groupe restreint de sujets ayant des caractéristiques similaires aux participants pressentis pour l'étude. Le prétest nous permet d'apprécier la valeur et l'efficacité de l'instrument de cueillette, en offrant l'assurance qu'il recueille les informations pertinentes pour satisfaire les questions de recherches. Il permet aussi d'en détecter les faiblesses et les défauts. Par exemple, le niveau de langage utilisé est-il adéquat? Les questions sont-elles bien comprises par le sujet? À la lumière des réponses obtenues et des commentaires recueillis auprès des participants au prétest, le chercheur peut ajuster l'instrument de cueillette afin de l'améliorer. Enfin, le prétest permet au chercheur de se familiariser avec l'instrument de collecte et avec le processus même de l'entrevue, gagnant ainsi en assurance pour les entretiens futurs.

Pour la réalisation de notre étude, nous avons fait un prétest auprès d'une personne bibliothécaire responsable des systèmes technologiques dans l'une des bibliothèques du groupe SB9. Un tel prétesteur possède les connaissances suffisantes des PSB pour répondre de façon satisfaisante aux questions. Réalisé le 3 juin 2016, ce prétest a permis de vérifier que les questions du guide d'entrevue sont compréhensibles pour les participants et que l'information recueillie est pertinente en regard des résultats attendus. Parallèlement, à la suite du prétest, les commentaires recueillis à l'égard du questionnaire et du processus d'entrevue ont permis d'évaluer la qualité globale de l'exercice.

Ainsi, le contenu des questions n'a pas été modifié. Toutefois, certaines questions ont été jugées moins essentielles et ont été enlevées. De façon à rendre l'entrevue plus fluide, l'ordre des questions a aussi été modifié. De façon générale, le prétest a permis au chercheur de gagner en expérience dans le processus d'entrevue et de prendre plus d'assurance pour les entrevues subséquentes.

#### *2.2.2.1.4 Le contexte de la collecte des données*

Au total, sept entrevues ont été réalisées entre le 23 juin 2016 et de 28 juillet 2016. Elles ont été menées au moment et dans un lieu qui convenait aux participants. Ces derniers provenaient de

plusieurs régions du Québec, parfois éloignées du chercheur. Dans ce contexte, deux entrevues se sont déroulées en présence du participant, trois ont été réalisées en vidéoconférence, alors que deux l'ont été par entretien téléphonique. Les entrevues étaient prévues pour une durée d'environ 60 minutes. Toutefois, la durée moyenne des entrevues a été de 83 minutes. Alors que la plus longue entrevue s'est étendue sur 156 minutes, la plus courte a duré 55 minutes. Avec l'accord des participants, les entrevues ont été enregistrées afin d'en permettre la transcription par le chercheur.

Avant les entretiens, un formulaire de consentement (voir l'annexe 3 en page 282) a été lu et expliqué aux participants. Ces derniers ont disposé d'un temps de réflexion nécessaire et suffisant et ont pu poser toutes les questions voulues pour prendre une décision éclairée quant à la poursuite de leur participation à l'étude. Dans chaque cas, le formulaire a été accepté et signé avant les entrevues. Dans le cas des entrevues à distance, les formulaires ont été retournés au chercheur par courriel.

#### 2.2.2.2 Le recueil de textes

L'analyse documentaire peut s'avérer utile dans une étude de cas, par exemple pour appuyer ou corroborer les entrevues en complétant les informations recueillies, ou tout simplement pour élargir les horizons du chercheur en dirigeant le questionnement sur d'autres pistes (Yin, 2014, p. 107). Le document peut être de différentes natures : lettres, courriels, documents personnels, documents administratifs, articles de journaux, etc. (Yin, 2014, p. 106).

Dans cette étude, nous avons recueilli des textes comme méthode complémentaire, afin de seconder et d'appuyer l'entrevue semi-structurée qui était le principal instrument de collecte de données. Les documents obtenus et consultés ont aussi permis de corroborer les données provenant des entrevues. En effet, l'analyse non systématique de ces documents s'est avérée pertinente pour une meilleure compréhension du cas et pour permettre la triangulation de certaines données.

Différents types de document ont été recueillis : présentations au personnel (de type PowerPoint), courriel aux employés expliquant le projet, notes internes, documents de travail, etc. Plusieurs de ces documents ont été fournis par les participants à la suite des entrevues. De

plus, des articles de journaux en lien avec le projet PPS ont aussi été consultés. Par ailleurs, comme le chercheur est un employé d'une des bibliothèques du groupe SB9, il a aussi eu accès à quelques documents reliés au projet dans son milieu de travail.

## 2.3 L'éthique en recherche

Quelle que soit la méthode utilisée, lorsqu'il est question de la recherche avec les humains, le chercheur ne peut passer outre les enjeux éthiques. Ces derniers doivent être traités avec la plus grande rigueur. Il s'agit d'un enjeu primordial. Aussi, lorsqu'il est question de la recherche avec des humains, il est de la responsabilité du chercheur d'assurer « [...] le respect et la protection des participants à l'étude » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 120).

En recherche qualitative, lorsque la collecte de données se fait principalement sous forme d'entrevues, il existe un contact étroit entre le chercheur et les participants. Aussi, dans la conduite de la recherche avec des êtres humains, il est nécessaire de respecter certaines conditions eu égard à la dignité humaine. À cet effet, l'Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains – EPTC 2 (2022)<sup>36</sup> énonce les principes éthiques qui doivent être respectés : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et al., 2022). Dans ce contexte, il faut entre autres s'assurer du consentement libre, éclairé et continu des sujets à participer à l'étude et il est aussi nécessaire de protéger la confidentialité des données qu'ils divulguent (Fortin et Gagnon, 2022).

Yin (2014) souligne l'obligation pour un chercheur de démontrer comment il prévoit protéger les sujets humains dans la réalisation d'une étude de cas. Il mentionne aussi la nécessité d'obtenir une approbation éthique à cet effet. Pour la réalisation de cette étude, une demande d'évaluation éthique du projet de recherche a été soumise au Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS)<sup>37</sup> avant de débiter la collecte de données, afin d'en assurer la validité éthique. De plus, un formulaire de consentement a été créé et soumis au même comité

---

<sup>36</sup> Ce document est aussi désigné sous l'acronyme EPTC2 (2022).

<sup>37</sup> C'est maintenant le Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH) qui s'occupe de cette évaluation.

(voir l'annexe 3 en page 282). À la suite de l'analyse du dossier, un certificat éthique a été émis (voir l'annexe 4 en page 285). À la suite de l'émission de ce certificat, un renouvellement a été demandé annuellement afin de conserver la validité de l'approbation éthique du projet (voir l'annexe 5 en page 286) Conformément à ce qui a été soumis au Comité d'éthique, les objectifs de la recherche ont été expliqués aux participants lors de chaque entretien et un formulaire de consentement a été lu et accepté de façon libre et éclairée par chacun.

## **2.4 L'analyse des données**

Selon Paillé et Mucchielli (2021), l'analyse qualitative est principalement axée sur des données de nature qualitative. En règle générale, ces dernières prennent diverses formes : des mots, des textes, des images, etc. Toujours selon Paillé et Mucchielli (2021), le chercheur qualitatif s'intéresse au sens des données tel qu'il se présente au moment de la collecte. L'analyse qualitative cherche donc à dégager un sens profond, en contexte, à partir de données recueillies.

Appliquée à l'étude de cas, l'analyse vise à décrire un phénomène. Dans ce contexte, l'analyse des données est l'examen approfondi des données de façon à fournir un portrait riche et précis du cas en considérant son contexte (Fortin et Gagnon, 2022). Dans cette étude, l'analyse des données a débuté à la suite de leur collecte, c'est-à-dire à la fin de toutes les entrevues. Différentes étapes nous ont été utiles dans ce processus. Elles seront présentées dans ce qui suit.

### **2.4.1 La transcription des entrevues**

Avant d'analyser les données, il convient de les organiser. Pour pouvoir amorcer l'analyse, une première étape consiste à transcrire les entrevues semi-structurées (Fortin et Gagnon, 2022). Lorsque la transcription est réalisée par le chercheur, cela facilite « l'immersion dans les données », une étape importante pour se familiariser avec celles-ci et reconnaître les possibilités qu'elles offrent (Fortin et Gagnon, 2022).

Dans cette étude, à la suite des entrevues, la transcription a été réalisée par le chercheur. Les entretiens ont été transcrits de façon intégrale et le chercheur a conservé les mots tels qu'ils

ont été dits par les participants. Par la suite, nous avons fait une lecture des transcriptions tout en écoutant les enregistrements, pour nous assurer de l'intégrité du contenu, mais aussi pour s'immerger dans les données.

#### **2.4.2 L'analyse des données**

L'une des premières étapes de l'analyse qualitative des données est le codage (Fortin et Gagnon, 2022, p. 330). Le code est une étiquette qui représente une unité de sens (Miles et Huberman, 2003, p. 112). Le codage est le processus par lequel nous attribuons des codes à des segments significatifs dans un ensemble de données. Ainsi, dans l'exercice de codage, une unité de sens peut notamment être associée à un élément de texte (un mot, une phrase, un paragraphe, etc.) (Miles et Huberman, 2003). Cet élément de signification que l'on souhaite coder, c'est l'unité d'analyse, ce que Bardin (2013) caractérise comme « [...] l'unité de signification à coder » (Bardin, 2013, p. 135).

L'exercice de codage doit nous permettre « [...] de classer, d'ordonner, de résumer et de repérer les données pour ensuite procéder à leur analyse proprement dite » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 330). Cette organisation de codes permet le classement par catégories (catégorisation), en regroupant des éléments de signification (les unités d'analyse) selon certains critères, comme le caractère commun de ce qu'ils signifient (Bardin, 2013). Une catégorisation peut être thématique, par exemple lorsque les unités rassemblées représentent le même thème (Bardin, 2013).

L'exercice de codage est multiple : il se fait en plusieurs niveaux. Au premier niveau, un codage peut être descriptif (Fortin et Gagnon, 2022, p. 332). Il sert entre autres à décrire les segments significatifs et les résumer. Au second niveau, un codage peut être thématique et permettre l'examen en profondeur des codes et des données afin d'en extraire des thèmes (Miles et Huberman, 2003). À ce niveau, on procède à un regroupement de codes similaires. Le codage thématique réduit de nombreux codes en un nombre plus restreint de thèmes (Fortin et Gagnon, 2022; Miles et Huberman, 2003). Les deux niveaux présentés peuvent se faire simultanément (Miles et Huberman, 2003). Ils se complètent en quelque sorte.



Dans cette étude, l'exercice d'analyse des données a commencé une fois la transcription terminée, et il a été réalisé sur une période de plusieurs mois. Dans ce processus, l'unité d'analyse que nous avons considérée est un élément de texte (un segment) porteur de sens, composé d'une phrase ou de plusieurs phrases (un ou plusieurs paragraphes), tirées de la transcription des entrevues.

Une première étape a consisté à définir des codes a priori. Ainsi, en fonction du cadre de référence, des questions de recherche, mais aussi en s'inspirant des questions du guide d'entrevue, une liste de codes a été prédéfinie : avantages, désavantages, compatibilité, complexité, influences, contexte, etc. Cette façon de faire s'inspire de la méthode proposée par Miles et Huberman (2003).

Par la suite, la lecture des transcriptions nous a permis de procéder à un codage très fin, créant de nombreux nouveaux codes et sous-codes. Il s'agit d'un exercice complexe, mais nécessaire afin de ne pas perdre la signification des segments. Cet exercice est dynamique : au fur et à mesure de la lecture des transcriptions, de nouveaux codes ont été créés et d'autres ont été fusionnés. L'évolution et la modification des codes sont des étapes normales et attendues (Miles et Huberman, 2003). En parallèle, les codes ont été regroupés en thématiques, en fonction des récurrences et des similarités, dévoilant certains thèmes manifestes. Soulignons que dans l'exercice d'attribution de codes, les transcriptions ont fait l'objet d'un codage exhaustif. Toutefois, un grand nombre de codes créés n'ont pas été utiles pour répondre aux visées de cette étude.

Miles et Huberman (2003) décrivent l'importance de la structure des codes. Dans cette étude, l'arbre de codification (voir annexe 6 en page 288) s'est développé au fur et à mesure de l'exercice de codage. Il nous a permis de confirmer les catégories existantes et aussi de rendre compte de la création de nouvelles catégories.

Pour faciliter le processus de codage, de catégorisation et d'analyse des données, nous avons utilisé le logiciel QDA Miner de la compagnie Provalis Research. Le recours à un logiciel d'analyse qualitative s'avère utile pour faciliter le codage et la catégorisation d'un vaste ensemble de données, notamment lorsqu'il s'agit d'entrevues semi-structurées (Yin, 2014). Un

tel outil permet le tri des données et il permet aussi au chercheur de voir les relations entre les catégories (Fortin et Gagnon, 2022, p. 331). Par ailleurs, il peut rendre manifeste la structure du plan de codage (Miles et Huberman, 2003).

L'analyse qui a suivi a été réalisée en cherchant le sens ressortant des thèmes afin de comprendre leurs liens. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le chapitre suivant.

## **2.5 La qualité de la recherche**

En recherche qualitative, il faut s'assurer que la description et l'interprétation qui sont faites du phénomène correspondent de façon juste et précise à la perspective des participants. Pour y arriver, il est essentiel de développer une méthodologie rigoureuse, en plus de mettre en place des stratégies adaptées (Fortin et Gagnon, 2022, p. 168).

Pour évaluer la qualité d'une recherche qualitative, quatre critères sont généralement reconnus et permettent de s'assurer que les résultats obtenus et l'interprétation qui en est faite sont justes. Ces critères sont la crédibilité, la fiabilité, la transférabilité et la confirmabilité (Fortin et Gagnon, 2022; Miles et Huberman, 2003). Nous discuterons de chacun de ces critères en les caractérisant dans le contexte de cette étude. Par la suite, nous traiterons des limites de cette dernière.

### **2.5.1 La crédibilité**

Le critère de crédibilité fait référence à la concordance entre la description donnée par les participants et l'interprétation de la réalité qui en est faite (Fortin et Gagnon, 2022, p. 168). La crédibilité est donc associée à « la valeur de vérité » des résultats obtenus (Miles et Huberman, 2003, p. 504). Différentes méthodes permettent d'assurer la crédibilité d'une étude qualitative. Parmi celles-ci, la triangulation des données permet d'augmenter la probabilité que l'interprétation donnée d'un phénomène soit crédible (Lincoln et Guba, 1985, p. 305). Dans l'exercice de triangulation, le chercheur peut avoir recours à différentes sources de données afin de les comparer et de s'assurer que les résultats reflètent bien la réalité décrite du phénomène (Fortin et Gagnon, 2022, p. 168).

Dans cette étude, nous avons eu recours à deux méthodes de collecte de données. D'une part, la réalisation d'entrevues semi-structurée avec plusieurs participants nous a permis de comparer les données recueillies entre elles, nous assurant ainsi du sens de ce qui est avancé. D'autre part, nous avons parallèlement recueilli une documentation pertinente nous permettant un second niveau de triangulation des données.

Par ailleurs, dans cette étude, lorsque certaines données semblaient contradictoires ou lorsque certaines en nuanciaient d'autres, elles ont été identifiées et exposées, fournissant ainsi une perspective plus riche à certains aspects du phénomène à l'étude.

### **2.5.2 La fiabilité**

Le critère de fiabilité cherche à garantir que les données sont stables et que les résultats sont constants (Fortin et Gagnon, 2022, p. 169). Il suppose la cohérence et la stabilité du processus de recherche (Miles et Huberman, 2003, p. 503) de façon à obtenir les mêmes résultats à travers le temps et indépendamment du chercheur. Ainsi, la recherche de ce critère permet de donner l'assurance qu'un autre chercheur arriverait aux mêmes résultats en étudiant le même phénomène, avec les mêmes participants dans des conditions similaires (Fortin et Gagnon, 2022, p. 169). De façon à y arriver, nous avons détaillé le protocole de recherche et l'avons décrit avec précision. De plus, les objectifs et les questions de recherche ont été clairement établis. Nous avons aussi défini les concepts et les construits sur lesquels repose cette étude, par exemple les éléments du cadre de référence. Enfin, pour nous assurer de la cohérence des résultats, ces derniers ont été soumis à nos directrices de recherche.

### **2.5.3 La transférabilité**

Le critère de transférabilité fait référence à la possibilité d'appliquer les résultats d'une recherche à d'autres contextes (Fortin et Gagnon, 2022, p. 169). Dans une étude de cas, le cas et son contexte sont en étroite relation. Soulignons que dans les faits, de par le caractère unique d'un cas, la transférabilité est difficile, voire impossible à obtenir dans un autre contexte (Lincoln et Guba, 1985). En ce sens, la transférabilité est théorique. Toutefois, « le chercheur doit démontrer que les résultats valent également pour d'autres situations » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 169). L'une des façons d'y arriver est de donner les moyens nécessaires afin de juger de

la possibilité de transfert des résultats à d'autres contextes. Parmi les stratégies pour y arriver, une description riche du contexte est nécessaire. En préparation à cette étude, nous avons donné une description du contexte du groupe SB9, tant en ce qui a trait aux caractéristiques des bibliothèques constituantes, qu'au développement technologique auquel le groupe a participé.

Par ailleurs, Drapeau (2004) indique que dans la recherche du critère de transférabilité, il importe d'avoir un échantillon représentatif du phénomène à l'étude. De plus, une description détaillée de l'échantillon à l'étude permet la possibilité de le comparer à d'autres échantillons (Miles et Huberman, 2003). Aussi, dans cette étude, nous avons décrit de façon précise les caractéristiques de l'échantillon, ainsi que les raisons ayant motivé ce choix.

#### **2.5.4 La confirmabilité**

Le critère de confirmabilité fait référence à l'objectivité et à la neutralité des résultats. Ces derniers doivent être fidèles aux données recueillies indépendamment de la perspective du chercheur (Fortin et Gagnon, 2022, p. 170). La confirmabilité se réalise entre autres dans la recherche de neutralité, en portant une attention particulière aux biais propres au chercheur (Miles et Huberman, 2003, p. 502).

Aussi, la reconnaissance des biais du chercheur participe à augmenter la confirmabilité des résultats. Dans cette étude, nous avons admis un biais induit du fait d'être employé d'une des bibliothèques constituantes du groupe SB9, ayant le potentiel d'influencer les résultats en raison de notre propre compréhension du phénomène à l'étude. De plus, dans toutes les étapes du projet, nous avons pris en considération ce possible biais, afin de nous prémunir contre son influence dans les résultats de l'étude. De plus, la triangulation avec les documents recueillis nous assure une grande neutralité quant aux résultats.

Par ailleurs, afin de permettre au lecteur de rendre compte de l'objectivité de ce qui est avancé, nous avons présenté des extraits d'entrevues afin de démontrer l'adéquation avec ce qui est avancé.

### **2.5.5 Les limites de la recherche**

Bien que réalisée avec la plus grande rigueur possible, cette étude présente certaines limites. Nous les exposerons dans ce qui suit.

Un premier ensemble de limites provient de la nature même de l'approche retenue pour cette étude, l'étude de cas. Par nature, l'étude de cas est difficile, voire impossible à généraliser. En raison de la relation particulière entretenue entre un cas et son contexte, il est possible que les résultats ne puissent s'appliquer que pour les bibliothèques à l'étude. Dans ce contexte, il est même possible que les résultats ne s'appliquent pas à d'autres BUQ qui pourraient participer au projet PPS. En effet, notre étude s'intéresse aux perceptions d'un petit nombre de participants, dans un contexte francophone qui reflète un sous-groupe à l'intérieur d'un regroupement potentiellement plus important. Les perceptions recueillies pourraient ne pas être représentatives de celles de l'ensemble des membres potentiels du projet PPS. Par ailleurs, une limite apparaît aussi dans l'évolution rapide du projet PPS. Cette limite tient au fait que certains résultats ne s'appliquent peut-être qu'au seul moment où les données ont été recueillies. L'évolution rapide de la situation et du développement du projet pourrait amener des nuances importantes quant aux perceptions présentées dans les résultats de cette étude. Malgré ce qui vient d'être avancé, nous pensons que les conclusions avancées peuvent aussi être intéressantes pour d'autres contextes. Ces résultats présentent donc un intérêt manifeste.

Une seconde limite provient du biais potentiel des participants. Chacun des participants était soit directeur, soit responsable d'une bibliothèque. Toutefois, certains d'entre eux sont aussi activement impliqués dans le projet PPS. Dans cette perspective, la perception de certains peut être biaisée, par exemple en adoptant une attitude artificiellement positive envers le projet. Par exemple, il pourrait y avoir une surreprésentation des avantages du projet. La prise de conscience de ce biais potentiel par le chercheur et la connaissance du rôle des participants dans le projet atténuent cette limite.

Parallèlement, nous pouvons souligner un biais potentiel de conformation au groupe de la part des participants. En effet, il est possible que les perceptions rapportées soient fortement influencées par le discours officiel véhiculé sur le projet. En ce sens, les propos des participants

pourraient ne pas toujours refléter leurs propres perspectives sur le sujet. De façon à limiter cette possibilité, nous avons cherché des exemples de leur propre contexte, lorsque nécessaire.

Enfin, comme mentionné précédemment, il faut souligner la présence d'un biais possible qui provient de la situation même du chercheur. En effet, le chercheur est aussi employé dans l'une des bibliothèques du groupe SB9, ce qui peut induire un biais dans les résultats quant à sa propre perception des PSB et celle du projet d'adoption au sein du projet PPS. Comme nous l'avons souligné, pour réduire cette limite, nous avons pris en compte ce possible biais à chacune des étapes du projet, afin de garantir qu'il n'influence pas les résultats de l'étude.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons décrit la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette étude. Nous avons précisé avoir retenu l'approche qualitative, ainsi que la méthode utilisée, c'est-à-dire l'étude de cas simple. Nous avons par la suite discuté de la sélection du cas, et avons fait une description des bibliothèques desquelles nous souhaitons avoir la perspective. Nous nous sommes penchés sur la méthode d'échantillonnage et des caractéristiques recherchées chez les participants. Par la suite, nous avons traité de la méthode de collecte de données et des enjeux éthiques associés à la recherche avec des êtres humains. Ensuite, nous avons abordé le processus d'analyse des données de cette étude. Enfin, nous avons discuté des moyens utilisés pour nous assurer de la qualité de cette recherche et nous en avons identifié les limites potentielles.

## **Chapitre 3 – Présentation des résultats**

Le présent chapitre dévoilera les résultats obtenus à partir des données recueillies auprès des sept participants à l'étude. Ainsi, nous exposerons les résultats de la première question de recherche, qui concerne les avantages et les inconvénients des PSB, tels que perçus par les participants. Ensuite, nous montrerons les résultats de la deuxième question de recherche, qui s'intéresse à la perception des participants sur la compatibilité des PSB avec les bibliothèques universitaires au sein d'un regroupement. Nous enchaînerons avec les résultats de la troisième question de recherche, qui vise à examiner comment les participants perçoivent le niveau de complexité des PSB pour les bibliothèques universitaires, toujours au sein d'un regroupement. Enfin, nous exposerons les résultats de la quatrième et dernière question de recherche, qui explore les sources d'influence poussant à l'adoption des PSB. Auparavant, nous présenterons la perspective des participants sur les origines du projet, ses motivations et ses déclencheurs, ainsi que le contexte budgétaire et politique dans lequel il s'inscrit.

### **3.1 Les origines du projet et le contexte**

Pour mieux comprendre les perceptions des participants à l'égard des PSB et pour mieux cerner la participation du groupe SB9 au sein du projet PPS<sup>38</sup>, nous leur avons demandé de nous parler des origines de ce projet. Les réponses à cette question ouverte nous permettent de mieux comprendre la source historique du projet, d'identifier certaines motivations liées à l'adoption en commun d'une PSB, ainsi que les éléments déclencheurs du projet. Par ailleurs, les contextes budgétaire et politique dans lesquels s'inscrit le projet ont aussi été abordés.

#### **3.1.1 L'initiation du projet**

Au moment des entrevues, les membres du groupe SB9 sont engagés dans un projet d'adoption d'une PSB avec d'autres bibliothèques universitaires du Québec (BUQ) au sein du projet PPS. L'analyse des entrevues nous permet de distinguer deux moments clés à la base de ce projet.

---

<sup>38</sup> Rappelons que le projet Plateforme partagée de services (PPS) est un regroupement de bibliothèques universitaires québécoises (BUQ) au sein duquel est envisagée l'adoption commune d'une PSB par les membres.

Premièrement, cette entreprise semble prendre racine dans la volonté du groupe SB9 de se doter d'un nouveau système de gestion de bibliothèque. Les participants (n=7) partagent unanimement ce point de vue et nous discuterons d'ici peu des motivations et des déclencheurs qui ont contribué à la mise sur pied de cette entreprise. Deuxièmement, il y a une volonté du groupe SB9 de présenter ce projet à l'ensemble des BUQ, afin d'explorer l'intérêt de chaque établissement à participer à ce projet. Une majorité de participants (n=6) ont témoigné de cette initiative. Dans ce qui suit, nous aborderons les éléments déclencheurs de ce projet, c'est-à-dire les raisons pour lesquelles les membres du groupe SB9 souhaitent se doter d'un nouveau système. Auparavant, nous examinerons quelques éléments de motivation pour aller de l'avant avec un projet collaboratif d'adoption d'une PSB.

### **3.1.2 Les motivations**

Au cours des entrevues, certains participants (n=3) mentionnent l'intérêt de s'engager dans un projet commun d'adoption d'une PSB. Ainsi, un participant souligne la valeur du travail collaboratif vécu au cours des dix dernières années. Pour lui, les bénéfices liés à l'expérience de collaboration et de partage entre les bibliothèques du regroupement surpassent les inconvénients. Dans le même sens, un autre répondant évoque l'intérêt pour les bibliothèques de regrouper les services et les ressources. Dans une autre perspective, un participant mentionne la volonté du groupe d'aller vers un produit plus actuel, plus performant, et mieux intégré que le SIGB Aleph. Ces quelques participants ont donc évoqué des éléments de motivation à l'adoption d'une PSB.

### **3.1.3 Les déclencheurs**

Nous l'avons souligné, au moment des entrevues, le groupe SB9 souhaite se doter d'un nouveau système de gestion de bibliothèque. Parmi les facteurs ayant mené au processus d'adoption d'un tel système, trois aspects ont été abordés par les participants, soit l'échéance des licences



d'exploitation du SIGB et des contrats de service avec les fournisseurs, la fin de vie du système<sup>39</sup> et le vieillissement des serveurs où il est hébergé.

L'un des principaux aspects soulevés par plusieurs participants (n=4) comme déclencheur du projet d'adoption est l'échéance des licences d'exploitation du SIGB Aleph et des contrats de service avec le fournisseur Ex Libris. À ce propos, un participant explique :

Le projet actuel tire ses origines du fait que depuis deux ans, y'a eu une constatation qui a été faite à l'échelle du réseau des bibliothèques universitaires québécoises, et puis principalement à l'échelle du réseau des bibliothèques du groupe SB9, à l'effet que notre système, que notre licence et nos contrats avec le fournisseur actuel qui est Ex Libris, venaient à échéance, y'a déjà de cela deux ans [...] (p4)

Dans ces conditions, certains participants (n=2) expliquent que le remplacement du système devient nécessaire :

On savait qu'y fallait renouveler nos contrats avec Ex Libris pour Aleph. Y'étaient déjà arrivés à échéance, on l'a extensionné un an ou deux. Donc on n'avait pas le choix de faire un mouvement pour changer de système. (p7)

Un participant exprime un point de vue similaire, en expliquant l'intérêt porté aux PSB comme système de remplacement :

Donc, on fréquente régulièrement des congrès, entre autres de notre fournisseur Ex Libris, le congrès Eluna. Forcément on s'est rendu compte des nouveaux produits, de l'intérêt qu'y'avait à ça. Et comme on a une solide expérience déjà d'intégration interbibliothèques à l'UQ, dont le SB9 entre autres est un exemple très fonctionnel de ça, on a regardé attentivement, étant en phase de renouvellement du contrat, si c'était pas un intérêt d'aller vers ces systèmes-là. (p5)

---

<sup>39</sup> Dans le cycle de vie du développement logiciel, la fin de vie d'un logiciel coïncide avec la phase de déclin (*phaseout*). Rajlich et Bennett (2000) mentionnent qu'au cours de la phase de déclin, le producteur cesse les mises à jour du logiciel. Même s'il continue à commercialiser son produit, il arrête de lui apporter des modifications. Progressivement, le logiciel devient obsolète et les utilisateurs doivent eux-mêmes remédier aux lacunes rencontrées. Soulignons que les résultats de notre quatrième question de recherche abordent la perception des participants face à cette situation et la pression des fournisseurs qui en résulte.

Parallèlement, quelques participants (n=3) rapportent qu'à la même période, d'autres BUQ semblent dans une situation similaire en ce qui a trait au renouvellement de leurs propres systèmes.

Ben en fait, c'est le réseau UQ qui était rendu à renouveler son système de gestion intégrée de bibliothèque. On travaille déjà en réseau, à neuf constituantes. Donc, ça faisait du sens de demander, parce qu'on savait qu'au niveau BCI, y'avait des gens qui seraient dus pour le renouvellement aussi de leur système, donc de faire un plus grand réseau. (p7)

Dans ce contexte, un participant explique la possibilité pour le groupe SB9 de renouveler ponctuellement les licences d'exploitation et les contrats de service avec le fournisseur, pour lui permettre entre autres de sonder l'intérêt des BUQ envers le projet :

Et l'avantage qu'on avait c'est que notre contrat pouvait avoir des rallonges. On était à la fin du contrat de service tel qu'on l'avait dans la plupart des produits, mais on avait une entente, une clause qui faisait qu'on pouvait renouveler, pour, disons donner une chance de, comme les périodes supplémentaires, disons pour pouvoir aller plus loin. Donc on a convenu de faire ça si jamais le projet [venait à] aller de l'avant avec le BCI. (p5)

À ce sujet toutefois, signalons les précisions apportées par un autre répondant qui insiste sur le fait qu'un tel renouvellement doit être justifié auprès des instances administratives du réseau de l'UQ :

[...] on a renouvelé pour trois ans avec Ex Libris. Faut quand même obtenir une permission pis un certain justificatif. Parce que, à la limite, on pourrait nous obliger à aller en appel d'offres. [...] on est quand même dans un cadre différent aujourd'hui qu'on pouvait l'être y'a dix ans, pis dire « ça fonctionne bien, on continue point à la ligne. » Alors y faut maintenant justifier. (p2)

Ce qui précède nous permet de constater que l'échéance des licences d'exploitation et des contrats de service du système est l'un des éléments déclencheurs du processus d'adoption d'une PSB par les membres du groupe SB9.

Un autre élément déclencheur du projet d'adoption d'une PSB, la fin de vie de leur système, est identifié par certains participants (n=3). Par exemple, pour un participant, leur système est vieillissant :

Les systèmes, les outils de découverte, tout ça finit par faire un joyeux collage qui s'emboîte bien, mais qui s'emboîte bien dans la mesure où on a le même fournisseur tout le temps et qui tranquillement, certains morceaux de ça commencent à donner [des] signes d'âge un peu. (p5)

Un autre participant indique que le fournisseur cesse d'apporter des améliorations à son produit :

On voulait lui apporter des améliorations, notre fournisseur a dit aussi : « ben non, moi j'vous fournis pu ces nouveaux logiciels-là que vous avez de besoin, parce que c'est pu des nouveaux logiciels pour nous autres. On a cessé le développement de ces logiciels-là. » Donc, on a besoin nous d'aller vers l'avant avec les nouvelles solutions proposées, parce que celles qu'on a entre les mains sont à toutes fins utiles dans leur fin de vie. (p1)

Le système adopté par le groupe SB9 est donc un système en fin de vie, ce qui pousse les membres du groupe SB9 à enclencher le processus d'adoption d'une PSB.

Enfin, la gestion et la désuétude des serveurs hébergeant le SIGB Aleph apparaissent aussi comme des éléments déclencheurs du processus d'adoption d'une PSB. Quelques participants (n=3) s'accordent pour dire que les serveurs qui hébergent le système sont vieillissants et ont été utilisés au-delà de la durée normale d'utilisation pour ce type d'infrastructure. Un participant explique :

Ça vieillit des serveurs, ça a une durée de vie qu'on a déjà étirée un p'tit peu plus que la moyenne d'âge naturelle, disons, d'un service comme ça. (p5)

D'après lui, des investissements sont nécessaires pour le renouvellement des infrastructures. Un répondant abonde dans le même sens, en plus d'insister sur la nécessité de résoudre rapidement les difficultés liées aux limites de l'infrastructure, si l'adoption d'un nouveau système n'est pas concrétisée d'ici 2018. Il souligne que les serveurs hébergeant Aleph ont été acquis en 2007 et, bien qu'ils demeurent fonctionnels, il existe un risque en cas de bris.

De ce qui précède, nous constatons que la désuétude des serveurs est aussi un déclencheur du processus d'adoption d'une PSB. En somme, le groupe SB9 évalue un changement de système notamment en raison de la fin des contrats d'exploitation du SIGB Aleph avec le fournisseur Ex

Libris, en raison du vieillissement de leur système de gestion, ainsi qu'en raison de la désuétude de leurs serveurs.

### **3.1.4 Le contexte budgétaire**

Au moment des entrevues, le projet d'adoption d'une PSB au sein du projet PPS était soumis aux autres BUQ et plusieurs d'entre elles avaient montré un intérêt pour y participer<sup>40</sup>. Le contexte budgétaire auquel sont confrontées les bibliothèques universitaires semble en partie expliquer cet intérêt.

En effet, le projet PPS s'inscrit dans une période particulière pour les bibliothèques universitaires. Au moment des entrevues, plusieurs participants (n=4) évoquent le contexte d'austérité auquel sont confrontées les universités québécoises. Ces dernières doivent faire face à un contexte financier difficile et il en résulte d'importantes compressions budgétaires, une situation qui entraîne des répercussions sur les activités des bibliothèques. Dans ce contexte, un répondant indique que la volonté des BUQ de se regrouper au sein du projet PPS n'est pas le fruit du hasard :

D'ailleurs, une des raisons qu'on est à 18, c'est le contexte de compressions. Les gens sentent que y peuvent pu demander de juste maintenir le statu quo. (p2)

Ce participant est d'avis que pour continuer à investir dans le développement des collections, les bibliothèques universitaires devront envisager la réduction de certains coûts. Aussi, il est possible qu'à terme, cette situation se traduise par une réduction du nombre d'employés. Il indique que les effectifs de sa bibliothèque se sont modifiés au fil du temps et croit possible que certaines catégories d'emplois soient affectées au cours des prochaines années. Soulignons que plusieurs autres participants (n=3) ont signalé des suppressions de postes et la réduction de la taille des équipes de travail au sein de leur propre organisation. Conséquemment, le service pourrait lui aussi s'en trouver amoindri. Aussi, l'adoption en commun d'une PSB pourrait permettre aux bibliothèques de maintenir les services avec moins de personnel.

---

<sup>40</sup> Au moment des entrevues, le projet PPS était bien soumis à l'ensemble des BUQ. Toutefois, aucune décision quant à la participation effective au projet n'était prise. Cette décision devait être rendue ultérieurement par les BUQ.

Donc, si on n'est pas capable de déployer une solution comme celle-là, ben le travail va être plus difficile. Parce que là, non seulement on va avoir moins de monde, mais on sera pu capable d'offrir le même service. (p2)

Similairement, un second participant croit aussi que le déploiement en commun d'une PSB pourrait permettre d'offrir plus de services avec les mêmes ressources humaines. Il explique cependant que pour les bibliothèques du groupe SB9, les bénéfices seraient probablement moins apparents en raison de l'exercice de rationalisation précédemment opéré lors de l'acquisition en commun du SIGB Aleph, processus qui s'est complété en 2007.

En résumé, le projet PPS s'inscrit dans un contexte de compression budgétaire. De plus, au moment des entrevues, l'adoption d'une PSB semble un moyen pour permettre à l'ensemble des BUQ de maintenir l'offre de services, même si le nombre d'employés devait diminuer.

### **3.1.5 Le contexte politique**

Le contexte politique a aussi une importance dans la concrétisation du projet PPS. En effet, au cours des entretiens, quelques participants (n=3) ont fait allusion à la possibilité d'obtenir un financement gouvernemental. Ainsi, l'un d'eux explique qu'une subvention de démarrage est possible en raison de l'importance du projet. Toutefois, il croit que ce ne serait pas envisageable si l'adoption d'une PSB était seulement adoptée par le groupe SB9, sans autres partenaires.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que deux participants estiment qu'il s'agit là d'un projet qui permet de susciter l'intérêt des politiciens. Par exemple, l'un d'eux dit :

Mais là, arriver pis dire au ministre : « regardez, on s'met ensemble, on a besoin de tant de millions pour partir ça, mais on va avoir des économies d'échelles incroyables sur le moyen long terme. » Très vendeur. C'est très vendeur dans le contexte actuel d'austérité des finances publiques. (p3)

Dans le même sens, l'autre répondant explique que les démarches des bibliothèques universitaires québécoises vont justement dans le sens des politiques gouvernementales :

Pis ça va dans le sens des politiques gouvernementales, ce qu'on a entendu récemment. Dans l'fond, quand on peut partager une ressource pour que le payeur de taxes en bout de ligne économise des sous ou, à tout le moins, qu'y ait un partage des ressources. Que ça augmente pas. Pis où t'offres plus de services avec les mêmes personnes. (p6)

De ce qui précède, il est possible que le nouveau regroupement de BUQ puisse obtenir une subvention afin de soutenir l'adoption du PSB, au sein du projet PPS. D'ailleurs, certains participants sont d'avis que ce projet s'inscrit tout à fait dans le contexte des politiques gouvernementales du moment.

Nous avons présenté les motivations, les déclencheurs et les contextes budgétaires et politiques particuliers qui poussent les bibliothèques à aller de l'avant avec un projet d'adoption d'une PSB. Au-delà de tous ces facteurs, un participant témoigne d'une raison plus profonde et plus englobante de faire cette transition. Il constate que les bibliothèques doivent se renouveler afin de démontrer leur pertinence et il croit que l'adoption d'une PSB partagée au sein d'un projet collaboratif permet d'ouvrir la voie à de nouvelles possibilités. S'interrogeant sur l'avenir des bibliothèques, il affirme que ces dernières sont dans une période critique pour leur survie :

[...] c'est la survie même de la bibliothèque, si on n'est pas capable de se redéfinir avec ces nouveaux mandats-là... on peut craindre pour notre survie. (p2)

Selon lui, les bibliothèques doivent démontrer leur pertinence en répondant à de nouveaux mandats :

[...] moi j'suis inquiet là si on n'est pas capable de faire ça, ce passage-là. Pis j'pense qu'on est mieux de prendre les devants, puis d'essayer d'imprimer certaines directions que de ne rien faire. De ne rien faire... on va questionner notre rôle. (p2)

Enfin, différents facteurs incitent les bibliothèques du groupe SB9 à aller de l'avant avec un projet d'adoption d'une PSB partagée avec d'autres bibliothèques. Un participant explique que ce projet pourrait permettre aux bibliothèques de démontrer leur pertinence en relevant de nouveaux mandats.

## **Conclusion**

De ce qui précède, il ressort que le projet d'adoption d'une PSB par le groupe SB9 tire son origine de la nécessité de se doter d'un nouveau système. Il devient alors intéressant pour le groupe SB9 de vérifier l'intérêt des autres BUQ quant à l'adoption partagée d'un nouveau système de gestion. En effet, plusieurs BUQ sont dans une position similaire en ce qui a trait à

l'échéance des licences d'exploitation de leur propre système. Les conditions semblent favorables à une telle initiative.

Différentes raisons expliquent la nécessité de changer de système, principalement liées au SIGB et à l'infrastructure technologique qui l'héberge : l'échéance des licences d'exploitation et des contrats de service avec le fournisseur pour le SIGB Aleph, la fin de vie de ce système et le vieillissement des serveurs locaux qui l'hébergent. Ces deux derniers facteurs sont intéressants. Dans la perspective des participants, le SIGB Aleph est en fin de vie, il ne sera plus mis à jour de façon régulière par le fournisseur et ne fera plus l'objet d'amélioration significative. Par ailleurs, les serveurs qui l'hébergent sont vieillissants et des investissements seraient nécessaires pour renouveler cette infrastructure technologique. Ces déclencheurs incitent les membres du groupe SB9 à faire la transition vers une PSB, qui ne nécessite pas d'hébergement sur des serveurs locaux.

Outre la nécessité d'aller vers un système de gestion de bibliothèque plus récent, un important facteur de motivation est évoqué dans la volonté de poursuivre dans un projet collaboratif. Cette volonté provient de la valeur liée à la collaboration, mais aussi de la possibilité de partager les services et les ressources.

Par ailleurs, au-delà du groupe SB9, l'intérêt des autres BUQ à participer au projet PPS semble bien réel, bien qu'au moment des entrevues, aucune décision formelle n'était prise quant au nombre de bibliothèques susceptibles d'y être. L'une des raisons qui expliquent cet intérêt est le contexte d'austérité budgétaire dans lequel évoluent les bibliothèques. Les baisses de budget auxquelles elles sont confrontées à cette période exercent une influence sur de multiples aspects, comme le développement des collections, la possibilité de maintenir les effectifs employés et le développement des services. Dans cette perspective, l'adoption d'une PSB au sein du projet PPS est perçue comme une façon pour les bibliothèques de contrer les effets du contexte budgétaire, par exemple en maintenant les services, même si le nombre d'employés devait réduire. À cet égard, soulignons que le nombre d'employés dans certaines bibliothèques du groupe SB9 était déjà réduit.

Parallèlement, le projet PPS s'inscrit aussi dans un contexte politique particulier. En effet il semble aller dans le sens des politiques gouvernementales. Les économies envisagées par un projet d'une telle ampleur sont perçues comme pouvant susciter l'intérêt des politiciens. D'ailleurs, certains participants entrevoient même la possibilité d'un financement gouvernemental pour le démarrage du projet, un incitatif supplémentaire pour les bibliothèques d'y participer. En outre, le projet d'adoption d'une PSB au sein d'un projet collaboratif ouvre la voie à de nouvelles possibilités permettant aux bibliothèques de démontrer leur pertinence.



## **3.2 Résultats de la première question de recherche**

Notre première question cherche à identifier les avantages et les désavantages d'une PSB pour les bibliothèques universitaires au sein d'un regroupement :

D'après les dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises, quels sont les avantages attendus et les désavantages envisagés par l'adoption d'une plateforme de services pour bibliothèques dans un regroupement de bibliothèques universitaires?

Cette question s'appuie sur le concept d'avantage relatif. Ce dernier est défini comme « [...] the degree to which an innovation is perceived as being better than the idea it supersedes » (Rogers, 2003, p. 229). Dans le cadre de cette étude, la question est de déterminer de quelle façon les bibliothèques peuvent bénéficier de l'adoption d'une PSB par rapport à un SIGB. Pour y arriver, il est nécessaire de comprendre les avantages des PSB et à l'inverse, d'en connaître les désavantages, en lien avec le contexte des bibliothèques qui l'évaluent. Par ailleurs, dans la perspective de Rogers (2003), l'avantage relatif permet d'être catégorisé par différentes dimensions, selon ce qui est important pour l'adoptant ou en fonction des caractéristiques de l'innovation. Dans ce qui suit, nous présenterons successivement les avantages et les désavantages perçus des PSB selon les perspectives économique, organisationnelle, technologique, sociale et dans la perspective usager.

### **3.2.1 La perspective économique**

Tout d'abord, il est intéressant de souligner qu'une majorité des participants (n=6) a abordé la dimension économique de l'adoption partagée d'une PSB en faisant ressortir plusieurs avantages et certains désavantages. Parmi les sujets d'intérêt qui ressortent de l'analyse des entrevues, soulignons le coût de la plateforme, les coûts d'hébergement et d'entretien du système et les coûts de gestion documentaire. De plus, certains participants ont mis en lumière différents avantages économiques reliés au développement de projets communs, avec les autres membres du regroupement.

### 3.2.1.1 Le coût de la plateforme

Lorsqu'il est question du coût du système, plusieurs répondants (n=4) sont d'avis que le coût d'exploitation d'une PSB sera comparable au coût de leur système actuel. Un participant indique :

Sur le plan économique, j'ai l'impression que la prochaine solution, sur le plan financier, va nous coûter sensiblement la même chose que ce qu'on paye actuellement. (p1)

Le projet d'adoption d'une PSB par un regroupement de 18 bibliothèques pourrait toutefois dégager une économie. Ainsi, un participant explique :

[...] de mon point de vue, ça coûtera pas plus cher, mais ça coûtera p't'être pas moins cher, mais y'a l'effet de levier de travailler ensemble qui est difficile à quantifier. Mais si on se regarde simplement en termes de coût de licence, ben y'aura p't'être pas tant d'économie que ça pour ce volet-là. C'est sûr que le fournisseur demande un coût qui est supérieur à ce qu'on paierait chacun, individuellement. Mais quand on se regroupe à 18 [ça va] p't'être [faire] en sorte qu'y'ait des économies. (p2)

Ces propos sont appuyés par un second participant qui entrevoit la possibilité d'un rapport de force lors des négociations avec les fournisseurs :

On pense qu'on va avoir une force de négociation assez forte en étant plus nombreux. (p3)

Cela pourrait, selon lui, contribuer à dégager des économies plus importantes à 18 bibliothèques que si le groupe SB9 était seul.

### 3.2.1.2 Le coût d'hébergement et d'entretien du système

Un des aspects économiques importants liés à l'adoption d'une PSB concerne l'hébergement et l'entretien du système. Les principales plateformes sur le marché se présentent comme des systèmes infonuagiques, où les applications logicielles sont hébergées et entretenues par le fournisseur du service. C'est ce dernier qui est responsable de l'infrastructure informatique. Certains participants (n=2) ont souligné l'avantage, d'un point de vue économique, du fait de ne plus avoir à s'occuper des serveurs et des applications logicielles:

Pour ce type de plateforme-là, c'est sûr ce qu'y est intéressant, c'est de pas avoir à maintenir de serveurs. Donc c'est sûr que ça, ça nous pousse vers une plateforme qu'y est dans les nuages. Ça j'dirais que, au niveau des coûts, c'est un aspect important. (p7)

Des économies sont en effet pressenties en ce qui a trait aux coûts d'infrastructures technologiques et d'hébergement des serveurs et aux coûts de main-d'œuvre nécessaire au déploiement et à l'entretien du système. À propos des économies potentiellement réalisables à l'échelle du regroupement des 18 BUQ, un participant explique :

[...] on a estimé que les coûts annuels récurrents, juste au niveau de l'hébergement dans chacun de nos établissements, d'infrastructures informatiques, des personnes affectées à l'exploitation des applications, on a estimé en gros à 2,8 millions d'économies annuelles. (p2)

Il nuance toutefois ses propos en affirmant que l'épargne proposée sera proportionnellement moindre pour les membres du groupe SB9 :

Pour les UQ c'est moins que ça. Pour les UQ [...] on estime en gros que ça va de l'ordre d'à peu près [...] entre 150 000 et 225 000 dollars d'économie annuellement. (p2)

Cette situation s'explique entre autres par l'exercice de rationalisation et le mode d'acquisition des licences lors de l'implantation du système Aleph par le groupe SB9, en 2007<sup>41</sup>.

Parallèlement, un participant évoque une possible économie provenant de l'intégration de divers systèmes et applications au sein des plateformes. Actuellement, différents systèmes sont liés les uns aux autres de façon à obtenir un tout cohérent : outil de découverte, système de prêt entre bibliothèques, données de gestion, résolveur de liens :

Pis l'économie elle est aussi dans la complexité technologique actuelle : c'est qu'on essaye de patenter un peu, tous les systèmes pour qu'ils fonctionnent ensemble. C'est quelque chose qu'on pense ne plus avoir besoin de faire. (p3)

---

<sup>41</sup> Pour les bibliothèques universitaires du Québec, il s'agissait d'une situation unique, puisque les autres BUQ avaient chacune leur propre système de gestion de bibliothèque.

À cet égard, un désavantage est toutefois mis en lumière par un participant et concerne une dépendance de plus en plus grande aux systèmes proposés par les fournisseurs. Les nouveaux systèmes intègrent des fonctionnalités supplémentaires qui répondent à de plus en plus de besoins, si bien que le développement local de solution est de moins en moins nécessaire. À terme, les bibliothèques risquent d'être captives des systèmes proposés. Cette situation amène une vulnérabilité d'un point de vue économique :

[...] c'est clair qu'aujourd'hui, on peut plus se passer de ça, mais y'a aussi une capacité de payer, alors on pourrait se retrouver dans la même situation qu'avec les licences de contenu, puis être un peu vulnérable sur le plan économique. (p2)

En somme, en ce qui a trait au coût d'hébergement et d'entretien du système, une économie pour l'ensemble des bibliothèques est envisagée par l'abandon de l'infrastructure informatique locale. Une économie est aussi envisagée dans le fait de ne plus avoir à lier les différents systèmes entre eux. Toutefois, une plus grande dépendance aux fournisseurs est aussi possible, rendant les bibliothèques plus vulnérables d'un point de vue économique.

### 3.2.1.3 Le coût du traitement documentaire

Dans une autre perspective, certains participants sont d'avis que le secteur de la gestion documentaire pourrait bénéficier, d'un point de vue économique, de l'adoption d'une PSB. Lors des entrevues, il a notamment été question du traitement documentaire (n=3) et des acquisitions (n=1). En ce qui a trait au traitement, un participant évoque la possibilité de s'appuyer sur un ensemble de données intégré aux plateformes :

[...] les chances que tu sois le premier à avoir un document pis à être obligé d'en faire la saisie des données sont très, très minces. Faut que ce soit quelque chose de très local. (p3)

Il en résulte pour les bibliothèques une réduction des coûts en ressources humaines et en temps consacré au traitement documentaire :

Ce qui coûte le plus cher dans une bibliothèque c'est le traitement des métadonnées. J'veux dire c'est normé, ça prend des spécialistes formés qui saisissent ces métadonnées, qu'y les normalisent. C'est sûr qu'y'a une économie, pis on se le cachera pas, c'est une économie en ressources humaines, de temps, de personnes. C'est sûr que c'est ça. L'économie, elle est là, en premier. (p3)

Soulignons aussi les propos d'un autre répondant qui indique qu'au sein du regroupement, des bénéfices sont possibles, mais seront notamment déterminés par les choix faits à l'égard de l'harmonisation du traitement documentaire et du partage des catalogues :

Pis c'est sûr au niveau de traitement, dépendamment des choix qui seront faits, ben l'économie par rapport au traitement traditionnel pourrait être négligeable ou très importante. On pourrait très bien décider d'avoir une plateforme pis de pas fusionner notre catalogue. On pourrait très bien imaginer : oui on fusionne notre catalogue, mais chaque établissement met son grain de sel au niveau de la notice. Donc, dépendamment des choix qui seront faits, ben les ressources qu'on va pouvoir dégager à faire autre chose, pour notamment des services à la clientèle. (p2)

Signalons au passage que l'orientation privilégiée dans le cadre du projet PPS semble « d'aller vers un catalogue unique et dans une approche où on s'appuie sur une communauté » (p2). Cependant, au moment des entrevues, il n'était pas encore décidé si ce type de fonctionnement allait être introduit dès le démarrage du regroupement ou de façon graduelle.

#### 3.2.1.4 Le développement de projets communs

L'adoption d'une PSB s'inscrit dans un projet de regroupement de plusieurs BUQ, au sein du projet PPS. Une telle association ouvre la voie à la création de projets communs et collaboratifs par les institutions participantes. Ces projets pourraient avoir un impact économique. Par exemple, un répondant nous parle d'un projet de conservation en commun des documents, où des exemplaires peu utilisés pourraient être conservés pour l'ensemble des bibliothèques par un nombre restreint d'entre elles. Un tel projet permettrait un « élagage massif de collections » (p3) et ferait baisser les coûts d'entreposage des documents.

Dans une autre perspective, un participant illustre les avantages économiques potentiels de se regrouper en faisant référence à un projet passé, soit la participation à un programme d'acquisition en commun de documents électroniques. Il évoque le fait qu'avec un faible investissement, sa bibliothèque a eu accès à une importante collection de documents électroniques qu'elle n'aurait pu s'offrir seule :

Pour nous, ça été bénéfique, malgré le fait que quand on regarde le rapport, si on fait une analyse du ratio coût par usager, on figure parmi le ratio le plus élevé, c'est-à-dire que ça nous coûte cher par usager. Mais malgré ça, c'est quand même intéressant pour nous, parce que comme j'te disais tantôt, moi j'suis pas capable

d'aller avec un budget d'un demi-million de dollars face à des fournisseurs, mais à 18 on est capable. Donc, c'est comme si j'me présentais avec un budget d'un demi-million, j'l'ai pas... j'ai fourni 6 000\$ dans le budget d'un demi-million... ou 10 000 ou 15 000. J'ai fourni juste ma part à moi. Oui, c'est un bénéfice. (p1)

En résumé, la participation au projet PPS à la suite de l'adoption partagée d'une PSB peut permettre des économies associées à la création d'initiatives communes, rendues possibles par la collaboration entre les bibliothèques du regroupement.

L'analyse des résultats nous permet de rendre compte de plusieurs avantages économiques, en lien avec l'adoption d'une PSB. Ces avantages sont variables selon le point de vue étudié. Par exemple, pour ce qui est des licences d'exploitation, bien qu'il puisse ne pas y avoir d'économies réalisées, il est possible que le coût soit comparable à celui du SIGB Aleph. Par ailleurs, un rapport de force est possible lors de la négociation avec le fournisseur, en fonction du nombre de bibliothèques participantes. De plus, pour ce qui est des coûts d'hébergement et d'entretien du système, une économie substantielle est envisagée par l'abandon de l'infrastructure informatique locale, et ce, pour l'ensemble des bibliothèques participant au projet PPS. Dans ce cas toutefois, un désavantage apparaît dans une plus grande dépendance au fournisseur. Parallèlement, une économie est aussi attendue pour le coût du traitement documentaire, mais pourrait dépendre des décisions à venir, au sein du projet collaboratif, notamment en ce qui concerne l'harmonisation des pratiques et la fusion des catalogues des bibliothèques du groupe. Enfin, un impact économique favorable pourrait résulter du développement de projets collaboratifs, avec d'autres membres du groupe.

### **3.2.2 La perspective organisationnelle**

Au cours des entrevues, plusieurs participants (n=6) ont discuté de la dimension organisationnelle liée à l'adoption d'une PSB. Dans ce contexte, la dimension organisationnelle fait référence à la structure d'une organisation et à ses éléments constitutifs (comme son objectif, les rôles et tâches réalisés par les ressources humaines, la structure hiérarchique, les procédures, etc.). La question est donc de savoir quels bénéfices l'organisation peut tirer de l'adoption d'une PSB. Dans cette perspective, nous aborderons les avantages et des

désavantages exposés par les participants qui ont trait à l'organisation du travail, à la transition entre les systèmes et aux outils de gestion.

### 3.2.2.1 L'organisation du travail

L'analyse des entrevues a permis d'identifier certains avantages liés à l'organisation du travail, soit la fluidité des processus de travail et le réaménagement des équipes. Les PSB offrent de nouveaux flux de travail, permettant d'optimiser les processus, notamment ceux liés au traitement documentaire. Ainsi, certains répondants (n=2) perçoivent comme un avantage la simplification des processus de travail proposée par l'adoption d'une PSB. D'ailleurs, l'un d'eux s'attend à une plus grande fluidité dans les chaînes de travail en raison d'une meilleure gestion des communications durant les différentes étapes d'acquisition, de traitement et de circulation des documents de la collection :

Donc moi, ce que j'espère avec un système dans les nuages qui fonctionne un peu, moi je l'imagine, j'espère que c'est ça, mais un peu à la manière d'un réseau social où chacun a son profil, a un tableau de bord aussi pour savoir où c'est rendu. Donc pouvoir envoyer des signaux [...]: ok j'en ai tant dans ma file d'attente, tant de documents en traitement [...] (p7)

Similairement, un participant souligne une diminution du nombre d'étapes dans les processus d'acquisition et de traitement, rendant la gestion documentaire moins morcelée, tout en élargissant les tâches et responsabilités du personnel affecté au traitement documentaire :

[...] la personne qui acquiert un document joue déjà un rôle au niveau du traitement. C'est déjà le cas en partie, mais la décision qu'elle va prendre pourrait quasi-être finale... J'acquiers un document, la notice est dans la communauté. Je ne fais que rattacher mon document en commande et donc ça, la tâche et la responsabilité se trouvent élargies dans le processus. (p2)

Dans une autre perspective, un participant indique que le fait d'avoir un nouveau système peut permettre de faire les choses différemment : « Ça va nous permettre de repenser notre service » (p7).

Parallèlement, plusieurs répondants (n=4) ont souligné la possibilité de réaménager les équipes de travail. Par exemple, un participant explique que dans un environnement qui favorise le partage des ressources entre bibliothèques, la mise en commun et l'harmonisation des

pratiques, il est possible de réorganiser les équipes de travail et « de faire des changements au niveau des tâches » des employés (p1). Par ailleurs, l'économie de temps dégagé au traitement documentaire pourrait permettre de faire autre chose. Par exemple, un participant insiste sur le développement de services à valeur ajoutée :

Et ça va nous permettre de nous repositionner pour desservir les professeurs, les chercheurs, les étudiants aux cycles supérieurs et les étudiants de premier cycle dans le développement d'outils technopédagogiques. (p4)

En contraste avec ce qui précède, un participant indique que le gain risque d'être moins important à ce niveau pour les bibliothèques membres du groupe SB9, en raison du travail de rationalisation déjà opéré au sein de ce regroupement. Signalons finalement que le défi proposé par l'impact sur les processus de travail de l'adoption d'une PSB a été identifié comme un désavantage par un participant.

En résumé, l'adoption d'une PSB peut permettre une meilleure fluidité des processus de travail, des changements dans les tâches, ainsi que le réaménagement des équipes. Le temps dégagé pourrait permettre de faire autre chose, comme une offre accrue de services à valeur ajoutée. Néanmoins, un désavantage a aussi été identifié dans le défi provenant du changement dans les processus.

#### 3.2.2.2 La transition entre les systèmes

Quelques désavantages sont ressortis du fait de la transition entre les systèmes. Certains participants (n=2) indiquent qu'un changement de système demande un temps d'adaptation pour le personnel, tout en précisant qu'il ne s'agit pas d'un désavantage spécifique aux PSB, mais plutôt d'une caractéristique inhérente à ce type de changement. De la même manière, un participant indique que pour une courte période, il y aura possiblement « un ralentissement majeur d'efficacité » (p5) lors de l'implantation.

Dans une autre perspective, un désavantage ressort du fait que l'adoption d'un nouveau système amène une importante gestion du changement. À cet effet, un participant indique que le changement proposé est exigeant pour le personnel, surtout dans le contexte de compressions budgétaires. Un autre répondant indique toutefois que le nombre restreint



d'employés de sa bibliothèque facilitera probablement la gestion du changement, comparativement à de plus gros établissements.

En somme, la transition vers une PSB pourrait nécessiter une adaptation de la part du personnel dans l'appropriation du nouveau système. Une perte d'efficacité temporaire pourrait ainsi être constatée. Par ailleurs, la gestion du changement pourrait être importante, quoique variable selon les bibliothèques.

### 3.2.2.3 Les outils de gestion

Parmi les fonctionnalités offertes par les PSB, l'accès aux données de gestion (comme les données statistiques liées aux acquisitions, au catalogage ou à la circulation des documents) a été identifié par certains (n=3) comme un avantage de ces nouveaux systèmes. Un participant pense que les PSB permettront un accès simplifié et en temps réel à des données de gestion, soulignant par ailleurs que l'extraction de données est un processus ardu dans le SIGB Aleph. Un autre répondant espère avoir accès à des « données statistiques probantes » (p1). De telles données sont utiles pour pouvoir suivre les opérations, par exemple sur le plan des acquisitions et du catalogage, ou encore pour ajuster les services d'une bibliothèque. Par ailleurs, un participant indique qu'une plateforme de services commune à plusieurs bibliothèques pourrait faciliter le partage des données d'utilisation des collections, permettant ainsi de savoir quels sont les titres consultés pour l'ensemble des bibliothèques du regroupement.

Bref, l'accès aux données de gestion est un avantage attendu qui ressort des résultats. Ce type de données permet aux gestionnaires de suivre le déroulement des activités d'une bibliothèque.

L'analyse des résultats fait ressortir plusieurs avantages et quelques désavantages en lien avec la perspective organisationnelle. Ainsi, pour ce qui est de l'organisation du travail, une meilleure fluidité est envisagée, tout comme la simplification des étapes nécessaires au traitement documentaire. Ce faisant, le réaménagement des équipes de travail et le changement dans les tâches des employés pourraient permettre de dégager du temps pour faire autre chose, notamment le développement de services à valeur ajoutée. Un désavantage ressort toutefois du défi proposé par le changement dans les processus de travail. Parallèlement, et bien que ce ne soit pas spécifique au PSB, l'adaptation au nouveau système par les employés et la perte

d'efficacité temporaire qui en résulte sont considérées comme des désavantages. Enfin, il est attendu que les PSB facilitent la consultation des données de gestion, permettant aux gestionnaires d'être à l'affût des opérations en bibliothèque.

### **3.2.3 La perspective technologique**

Au cours des entrevues, plusieurs participants (n=6) ont évoqué la perspective technologique liée à l'adoption d'une PSB. Dans cette optique, nous aborderons tout d'abord les avantages et les désavantages perçus par les répondants, et qui concernent essentiellement le modèle infonuagique. Nous nous pencherons par la suite sur d'autres considérations qui ressortent des entrevues, toujours en lien avec la perspective technologique.

#### **3.2.3.1 Le modèle infonuagique**

L'une des différences majeures qui distinguent les PSB des SIGB est le modèle informatique sous lequel ces systèmes se présentent. Les PSB sont généralement des solutions infonuagiques, où les infrastructures informatiques et les applications logicielles sont hébergées et entretenues par le fournisseur de services, alors que le SIGB se présente sous le modèle client-serveur, souvent hébergé localement par les bibliothèques. Pour les bibliothèques du groupe SB9, il s'agit d'un changement majeur. Aussi, cet aspect fait réagir plusieurs répondants (n=5). Trois avantages principaux ressortent des entrevues en lien avec cette caractéristique, soit la simplification des mises à jour, la délocalisation de l'infrastructure technologique et finalement, la plus grande stabilité des systèmes.

Certains répondants (n=3) sont d'avis que l'adoption d'une PSB simplifiera le processus de mise à jour du système. Cette simplification s'explique entre autres par le fait que c'est le fournisseur qui est désormais responsable de cette opération. Un participant explique :

[...] présentement, une mise à jour Aleph par exemple, c'est assez costaud ce que ça exige, alors que, à partir du moment où on en est infonuagique, c'est le fournisseur qui est responsable et qui s'organise pour faire de plus petites mises à jour, mais qui se font sur une base trimestrielle très souvent. (p2)

Dans la même perspective, un autre participant aborde les problématiques rencontrées lors des mises à jour du SIGB Aleph :

[...] on n'aura pu à faire des mises à jour. Ça, c'est un problème, à chaque fois qu'on a à faire des mises à jour d'Aleph, à peu près une fois par année, faut passer sur tous les postes du personnel. Des fois, y'a des problématiques aussi engendrées par les mises à jour. Y'a certains services qui ne fonctionnent plus, des choses comme ça. Donc moi j'm'attends à quelque chose de beaucoup plus fluide, à ce niveau-là, au niveau des mises à jour, vu que ça va être quelque chose en applications délocalisées. On aura plus besoin de pousser des mises à jour sur tous les systèmes. (p7)

La simplification des mises à jour est donc un avantage attendu de l'adoption d'une PSB, une situation qui contraste avec le processus laborieux des mises à jour du SIGB Aleph.

Toujours en lien avec le mode infonuagique, certains participants (n=2) ont évoqué comme un avantage le fait de ne plus avoir à entretenir les serveurs locaux. Dans la configuration proposée par les PSB, l'infrastructure technologique est hébergée à distance par le fournisseur de services. À cet égard, un participant indique :

[...] on parle de ne plus avoir à maintenir, à acquérir de l'infrastructure technologique locale. C'est un avantage définitif d'un point de vue purement informatique. (p3)

Finalement, un participant pense que les nouvelles plateformes reposent sur une infrastructure plus stable que le système de sa bibliothèque. À ses yeux, ce dernier démontre parfois des signes d'instabilité, une situation qui sera améliorée avec une PSB.

Ainsi, nous constatons que le mode infonuagique présente, du point de vue des participants, des avantages certains pour ce qui est des mises à jour, de la délocalisation de l'infrastructure technologique et de la stabilité du système.

### 3.2.3.2 Autres considérations

Outre les bénéfices liés au modèle infonuagique, d'autres avantages technologiques propres aux PSB interpellent quelques participants (n=2). Par exemple, l'un d'eux indique que l'adoption d'une PSB permet de profiter des derniers développements liés à la gestion de divers contenus (textes, images, vidéo, ressources 3D, etc.) par l'entremise du Web sémantique. Un autre répondant évoque l'amélioration de l'interopérabilité entre les systèmes. À ses yeux, les PSB peuvent offrir des passerelles leur permettant de communiquer avec d'autres systèmes institutionnels, par exemple celui du service des finances ou encore du registrariat.

D'un autre côté, un participant soulève un désavantage. Il a l'impression que l'adoption d'une PSB sera associée à une perte au niveau de la configuration et de la modification du système. Pour lui, la possibilité de modifier la PSB adoptée pour l'adapter aux contingences locales sera limitée, une situation qui contraste avec les possibilités du système utilisé par le groupe SB9 :

J'pense que y'a des choses qu'on pouvait demander à Trois-Rivières de configurer quand même localement qui seront peut-être pas possibles avec des systèmes comme Worldshare ou Alma, qui sont tellement gros, qu'y va falloir faire avec le système tel qu'il est. J'pense qu'on pourra pas le modifier ou l'adapter autant qu'on a pu le faire avec la plateforme actuelle. (p7)

Ce participant nuance toutefois cette limitation :

Par contre, j'pense que ça va être capable de configurer nos droits, pis nos accès dans les tables de données pour que ça convienne. Donc j'pense qu'on va peut-être être un p'tit peu moins libre au niveau de la modification d'la plateforme, mais j'pense qu'au niveau de nos services, on va quand même être capable de l'adapter à ce qu'on offre actuellement. (p7)

Certains avantages sont donc attendus en lien avec la gestion d'un contenu divers, ainsi qu'avec l'interopérabilité des PSB avec d'autres systèmes institutionnels. Toutefois, la possibilité d'adapter la nouvelle plateforme aux contingences locales pourrait être limitée.

L'analyse des résultats nous permet donc de rendre compte des avantages et des désavantages en lien avec la perspective technologique liée à l'adoption d'une PSB. Par exemple, plusieurs avantages ressortent du modèle informatique infonuagique. En effet, selon ce modèle, c'est le fournisseur qui est responsable des applications et de l'entretien des serveurs. C'est aussi le fournisseur qui est responsable des mises à jour, simplifiant ce processus pour les bibliothèques. Parallèlement, les bibliothèques n'ont plus à acquérir et entretenir l'infrastructure informatique. De plus, ces systèmes apparaissent comme plus stables. Outre les aspects liés au modèle infonuagique, l'adoption des PSB pourrait offrir de nouvelles fonctionnalités liées à la gestion des contenus ou encore des passerelles de communication avec les autres systèmes institutionnels. Toutefois, la possibilité de modifier la PSB adoptée pour l'adapter aux réalités locales pourrait être limitée.

### 3.2.4 La perspective sociale

Au cours des entrevues, tous les participants (n=7) ont discuté de l'impact social lié au nouvel environnement proposé par l'adoption d'une PSB au sein du projet PPS. À cet égard, il est utile de rappeler que le projet PPS, c'est-à-dire le projet d'adoption d'une PSB auquel participent les bibliothèques membres du groupe SB9, s'articule autour du regroupement possible de l'ensemble des BUQ. Dans ce contexte, la dimension sociale est notamment liée à la mutualisation au sein du projet. Cette perspective prend son sens dans les relations entre toutes les bibliothèques membres et la dynamique de ce nouveau groupe. Comme nous venons de le mentionner, cette dimension interpelle tous les participants (n=7). Nous constatons aussi qu'il s'agit d'une dimension où plusieurs désavantages ont été identifiés par les répondants. Dans ce qui suit, nous rendrons compte des avantages et des désavantages perçus par les participants en abordant les thèmes de la collaboration, des intérêts, de la représentativité au sein du nouveau regroupement et des processus.

#### 3.2.4.1 La collaboration

Plusieurs participants (n=4) identifient la collaboration comme un avantage potentiel au sein du projet PPS. À cet effet, il est intéressant de rappeler que la collaboration a précédemment été évoquée par un participant comme un élément de motivation à adopter une PSB en commun avec d'autres bibliothèques (voir section 3.1.2 en page 136). Revenant sur l'expérience de collaboration du groupe SB9, il déclare :

Le travail collaboratif c'est très important pour les équipes parce que, surtout pour des petites constituantes comme nous, le fait de pouvoir dire : ben, j'appelle un collègue d'une autre constituante pour pouvoir savoir : « ben, qu'est-ce tu fais dans telle situation? Vous autres, avez-vous des façons de faire? Des procédures? » On échange du matériel... Réellement... C'est une valeur qui se calcule pas en argent, mais qui est très importante. (p1)

Les bénéfices liés à l'expérience du groupe SB9 sont aussi abordés par un autre participant :

[...] étant donné notre grosseur, on a bénéficié beaucoup dans les dernières années de travailler avec le groupe SB9, au niveau du partage de données, du partage des connaissances. Au niveau du traitement du catalogage, ça ferait aucun sens de revenir en arrière, pis de traiter individuellement tous les documents. Ça représenterait beaucoup de coûts pour nous de retourner en arrière. C'est pas un

choix financier intéressant ni un choix au niveau de l'équipe intéressant. Donc pour nous, la voie, c'est de continuer en réseau, peu importe la grosseur du réseau, mais en réseau pour partager les systèmes, les plateformes, les connaissances. (p7)

Au sein du regroupement, la collaboration peut prendre différentes formes. Ainsi, pour quelques participants (n=3), le travail au sein d'un même réseau favorise le partage de connaissances entre les membres du groupe. Par exemple, un participant entrevoit la possibilité de profiter de l'expertise technique d'autres bibliothèques. Il explique que dans le contexte du groupe SB9, cette expertise demeure difficilement accessible lorsqu'elle est détenue par un établissement hors réseau. Selon lui, l'adhésion à un même réseau pourrait rendre le partage des connaissances et les échanges plus directs entre les constituantes, en plus de pouvoir s'inspirer des pratiques d'autres membres. Pour un autre répondant, l'échange entre les établissements pourrait favoriser la prise de meilleures décisions :

Veux, veux pas, en étant un plus grand groupe, moi j'pense qu'on est plus intelligent collectivement. On prend des meilleures décisions. (p3)

La collaboration est donc identifiée comme un avantage important du fait de travailler en réseau. Elle permet notamment de favoriser le partage de connaissances et peut amener à prendre de meilleures décisions.

#### 3.2.4.2 Les intérêts et la représentativité

Plusieurs répondants (n=4) soulignent l'unité qui prévaut entre les constituantes du réseau de l'Université du Québec (UQ) et du groupe SB9<sup>42</sup>, en particulier. Par exemple un participant explique :

[...] c'est sûr que le réseau UQ a déjà une certaine facilité à collaborer. Les bibliothèques encore plus j'dirais, parce qu'on est très fort là-dedans. Mais le réseau UQ y'a jusqu'à un certain point une certaine unité. (p6)

---

<sup>42</sup> Rappelons que le groupe SB9 est composé de bibliothèques dépendantes d'universités du réseau de l'Université du Québec (UQ). Précisons aussi que l'UQAM ne fait pas partie du groupe SB9.

Cette unité semble le fait d'un regroupement d'établissements semblables avec des intérêts qui convergent. À ce sujet, un participant résume les points communs entre les membres du groupe SB9 :

[...] on est au niveau d'une petite communauté, assez homogène, francophone, regroupant des bibliothèques, des universités en région, parce que l'UQAM est pas avec nous dans le groupe SB9. Donc des universités de tailles semblables avec des besoins similaires [...] (p4)

Toutefois, dans la perspective d'un regroupement élargi au sein du projet PPS, certains perçoivent une dynamique différente de celle à laquelle les participants sont habitués au sein du groupe SB9. Par exemple, un participant pense que les intérêts de chacun pourraient diverger en raison du type de bibliothèque avec lequel ils devront transiger :

J' pense que SB9, au niveau des grosseurs des intérêts, on convergeait quand même. Discuter avec l'Université Laval, l'Université de Montréal, c'est sûr que c'est pas tant le nombre de bibliothèques comme le type de bibliothèques avec lequel on se retrouve à discuter qui pourrait avoir des intérêts vraiment différents des nôtres. (p7)

D'ailleurs, plusieurs (n=3) perçoivent la divergence d'intérêts entre les membres du nouveau regroupement comme un désavantage. De ce fait, un participant souligne la nécessité de s'adapter à des intérêts communs au groupe, une homogénéisation d'intérêts qui pourrait même aller au-delà du projet PPS. Dans le même sens, un autre participant évoque la nécessité de faire des compromis.

Toutefois, les propos d'un participant contrastent avec ce qui vient d'être avancé. Ce dernier pense qu'au sein du projet PPS, les intérêts finiront peut-être par converger malgré tout :

On est quand même tous des bibliothécaires, des bibliothèques universitaires. Donc y'a des bonnes chances que les intérêts convergent quand même [...] (p7)

Parallèlement et pour renchérir sur ce qui vient d'être dit, la perte d'influence au sein du nouveau réseau ressort comme un désavantage qui interpelle plusieurs répondants (n=4). À cet égard, deux participants signalent que le groupe SB9 n'est parfois représenté que par une seule personne au sein du groupe élargi, alors que les bibliothèques des grandes universités ont chacune leur représentant. Aussi, certains ont l'impression que leur établissement a peu

d'influence dans la défense des intérêts locaux. Ainsi, le dirigeant d'une petite bibliothèque insiste sur le fait qu'en raison de la taille de son établissement, il ne peut avoir un représentant sur tous les comités et que le « poids au niveau décisionnel » (p1) pourrait s'en trouver proportionnellement amoindri par rapport aux grands établissements. Dans cette nouvelle dynamique, il croit cependant que les membres du regroupement doivent s'ajuster les uns aux autres :

Faut accepter ça. C'est notre réalité. Comme les gros joueurs doivent accepter que les p'tits joueurs ont aussi quand même une place. Donc eux autres doivent... Y faut qu'on apprenne à s'apprivoiser mutuellement là-dedans. (p1)

Un autre participant constate que déjà, dans les discussions entourant le projet PPS, l'influence de son établissement est faible :

Mais moi [nom de son institution], j'ai pas beaucoup d'influence dans tout ce projet-là. Tsé, on va se conformer à ce qui se fait. (p3)

À ce sujet, il adopte toutefois une position ambivalente. Pour lui, cette perte d'influence est un « désavantage apparent » qui s'avère efficace au niveau de la gestion :

J'ai confiance en mes partenaires qui vont analyser, pis prendre les décisions. J'vais me conformer à ça, pis j'vais avoir un produit fini, sans avoir eu à investir beaucoup de mon temps, pis du temps de mes propres employés qui vont pouvoir faire d'autres choses. (p3)

En résumé, au sein du groupe SB9, la ressemblance des membres fait qu'ils ont des intérêts similaires. Toutefois, dans un regroupement élargi à l'ensemble des BUQ, en raison de la diversité des bibliothèques, il est possible que les intérêts de chacune des bibliothèques divergent. Par ailleurs, au sein du projet PPS, la représentativité des membres du groupe SB9 pourrait être réduite, amenant une perte d'influence dans la défense de leurs intérêts.

#### 3.2.4.3 Les processus

Au cours des entrevues, deux participants ont affirmé avoir l'impression que le fait d'être dans un regroupement élargi au sein du projet PPS aura pour effet d'allonger le délai lors de la prise de décisions et d'alourdir les processus. Ces deux répondants prennent pour exemple l'expérience des discussions déjà en cours dans le projet PPS. L'un d'eux affirme :



[...] le processus va être plus long. Les consensus vont être plus difficiles à établir. Y'a quand même une guerre de pouvoir, on l'a senti au niveau de la gouvernance du projet. (p2)

Un autre participant adopte un point de vue similaire, en insistant sur le fait que les décisions sont certainement prises plus rapidement à 9 établissements qu'à 18. Malgré ce désavantage, il croit que le jeu en vaut la chandelle et pense « [...] que ça vaut quand même la peine de prendre le temps de discuter » (p7). Bref, le fait que le processus décisionnel soit possiblement plus long au sein du projet PPS, est perçu comme un désavantage, bien qu'un participant considère que le temps consacré à discuter en vaut la peine.

En ce qui concerne la perspective sociale, les participants ont identifié quelques avantages et plusieurs désavantages au fait de se joindre à un groupe de bibliothèques plus grand. Ainsi, dans le cadre du projet PPS, plusieurs participants pensent qu'ils profiteront de la collaboration avec les autres membres, ce qui est un avantage. Cependant, la grosseur du regroupement et le type d'établissement avec lequel ils devront composer mettent en évidence des désavantages liés à la divergence des intérêts et à la perte d'influence des membres du groupe SB9 au sein du nouveau réseau. Dans ce contexte, les compromis seront probablement nécessaires. De plus, un délai dans la prise de décision et un alourdissement des processus sont envisagés.

### **3.2.5 La perspective usager**

Tous les participants (n=7) ont abordé la perspective usager en lien avec l'adoption d'une PSB. L'analyse des entrevues nous permet donc de rendre compte de plusieurs avantages qui ressortent de cette dimension, c'est-à-dire la perception qu'ont les participants en ce qui a trait aux avantages envisagés pour les usagers.

D'entrée de jeu, soulignons le questionnement de certains participants (n=2) sur l'impact direct du nouveau système pour les usagers. En effet, ces répondants ont certaines difficultés à se prononcer avec certitude sur le sujet. Par exemple, l'un d'eux indique ne pas connaître suffisamment ces systèmes pour savoir ce qu'ils offrent comme interface pour l'utilisateur. Un autre se demande comment ces systèmes s'inséreront dans leur parcours, notamment en raison du fait que les usagers viennent peu à sa bibliothèque.

Néanmoins, indirectement, l'adoption d'une PSB est perçue comme présentant différents avantages pour les usagers. À cet égard, deux principaux mécanismes sont en jeu. D'une part, les nouveaux flux de travail proposés par les PSB offrent une optimisation des processus et une simplification du travail, notamment en ce qui concerne la gestion documentaire. Ce faisant, une économie de temps est envisagée, permettant d'allouer des ressources au développement de nouveaux projets, comme de nouveaux services aux usagers. D'autre part, et de façon plus directe, les fonctionnalités et les caractéristiques techniques propres aux PSB donnent la possibilité de faire de nouvelles choses. À cet égard, rappelons que les PSB sont des systèmes mieux intégrés et qu'ils facilitent la mutualisation des ressources, permettant entre autres un accès simplifié et plus transparent aux collections des autres bibliothèques. Dans ce qui suit, nous aborderons donc la question des services à valeur ajoutée, de l'accès aux ressources documentaires et du repérage de l'information.

#### 3.2.5.1 Les services à valeur ajoutée

Nous avons précédemment présenté les avantages et les désavantages de l'adoption d'une PSB sur l'organisation du travail (voir section 3.2.2.1 en page 151). Il en est ressorti une optimisation des processus de travail, permettant une meilleure fluidité dans les chaînes de travail et la possibilité de réaménager les équipes. Or, il existe une relation entre la dimension organisationnelle et la perspective usager. Par exemple, un participant souligne qu'une plus grande fluidité des chaînes de travail peut amener un meilleur service pour les usagers :

Si y'a une meilleure fluidité, y'a une meilleure cohésion à travers les équipes. Ça devrait apporter éventuellement un meilleur service à la clientèle. (p7)

De plus, plusieurs répondants (n=3) croient que l'optimisation des processus proposée par les PSB pourrait permettre de dégager du temps pouvant être alloué au développement de nouveaux services à valeur ajoutée pour les usagers. Ainsi, indirectement, les PSB permettent aux bibliothèques d'améliorer le service aux usagers. Parmi les services à valeur ajoutée, le soutien aux études est abordé. Par exemple, un participant dit rêver d'offrir un accompagnement aux étudiants des cycles supérieurs tout au long de leur parcours, jusqu'à la réalisation d'un mémoire ou d'une thèse.

Par ailleurs, le soutien aux professeurs et aux chercheurs est aussi évoqué. Par exemple, un répondant mentionne la possibilité de mettre à profit la reconnaissance des bibliothécaires comme spécialistes en gestion de l'information. À titre d'exemple, il croit que les bibliothécaires pourraient soutenir les professeurs ou les agents de recherche dans leurs demandes de subvention.

Parallèlement, certains participants (n=2) croient que leur bibliothèque pourrait être amenée à jouer un plus grand rôle dans la gestion des données de recherche. L'un d'eux mentionne :

Parce que là, les organismes subventionnaires obligent les chercheurs à rendre accessibles leurs données en libre accès deux ans après la fin de leurs travaux de recherche, d'en assurer la pérennité puis une large diffusion. (p4)

Ces participants pensent que leur bibliothèque aura aussi un rôle à jouer dans le développement du libre accès et de dépôts institutionnels. Dans cette perspective, un autre participant explique :

[...] ça c'est un projet que moi j'estime à valeur ajoutée, pour mettre en valeur la production scientifique de nos profs, et dans une approche très différentes de ce qui a été essayé y'a une dizaine d'années. [Une institution] fait à peu près la même chose. [Une autre institution] aussi. Une approche très centralisée. C'est-à-dire que le chercheur va s'engager à déposer, mais dans les faits c'est la bibliothèque qui fait tout. C'est la bibliothèque qui vérifie les droits dans SHERPA/RoMEO Éventuellement auprès d'éditeurs. C'est la bibliothèque qui va faire aussi le traitement. Ça, c'est possible aujourd'hui en partie parce que y'a un contexte. Mais si on était dans le contexte d'il y a cinq ans, on serait pas capable de faire ça. Et avec la plateforme, je pense qu'on va pouvoir aller plus loin avec ce type de projet là (p2)

Par ailleurs, d'autres services à valeur ajoutée ont été identifiés au cours des entrevues, comme le soutien à la bibliométrie, ou encore la mise à jour des curriculum vitae des professeurs. Tous ces exemples illustrent la volonté d'aller plus loin dans les services offerts, et dont les usagers tireraient profit.

### 3.2.5.2 L'accès aux ressources

Un avantage important pour les usagers, soulevé par plusieurs participants (n=5), est le partage des ressources informationnelles entre établissements. Au moment des entrevues, si un usager souhaite emprunter un document d'une autre bibliothèque, différentes options s'offrent à lui :

le service de prêt entre bibliothèques (PEB) ou le privilège d'emprunt direct de documents dans les bibliothèques universitaires, par exemple avec la carte BCI (lié à l'entente CURBA<sup>43</sup>).

Or, en raison d'une meilleure intégration de ses fonctionnalités, l'adoption d'une PSB pourrait modifier, pour les usagers, la façon d'accéder aux ressources. Par exemple, un répondant explique que la gestion du PEB sera probablement intégrée au système, permettant une plus grande autonomie des usagers lors de leur demande. De plus, le service de PEB pourrait aussi être modifié. Ainsi, par la mutualisation possible au sein des PSB, un participant entrevoit une redéfinition de ce service en un service de prêt entre succursales, où les établissements membres du réseau seront en quelque sorte interconnectés les uns aux autres.

D'autre part, les membres du regroupement semblent avoir la volonté de faciliter le partage de leurs collections, rendu possible par les fonctionnalités des PSB. Par exemple, en ce qui a trait aux collections imprimées, un participant mentionne :

C'est sûr que des chercheurs à [une institution] ou à [une institution] vont avoir accès de façon plus transparente aux collections imprimées de l'ensemble des bibliothèques universitaires. (p2)

Certains participants (n=3) vont plus loin en évoquant l'idée d'une seule bibliothèque universitaire québécoise :

[...] nous, comment le projet est présenté, c'est qu'on va arriver avec une bibliothèque universitaire québécoise. Y'a une idée de mise en commun des collections. Tsé quand j'te parlais du PEB tout à l'heure, probablement qu'y va y'avoir une simplification du partage de nos collections. (p3)

Cette vision est partagée par un autre répondant qui avance même la possibilité d'une carte de bibliothèque unique pour tous les établissements du réseau :

[...] Pis l'idée, c'est qu'on va avoir, on s'en va vers une carte d'accès, un système. [...] Je cherche dans le catalogue de toutes les universités québécoises. [...] On est rendu

---

<sup>43</sup> Canadian University Reciprocal Borrowing Agreement (CURBA). Il s'agit d'une entente entre les bibliothèques canadiennes qui permet l'emprunt direct de documents, aux membres actifs de la communauté universitaire (étudiants, professeurs et membres du personnel). Pour se prévaloir des droits associés à cette entente, les membres de la communauté universitaire du Québec doivent se procurer une carte BCI auprès de leur bibliothèque universitaire.

là aujourd'hui. C'est pu chacun dans son coin. Ça jamais été de même dans les bibliothèques, mais là, ça serait encore plus intégré. Ça, moi j'adhère beaucoup à cette vision-là. (p6)

Ce répondant avoue toutefois que cette idée ne fait pas l'unanimité et que certains directeurs de BUQ sont réticents, particulièrement dans le cas de grosses bibliothèques avec de riches collections.

Similairement, un participant explique la création d'un guichet unique pour l'ensemble du regroupement de bibliothèques :

Donc peu importe le point d'attache, l'utilisateur, que ce soit un étudiant ou un chercheur, aurait accès à une communauté de ressources informationnelles unique. Du moins, tout ce qu'on peut mettre en commun, qui est en libre accès, qui est pas assujéti à des licences individuelles ou autres. Ben ça, y'a beaucoup d'avantages. Surtout pour le libre accès. Parce que chaque université ou presque a son dépôt institutionnel. Parce qu'avec ça on pourrait avoir un gros dépôt institutionnel favorisant le libre accès. (p4)

Il faut cependant souligner un point de vue qui contraste avec les propositions précédentes. En effet, à propos de l'idée d'une grande bibliothèque universitaire québécoise, un répondant mentionne :

Bon y'a eu un article<sup>44</sup> un peu malheureux qu'y été fait dans un journal, que vous avez sûrement entendu parler, où le journaliste est parti dans une direction qui était pas la bonne, en disant qu'y'était pour avoir une seule bibliothèque universitaire, pis une seule collection et tout et tout. Oubliez ça. C'est pas comme ça que ça va s'passer. (p5)

Dans une autre perspective, un participant mentionne que l'acquisition de ressources électroniques pourrait faire l'objet d'une plus grande concertation par les bibliothèques membres du regroupement, au sein du projet PPS.

---

<sup>44</sup> Dans l'article en question, « 19 universités, une bibliothèque » (Ricard-Châtelain, 2015), le journaliste témoigne du processus lié à l'adoption d'un système de gestion de bibliothèque par l'ensemble des BUQ. Il n'explique cependant pas en profondeur les nuances liées à ce projet. Malgré son titre, il met l'accent sur l'acquisition en commun d'un système de gestion de bibliothèque par les BUQ, mais ne parle pas explicitement de leur fusion. Néanmoins, la lecture de cet article peut amener une interprétation erronée du projet.

De ce qui précède, nous constatons une volonté de faciliter le partage des ressources informationnelles entre les bibliothèques, ce que les PSB facilitent. L'accès simplifié à ces ressources est un avantage que les participants perçoivent pour les usagers.

### 3.2.5.3 Le repérage de l'information

Au cours des entrevues, il a aussi été question du repérage de l'information par les usagers. D'une part, quelques participants (n=3) ont l'impression que la recherche d'information pourrait être améliorée par les fonctionnalités du nouveau système. Par exemple, un répondant pense que la recherche d'information pourrait être facilitée en raison d'une meilleure intégration du système et de l'interconnexion des données, éléments caractéristiques des PSB :

C'est sûr que si tous les systèmes sont mieux intégrés, peut-être que pour la recherche ça va être plus facile aussi pour l'utilisateur, par rapport aux banques de données, aux périodiques. Donc si c'est mieux intégré dans notre base, dans notre fonctionnement, j'imagine que ça va y'avoir un effet aussi pour l'utilisateur en bout de ligne. (p7)

D'autre part, certains répondants (n=2) mentionnent que les nouveaux systèmes pourraient offrir un environnement bilingue, en intégrant des fonctionnalités de traduction automatisée en fonction de la langue choisie par l'utilisateur :

[...] ça va nous permettre de créer un environnement véritablement bilingue. Toujours à l'aide du Web sémantique. Souvent y'a des traductions automatiques qui se font, donc permettant à l'utilisateur ou à l'utilisateur de choisir sa langue en fonction de sa réalité, soit francophone ou anglophone. (p4)

D'ailleurs, ce participant précise que son établissement dessert principalement une clientèle francophone, bien que plusieurs n'effectuent des recherches qu'en anglais.

En somme, des améliorations au niveau du repérage de l'information sont envisagées. Par exemple, les PSB offrent une meilleure intégration des fonctionnalités pouvant améliorer la recherche d'information. De plus, les nouveaux systèmes pourraient permettre un environnement bilingue.

En ce qui concerne la perspective usager, l'analyse des résultats fait ressortir plusieurs avantages. Indirectement, en permettant d'optimiser les processus de travail, l'adoption d'une

PSB permet une économie de temps pouvant être utilisée au développement de services à valeur ajoutée pour les usagers. Parmi ces services, soulignons l'accompagnement des étudiants dans leurs études, mais aussi le soutien aux professeurs et aux chercheurs, par exemple dans la gestion de leurs données de recherche. Parallèlement, un meilleur accès aux ressources peut être facilité par l'adoption d'une PSB, notamment en raison de ses fonctionnalités. Ainsi, ce système pourrait intégrer des fonctions liées au PEB, facilitant l'autonomie des usagers dans leurs demandes. De plus, l'adoption d'une PSB au sein du projet PPS pourrait faciliter le partage des collections des bibliothèques participantes et, pour l'utilisateur, simplifier l'accès aux ressources d'autres BUQ. Enfin, certains participants croient possible un meilleur repérage de l'information en raison d'une meilleure intégration de fonctionnalités et de l'interconnexion des données au sein du système.

### **Conclusion de la première question de recherche**

Notre première question de recherche vise à déterminer les avantages et les désavantages d'une PSB pour les bibliothèques universitaires au sein d'un regroupement de bibliothèques. Parmi les intérêts de cette question, soulignons le fait de mieux comprendre comment les bibliothèques universitaires peuvent bénéficier de ce nouveau système. Dans la perspective de Rogers (2003), l'avantage relatif permet d'être catégorisé par différentes dimensions, selon ce qui est important pour l'adoptant potentiel et en fonction des caractéristiques de l'innovation. Le contexte est donc important pour comprendre l'évaluation qui est faite de l'innovation technologique. Aussi, l'évaluation des avantages et désavantages d'une PSB par rapport au SIGB par les membres du groupe SB9 est dépendante des caractéristiques fonctionnelles et techniques de ses systèmes. Toutefois, elle est aussi fortement dépendante du contexte du groupe SB9, par exemple en ce qui a trait au projet d'adoption collaboratif au sein du projet PPS. De ce qui précède, plusieurs perspectives sont ressorties de l'analyse des données : économique, organisationnelle, technologique, sociale et la perspective usager.

D'un point de vue économique, il est intéressant de constater que le coût d'exploitation prévu est similaire à celui du SIGB Aleph. De plus, comme les PSB sont des systèmes infonuagiques, des économies substantielles sont prévues, notamment liées au fait de ne plus avoir à acquérir

et entretenir une infrastructure informatique. Dans ce contexte toutefois, une plus grande dépendance aux fournisseurs est aussi possible, pouvant rendre les bibliothèques vulnérables d'un point de vue économique. En outre, l'adoption collaborative d'une PSB ouvre la voie au développement de projet collaboratif ayant un impact économique pour les bibliothèques participantes.

Parallèlement, l'adoption d'une PSB permet plusieurs avantages sur le plan organisationnel. Par exemple, leurs fonctionnalités sont perçues comme pouvant améliorer la fluidité et la simplification du traitement documentaire, ouvrant la voie au réaménagement des équipes de travail et à une économie de temps pouvant être allouée à d'autres projets. Dans ce contexte, il est possible d'envisager une offre de service bonifiée, notamment en proposant des services à valeur ajoutée aux usagers. Néanmoins, la transition vers un nouveau système peut amener une période d'adaptation pour les employés, ainsi qu'une perte d'efficacité temporaire.

Sur le plan technologique, les PSB amènent des avantages indéniables par la transition vers le modèle infonuagique, dont la responsabilité incombe aux fournisseurs : simplification des mises à jour du système assurées par le fournisseur, externalisation de l'infrastructure informatique et plus grande stabilité des systèmes. Néanmoins, une perte de flexibilité est possible quant à l'adaptation du système aux contingences locales, par exemple pour la personnalisation et la configuration selon les besoins de chacune des bibliothèques.

Nous l'avons dit, l'évaluation des PSB est contextuelle. Dans le cadre de cette étude, l'évaluation qui en est faite est étroitement liée au projet PPS, un projet d'adoption collaborative d'une PSB dans un regroupement élargi de bibliothèques. Si la collaboration est un avantage attendu pour les participants, les intérêts divergents, le déséquilibre dans la représentativité et la lourdeur anticipée du processus décisionnel sont perçus comme des désavantages potentiels. Ces inconvénients mettent en évidence la diversité et les différences entre les bibliothèques qui pourraient se joindre au projet PPS.

En outre, il est intéressant de constater l'importance de l'adoption d'une PSB pour la perspective usager. Si le système ne leur est pas directement destiné, il peut leur être bénéfique à plusieurs égards : bonification de l'offre de services, meilleur accès aux ressources



informationnelles et simplification du repérage d'information. Dans ce cas, l'orientation proposée par les bibliothèques se trouve dans l'amélioration des services.

En terminant, il faut souligner que les perspectives présentées sont souvent liées les unes aux autres. À titre d'exemple, en proposant l'optimisation des processus de travail, les PSB permettent une simplification des tâches (notamment dans le cas du traitement documentaire), pouvant faciliter la réorganisation des équipes de travail et permettant une économie de temps pouvant être allouée au développement de nouveaux projets, comme l'amélioration des services aux usagers. Ainsi, la lecture des résultats permet d'établir des liens entre les perspectives abordées.

### **3.3 Résultats de la deuxième question de recherche**

Notre deuxième question de recherche s'intéresse à la compatibilité des PSB avec les bibliothèques universitaires :

Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de compatibilité des plateformes de services pour bibliothèques avec les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?

L'adoption d'une innovation technologique amène des changements pouvant notamment avoir un impact sur l'organisation du travail. Aussi, dans l'évaluation d'une innovation technologique, la compatibilité permet de vérifier de quelle façon cette innovation s'accorde avec l'organisation qui l'évalue. O'Callaghan (1998) mentionne que le contexte d'une organisation est important pour comprendre sa compatibilité avec une innovation. Par ailleurs, Tornatzky et Klein (1982) identifient deux facettes au concept de compatibilité : l'aspect pratique et l'aspect normatif (les normes et valeurs d'une organisation, mais aussi ce que les gens ressentent ou pensent à propos de l'innovation). Dans ce qui suit, nous nous pencherons sur la compatibilité des PSB avec les pratiques des bibliothèques du groupe SB9. Par la suite, nous aborderons sa compatibilité avec l'aspect normatif. Enfin, étant donné l'importance du changement technologique dans la transition vers le modèle infonuagique, nous traiterons de cette thématique qui lie à la fois les perspectives pratiques et normatives du concept de compatibilité.

#### **3.3.1 La compatibilité pratique**

Dans cette section, nous chercherons à mieux comprendre de quelle façon l'adoption d'une PSB s'accorde avec les pratiques des bibliothèques membres du groupe SB9 et, le cas échéant, quelles transformations sont envisagées par l'adoption d'une telle plateforme. À cet égard, les participants ont pu s'exprimer sur les changements prévus en ce qui a trait à l'organisation du travail, aux tâches des employés, aux activités des bibliothèques, ainsi que l'impact sur les emplois.

### 3.3.1.1 Une réorganisation du travail

Tous les participants (n=7) interrogés ont abordé le thème du changement organisationnel en lien avec l'adoption d'une PSB. La plupart (n=5) ont même évoqué une réorganisation des chaînes de travail au sein de leur propre établissement. Rappelons-nous que certains le perçoivent aussi comme un avantage (voir section 3.2.2.1 en page 151). À ce propos, un participant affirme : « Ça va nous imposer une réorganisation de nos équipes de travail » (p3).

Dans le même sens, un autre déclare :

Oui, y'a des transformations sur le plan des effectifs, au niveau de l'organigramme de fonctionnement de la bibliothèque. (p4)

Cependant, il existe une variété de points de vue quant à la teneur des réorganisations anticipées et l'impact du nouveau système. Ainsi, et en contraste avec les propos précédents, un participant interrogé adopte un tout autre point de vue :

Honnêtement là, j'm'attends pas à des bouleversements avec le nouveau système. J'm'attends à des améliorations dans ce qui fonctionne déjà : plus de fluidité... j'pense pas à des gains majeurs. (p6)

Aussi, l'analyse des entrevues permet de mettre en lumière certains faits qui nuancent la perception liée à l'impact des réorganisations anticipées. Premièrement, certaines bibliothèques membres du groupe SB9 ont déjà réalisé des réorganisations à l'époque de la formation de ce regroupement. C'est en ce sens qu'un répondant indique :

C'est sûr que nous, étant donné qu'on était déjà dans un projet collectif, on a déjà une forme de rationalisation déjà qui a été faite. (p3)

Deuxièmement, la taille des équipes de travail semble aussi un facteur à considérer. Ainsi, le fait d'être dans un petit établissement avec une équipe réduite d'employés donne l'impression aux dirigeants de deux bibliothèques que le changement de système aura un faible impact sur l'organisation du travail. Un participant explique :

Les aspects concrets dans l'quotidien sont pas encore trop visibles. Dans notre cas, sincèrement, avec l'équipe qu'y'a derrière, qui est toute petite, qu'y'est minuscule en fait, ça aura pas un gros impact. Y'aura pas d'énormes différences. (p5)

Cette vision est partagée par un second participant :

Donc, pour une petite institution comme la nôtre, l'impact va être mineur à ce niveau-là, parce que les compressions budgétaires des dernières années ont fait que, un moment donné, on est rendu avec un nombre de membres de personnel qui est déjà tellement réduit que y'aura pas d'impact à ce niveau-là, de bénéfices majeurs à ce niveau-là. (p1)

Troisièmement, certains participants (n=2) révèlent que plusieurs transformations organisationnelles sont déjà en cours au sein de leur établissement, et ce, avant même l'adoption d'une PSB. Dans cette perspective, il est donc aussi utile de considérer les particularités locales des bibliothèques concernées. Par exemple, un participant explique que le renouvellement de son équipe a nécessité la modification de certaines tâches :

Donc, on a une équipe vraiment en renouvellement. Ce qui nous a permis d'ailleurs de faire déjà plusieurs modifications. Ce qui fait qu'on est déjà un peu en route, en démarche pour le prochain système au niveau des tâches. (p7)

De ce qui précède, nous constatons qu'une réorganisation des chaînes de travail est anticipée à la suite de l'adoption d'une PSB. Toutefois, ce réaménagement risque d'être variable selon le contexte propre à chaque bibliothèque. Parmi les facteurs qui influencent cette réorganisation, soulignons l'exercice de rationalisation opéré lors de la formation du groupe SB9, la taille réduite des équipes de travail de certaines bibliothèques et le fait qu'une transformation est déjà en cours à certains endroits.

### 3.3.1.2 Les transformations prévues

L'analyse des entrevues a permis de mettre en lumière différents domaines où les transformations étaient hautement probables au sein des bibliothèques. Parmi ceux-ci, signalons les tâches liées à la gestion documentaire, les emplois associés aux infrastructures technologiques et les services aux usagers.

#### 3.3.1.2.1 Les tâches liées à la gestion documentaire

Plusieurs participants (n=5) ont identifié le service de la gestion documentaire comme un secteur risquant d'être bouleversé par l'adoption d'une PSB. Par exemple, en raison de

l'optimisation des processus offerte par les PSB, l'un d'eux évoque une simplification du travail liée à la gestion des métadonnées :

Mais on fait encore beaucoup de gestion de métadonnées au service technique. J'anticipe qu'on va en faire de moins en moins. On anticipe qu'on va monter à un autre niveau de simplification. Les employés, ça va être plus rapide. Y va avoir des économies d'échelle en termes de temps. (p3)

Un autre répondant parle de l'impact de cette simplification sur la tâche de l'employé technicien en documentation affecté au catalogage, dans sa bibliothèque :

Donc ce que je m'attends, c'est que effectivement, avec le système de nouvelle génération, y va peut-être avoir éventuellement un impact, mais ça va être un impact au niveau de sa tâche, où est-ce que peut-être elle va avoir à effectuer un peu moins d'opérations et donc, à ce moment-là on va pouvoir l'affecter dans une certaine proportion à d'autres types de tâches, en particulier l'aide aux usagers pis les formations documentaires. (p1)

Ces participants anticipent une simplification des processus liés à la gestion documentaire, une économie d'énergie et de temps consacré au traitement documentaire. D'ailleurs, cette économie de temps pourrait permettre le transfert de ces employés à de nouvelles tâches.

#### *3.3.1.2.2 Les emplois associés aux infrastructures technologiques*

En parallèle, quelques participants (n=3) ont évoqué l'avenir des emplois liés à la maintenance des serveurs et à la configuration des systèmes. Rappelons que les PSB se présentent généralement comme des solutions infonuagiques où les aspects liés aux développements de logiciels et aux infrastructures technologiques sont assurés par le fournisseur du service. Un répondant exprime que dans ces conditions, les besoins associés aux infrastructures et aux logiciels actuels seront nécessairement diminués. Cependant, ce participant est aussi d'avis qu'un employé pourrait continuer à offrir du soutien tant au niveau local qu'à l'ensemble des membres du regroupement SB9. Un autre participant explique que localement, le bibliothécaire affecté à la configuration des systèmes de son institution verrait probablement ses responsabilités augmentées lors des phases de migration, bien qu'à long terme, son rôle serait probablement amoindri.

### 3.3.1.2.3 Les services aux usagers

Par ailleurs, dans la foulée des changements organisationnels, des transformations sont aussi attendues dans les services offerts aux usagers. En effet, l'analyse des entrevues fait ressortir des changements tant du côté du service de PEB, des formations documentaires que du développement de services à valeur ajoutée.

Certains répondants (n=3) sont d'avis que le service de PEB subira des transformations. Alors que deux participants croient à la simplification du processus de gestion des PEB (notamment en raison d'une meilleure intégration de la gestion du PEB au sein des PSB), un troisième soutient que le nouveau système permettra aux usagers de gagner en autonomie, diminuant d'autant les besoins d'assistance de la part du personnel :

[...] avec les deux systèmes évoqués, y'a une application qu'y'est intégrée au système et qui aurait pour effet de rendre l'utilisateur beaucoup plus autonome dans ses demandes de PEB, faisant en sorte que les besoins d'aide et d'assistance technique seront diminués. (p4)

Il est donc question d'une simplification de la gestion du service de PEB pour les employés, mais aussi pour les usagers qui deviennent plus autonomes dans la création de leurs demandes.

Parallèlement, plusieurs participants (n=5) ont aussi discuté de l'avenir des formations documentaires. Par exemple, certains (n=2) pensent que le temps dégagé à des activités comme le traitement documentaire permettrait à des employés d'être affectés aux formations offertes aux usagers. D'un autre côté, deux répondants évoquent une transformation de la nature même des formations documentaires. Ces dernières sont nécessaires, mais des ajustements doivent être apportés pour mieux répondre aux besoins des étudiants. Par exemple, l'un d'eux pense qu'elles doivent mettre l'accent sur le développement de compétences liées à la gestion de l'information. Mentionnons que ces deux participants soulignent les lacunes des étudiants quant à leurs compétences informationnelles.

Dans une autre perspective, le temps dégagé à certaines tâches semble aussi propice au développement de différents services à valeur ajoutée pour les usagers, que ce soit pour les étudiants, les professeurs ou les chercheurs. D'ailleurs, rappelons que ce type de services a aussi été identifié par certains participants comme un avantage dans la perspective usager (voir

section 3.2.5.1 en page 162). À titre d'exemple, signalons l'accompagnement des étudiants aux cycles supérieurs dans leur cheminement académique, le soutien aux professeurs et aux chercheurs dans leurs demandes de subvention, le soutien pour le libre accès, etc. À cet égard, un participant mentionne que les bibliothécaires pourraient être amenés à réaffirmer leur rôle en tant que spécialistes de l'information.

Cependant, il faut souligner que quelques bibliothèques offrent déjà ce type de service et d'autres ont l'intention d'aller de l'avant avec ces projets avant même l'adoption du nouveau système. Par exemple, deux participants mentionnent qu'ils travaillent déjà au développement de projets liés au dépôt institutionnel au sein de leur établissement, de façon à mettre en valeur les publications des professeurs.

En somme, l'adoption d'une PSB annonce des transformations dans divers secteurs des bibliothèques du groupe SB9. Parmi celles-ci, la gestion documentaire est susceptible d'être transformée en raison de l'optimisation des processus et de la simplification du traitement documentaire. De plus, la transition vers un système infonuagique amènera un impact sur les emplois liés à la maintenance des serveurs et à la configuration du système. Enfin, une transformation des services aux usagers est aussi prévue, comme le PEB, les formations documentaires et le développement de service à valeur ajoutée.

### 3.3.1.3 L'impact sur les postes

Un aspect important lié à l'adoption d'une PSB est son impact anticipé sur les postes. Au-delà de la réorganisation des chaînes de travail et des tâches, qu'advient-il des postes du personnel? Dans une période de compressions budgétaires et de réduction des effectifs, quelques participants (n=4) ont abordé la question des pertes d'emplois éventuelles, à la suite de l'adoption d'une PSB. L'un d'eux indique :

On espère nous de pas avoir de perte. Parce que tsé, on pourrait voir ça comme dire « ben on va rationaliser, pis on va avoir besoin de moins de ressources humaines. » [...] Quand t'as une occasion de réduire ça, c'est sûr que les directions universitaires peuvent être très à l'écoute de ça. Mais nous, on essaie de pas mettre trop ça de l'avant, parce que nous ce qu'on pense, pis c'est ce qu'on a vu qui s'fait ailleurs aussi, c'est que là on en profite. (p3)

Deux participants doutent de l'impact sur les postes dans leur bibliothèque respective, car leur équipe de travail est déjà réduite au minimum. Un autre répondant explique qu'il est possible que des postes ne soient pas renouvelés, par exemple dans le cas des départs à la retraite :

Y'a personne qui va perdre sa job ici [...], mais est-ce que tous les postes seront remplacés ? P't'être pas. Mais pour qu'on en remplace le plus possible, ben va falloir qu'on soit capable de répondre à ces nouveaux mandats-là. (p2)

Dans le même sens, un autre participant explique qu'il est possible qu'un poste soit renouvelé, mais par une autre catégorie d'emploi.

Ainsi, en ce qui concerne les postes, il ne semble pas envisagé d'en supprimer. D'ailleurs, dans certaines bibliothèques, ils sont déjà réduits au minimum. Toutefois, il est possible que certains postes ne soient pas remplacés, ou qu'ils soient renouvelés dans une autre catégorie d'emploi.

### **3.3.2 La compatibilité normative**

La compatibilité normative fait référence à la façon dont une innovation technologique s'accorde avec les normes et les valeurs au sein d'une organisation, mais elle est aussi en lien avec ce que les employés pensent de cette innovation (Tornatzky et Klein, 1982). Dans le cadre de cette étude, la compatibilité normative se manifeste notamment dans l'attitude des employés envers l'adoption d'une PSB, leur disposition à l'accepter, mais aussi dans la gestion des changements que cette situation peut entraîner. Dans cette section, nous allons donc rendre compte de ce qui a été dit par les participants quant à l'attitude des employés des bibliothèques du groupe SB9 face à l'adoption d'une PSB. Par la suite, nous nous pencherons sur la stratégie utilisée par les dirigeants afin de transmettre les informations sur le projet, mais aussi pour préparer au changement. Enfin, nous aborderons la perspective des dirigeants sur la gestion du changement prévue au sein des bibliothèques.

#### **3.3.2.1 L'attitude des employés**

Au moment des entrevues, tous les participants (n=7) affirment que le personnel de leur bibliothèque est informé du changement de système à venir. Aussi, la plupart des répondants (n=6) ont discuté avec nous de l'attitude de leurs employés face à cette transition, bien que certains (n=2) affirment avoir eu peu de rétroactions de la part du personnel.



Ainsi, dans l'état du projet au moment des entrevues, une majorité de participants (n=6) perçoit une attitude généralement positive de leurs employés. Certains facteurs sont avancés afin d'expliquer cette situation. Par exemple, un participant explique que ses employés comprennent le contexte dans lequel intervient ce changement :

J'ense que jusqu'à un certain point, les gens comprennent dans quelle dynamique on est. Tsé, plusieurs logiciels pis que [le système actuel] est en fin de vie utile. (p6)

D'autres (n=2) ont l'impression que leurs employés s'attendent à ce changement. Par exemple, l'un d'eux croit que ce sont les catalogueurs qui seront le plus touchés par le changement de système. Toutefois, comme le service de catalogage de son organisation s'est transformé au cours des dernières années, le personnel sait ce qui les attend. Il explique :

Y'à cinq ans, j'avais [un certain nombre] catalogueurs qui faisaient du catalogage pratiquement temps plein. Maintenant, il ne m'en reste que [la moitié] qu'y'en font pour un tiers de leur temps. Donc les discussions sur l'avenir du catalogage ont déjà été amorcées, ça fait plusieurs années ici à [institution du participant]. Donc, c'était pas vraiment une surprise. (p7)

Un autre participant, malgré l'attitude positive de ses employés, concède qu'il est dans les faits difficile de connaître précisément les implications de l'adoption d'une telle plateforme :

On n'a pas vu vraiment les systèmes encore directement. On en a parlé, on a lu sur ça, on a vu des p'tits bouts sur YouTube ou j'sais pas, mais on n'a pas vu, on connaît pas personne, des gens qui l'ont implanté dans leur bibliothèque en rapproché, qui ont vécu l'implantation et les changements que ça implique. (p5)

Inversement, si les réactions du personnel des bibliothèques du groupe SB9 sont généralement positives, un participant perçoit de la résistance de la part de certains de ses employés. Pour lui, cette appréhension trouve peut-être son origine dans un article paru dans un quotidien régional. L'auteur de cet article fait état du projet en évoquant des transformations dans le fonctionnement des bibliothèques universitaires québécoises<sup>45</sup> :

---

<sup>45</sup> Nous avons fait référence à cet article rédigé par Ricard-Châtelain (2015) dans la note en bas de page 44 en page 165. L'article, « 19 universités, une bibliothèque » fait état du processus lié à l'adoption d'un système de gestion de bibliothèque par l'ensemble des BUQ. Il est aussi brièvement question des postes du personnel et d'un possible

Puis ce qui a peut-être apeuré un peu notre personnel, c'est que dans Le Soleil de Québec, y'a eu un article qui est paru ce printemps à l'effet qu'avec cette nouvelle plateforme-là, y'aurait une seule bibliothèque. Vous savez les journalistes, y déforment un peu la réalité hein. [...] C'était pas trop rassurant pour le personnel.  
(p4)

Similairement, un second participant pense aussi que cet article a pu faire naître un sentiment de peur au sein des membres du personnel de certaines bibliothèques, en particulier dans celles où plusieurs membres du personnel sont affectés au traitement documentaire.

Dans une autre perspective, au-delà de l'attitude générale que nous venons de décrire, certains participants (n=3) sont d'avis que l'impact de l'adoption d'une PSB ne sera pas perçu uniformément par toutes les catégories d'employés. Ainsi, un participant a l'impression que dans sa bibliothèque, la résistance sera peut-être davantage du côté des bibliothécaires, en raison du changement dans la conception même de leur rôle. À l'inverse, un participant croit que la résistance viendra des techniciens en documentation et des commis, en raison du spectre des pertes d'emplois et des changements dans leurs habitudes de travail. Enfin, un participant indique que pour l'instant, le groupe des employés de soutien de son institution se préoccupe peu du changement à venir :

J'ai l'impression qu'au niveau soutien, des fois les gens y s'en préoccupent pas trop. Y font leur p'tite affaire, pis quand ça arrivera, ça arrivera. Y s'battront à ce moment-là.  
(p3)

De ce qui précède, nous voyons que les participants perçoivent une attitude généralement positive de leurs employés. Cependant, certains croient qu'il pourrait tout de même y avoir une certaine résistance en fonction des catégories d'emplois.

### 3.3.2.2 La stratégie de communication dans une perspective de gestion du changement

Comme nous venons de le mentionner, au moment des entrevues, tous les participants (n=7) affirment avoir discuté du projet d'adoption d'une PSB avec leurs employés. La plupart ont mentionné l'avoir fait de façon formelle (n=5). Ainsi, dans certaines bibliothèques du groupe

---

changement dans les tâches des employés. Comme nous l'avons expliqué, la lecture de cet article peut amener une interprétation erronée du projet.

SB9 (n=3), cet exercice de communication s'est traduit par l'envoi de notes d'information par courriel ou encore par des présentations avec diaporama, lors de réunion.

Par ailleurs, un participant mentionne la volonté d'un message concerté à l'échelle de toutes les BUQ qui participeront au projet PPS. De ce fait, tous les employés de toutes les bibliothèques ont accès à la même information :

On peut facilement penser que les gens vont peut-être se parler d'un établissement à l'autre : « Pis avez-vous entendu dire que... » D'où l'importance d'un message concerté, non seulement au niveau SB9, ce qu'on fait, mais au niveau plus large de l'ensemble des bibliothèques. (p2)

Cet exercice de communication semble être une étape du processus de changement lié à l'adoption d'une PSB. D'ailleurs, un participant souligne qu'il s'agit d'une forme de gestion du changement.

C'est une forme de gestion de changement. C'est certainement perfectible. Mais je dirais que c'est quand même malgré tout assez exemplaire quand je regarde comment les choses sont faites à l'échelle de l'Université. Ça pourrait être mieux là, pis j'ai pas la prétention qu'on est parfait, loin de là. Mais on met quand même les gens au parfum de ce qui s'en vient. (p2)

Dans cette perspective, la plupart des participants (n=5) soulignent leur volonté d'informer leurs employés de l'état du projet d'adoption d'une PSB et des changements à prévoir. Par exemple, deux répondants mentionnent donner l'information la plus actuelle possible, au fur et à mesure qu'évolue le projet. L'un d'eux souligne d'ailleurs l'importance d'être transparent dans le partage d'informations aux employés :

Faut tenir au courant les gens, parce que sans ça, les gens pensent qu'on est en train de préparer quelque chose dans leur dos. Pis ça, y'a rien de pire que ça. Donc l'idée, à partir du moment où tu t'en vas dans cette direction-là, tu donnes l'heure juste. (p6)

Quelques participants (n=4) précisent aussi que cet exercice de communication est un moyen de préparer les employés au changement. Dans ce contexte, l'un d'eux affirme :

J'commence à préparer les gens tranquillement. J'suis pas allé loin dans c'que j'disais l'autre fois, mais j'pense que j'ai été assez clair pour leur dire : « Préparez-vous. Ça va changer ici. » Tranquillement. C'était stratégique. C'est pour ça que j'en ai parlé. (p3)

Ce participant indique ne pas avoir donné d'explications très poussées. Il s'agit d'une forme de contrôle sur le message véhiculé.

Une stratégie similaire est adoptée par un autre répondant, qui dit avoir fait des choix quant à l'information diffusée et l'angle par lequel le message a été présenté à ses employés. Par exemple, il souligne lui aussi avoir volontairement choisi de ne pas tout dire lors des présentations. Il affirme aussi avoir choisi de présenter la transition sous l'angle des services à valeur ajoutée et du développement de nouveaux projets plutôt qu'un moyen de diminuer les coûts. De cette façon, il cherche à limiter les inquiétudes des employés et la résistance possible au changement.

En résumé, les participants témoignent de la communication aux employés afin d'annoncer la transition vers un nouveau système. L'importance d'un message concerté à l'ensemble des BUQ est aussi mentionnée, pour que tous aient la même information. Cette communication est perçue comme une forme de gestion du changement visant à préparer les employés à ce qui s'en vient. Toutefois, certains font des choix dans ce qui est dit, afin de contrôler le message ou le présenter sous un certain angle afin de limiter les résistances possibles.

### 3.3.2.3 La gestion du changement

À plusieurs égards, la gestion du changement semble un aspect important du projet d'adoption d'une PSB. Toutefois, bien que certains participants (n=4) évoquent spécifiquement cet enjeu, peu est dit à son sujet. Par exemple, un participant indique qu'il est difficile de parler de gestion du changement alors que de nombreux paramètres du projet ne sont pas encore déterminés. Selon lui, le processus de gestion du changement débutera vraiment lorsque toutes les BUQ auront rendu leur décision quant au fait d'intégrer ou non le projet PPS.

Parallèlement, un autre répondant soutient qu'un des aspects les plus importants dans la gestion du changement est la gestion des personnes :

Quand tu fais des changements comme ça. Parce que c'est pas rien là. Quand tu dis à une personne que son travail va changer, ça a un impact sur cette personne-là. D'un point de vue de gestion, faut l'considérer. C'est pas mineur ça. C'est majeur. (p3)

Par ailleurs, deux participants ont l'impression que le processus de gestion du changement variera en fonction de la grosseur des institutions. Ainsi, tous deux sont d'avis que les conséquences de l'adoption d'une PSB sur les ressources humaines seront plus importantes pour les grandes bibliothèques que pour les plus petites. L'un d'eux explique :

Je pense que les universités où y'a des plus grandes équipes, l'impact au niveau des ressources humaines va être peut-être plus grand que dans des plus petites équipes, toutes proportions gardées. (p2)

Les propos du second participant vont dans le même sens. En effet, il mentionne que sa bibliothèque compte peu d'employés et qu'elle a traversé ces étapes avec succès lors du précédent changement de système, c'est-à-dire lors de l'acquisition du SIGB Aleph.

En somme, bien qu'importante, peu a été dit sur la gestion du changement. Un des participants mentionne qu'il est trop tôt pour aborder cet aspect. En parallèle, un autre indique que dans l'exercice du changement, il importe de considérer l'impact sur les employés. Par ailleurs, le processus de gestion du changement pourrait varier entre les bibliothèques, par exemple en fonction de leur grosseur.

### **3.3.3 La compatibilité avec le modèle infonuagique**

Au cours des entrevues, les participants ont abordé la compatibilité des bibliothèques en lien le modèle informatique infonuagique, une caractéristique des PSB. Il s'agit d'un changement technologique important qui distingue les nouveaux systèmes du SIGB Aleph, utilisé par le groupe. Cette thématique lie à la fois les perspectives normatives et pratiques du concept de compatibilité. À titre d'exemple, et comme nous le verrons, les enjeux de confidentialité des données personnelles des usagers ont été abordés. Il s'agit d'une question importante aux yeux des bibliothécaires, qui semble aussi concerner les valeurs professionnelles. Dans cette perspective, il nous est apparu logique de regrouper les éléments de compatibilité en lien avec le modèle infonuagique dans une même section.

Dans ce qui suit, nous nous pencherons tout d'abord sur l'importante question de la sécurité informatique. Nous aborderons ensuite les enjeux liés à la récupération et à la propriété des

données. Enfin, nous traiterons de la perte d'expertise potentielle associée au modèle informatique en nuage.

### 3.3.3.1 La sécurité informatique et la confidentialité des données

La sécurité informatique est perçue par tous les répondants (n=7) comme un aspect important de l'adoption d'une PSB selon le modèle infonuagique. Il s'agit unanimement d'un enjeu dont il faut se préoccuper, particulièrement en ce qui concerne la protection des données. Dans cette perspective, l'analyse des entrevues fait ressortir des préoccupations liées à la sécurité informatique, ainsi qu'à la confidentialité des données, deux sujets intimement liés.

#### 3.3.3.1.1 La sécurité informatique

Pour commencer, un participant explique d'emblée que la question liée à la sécurité informatique est un enjeu important pour les bibliothèques. Toutefois, il souligne qu'il s'agit d'un phénomène global qui n'est pas unique au domaine des bibliothèques :

Ah oui, mais ça c'est un enjeu qui est ben plus large que juste les bibliothèques. Combien de fois on entend qu'une entreprise s'est faite hacker ses données? LinkedIn, j'pense c'est le dernier. Les données de LinkedIn ont été hackées. C'est pas la première fois que ça arrive. Faque ça c'est un enjeu définitivement. (p3)

Aussi, en ce qui concerne l'adoption d'une PSB selon le modèle infonuagique, ce participant mentionne que les services informatiques recommandent la prudence. Pour lui, la sécurité informatique est un enjeu très important et les bibliothèques membres du regroupement devront se conformer aux normes des institutions, entre autres en ce qui concerne les exigences informatiques.

Toutefois, en ce qui concerne la sécurité informatique, plusieurs répondants (n=3) accordent un niveau de confiance appréciable envers les fournisseurs de ces services. Ainsi, un participant explique qu'il s'attend à ce que les nouveaux systèmes respectent les protocoles de sécurité modernes. Cette proposition fait écho aux propos de deux participants qui croient que les fournisseurs ont tout intérêt à offrir des systèmes sécuritaires. Par exemple, l'un d'eux mentionne que certains fournisseurs sont présents mondialement et ont déjà implanté ces systèmes dans d'autres consortiums et d'autres bibliothèques universitaires. Il ajoute :

C'est leur marché. Eux autres, leur intérêt est pas d'avoir une série de poursuites judiciaires parce qu'y font des folies. Donc, j'comprendrais pas leur intérêt de nous fournir des systèmes non sécuritaires [...] (p1)

L'autre déclare :

J'dis bon, c'est sûr que la crainte, c'est on confie à un tiers nos données. Mais en fait, c'est aussi leur business. Si y veulent vendre ces services-là, faut qu'ils offrent des garanties aussi bonnes sinon supérieures à celles qu'on s'offre à l'interne. (p2)

Ainsi, bien que certains renseignements concernant les usagers puissent être hébergés sur les serveurs des fournisseurs de services, ce participant souligne que les garanties de sécurité offertes par l'informatique en nuage sont suffisantes. Poussant plus loin la réflexion, il explique que les risques de sécurité ne sont pas uniquement le fait du modèle infonuagique et peuvent aussi survenir lorsque les systèmes sont développés et hébergés localement.

Ben certain, pis là ça reste à voir comment on peut interfacer avec les systèmes institutionnels, [pis] jusqu'où on veut aller, mais y va y avoir certaines données nominatives. Mais dans les faits, j'dirais que les garanties de l'infonuagique sont peut-être aussi importantes en termes de sécurité qu'elles peuvent l'être si c'était hébergé localement. (p2)

Pour appuyer ses propos, il cite l'exemple de l'Université de Calgary, dont les systèmes informatiques ont été paralysés quelques semaines plus tôt, après avoir été victimes d'une cyberattaque<sup>46</sup>.

Enfin, un répondant croit qu'il est de la responsabilité du regroupement de bibliothèques de s'assurer de faire les vérifications pertinentes et d'avoir des ententes claires avec les fournisseurs afin d'avoir les garanties nécessaires quant à la sécurité :

Donc, s'assurer qu'on ait un fournisseur qui nous garantisse la sécurité des données autant sur le plan de la restriction au niveau d'la diffusion, de leur conservation aussi. (p1)

Il ajoute :

---

<sup>46</sup>Il est possible de lire la nouvelle de Radio-Canada au sujet de la cyberattaque à l'Université de Calgary à cette adresse : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/784357/universite-calgary-securite-informatique>.

Faut s'assurer autrement dit qu'on ait toutes les garanties qu'on a besoin d'avoir pour se sentir en sécurité bien entendu. Après ça, si on a bien fait notre travail, y devrait pas avoir de problèmes. (p1)

Pour ce participant, le regroupement de bibliothèques a la responsabilité de voir à la sécurité du système, entre autres en s'entendant avec les fournisseurs sur les clauses d'utilisation des systèmes.

De ce qui précède, nous comprenons que la sécurité informatique est un enjeu important qui dépasse le seul fait des bibliothèques. Aussi, plusieurs participants font confiance au niveau de sécurité offert par les fournisseurs de services. Par ailleurs, les risques liés à la sécurité informatique sont bien présents même si les systèmes sont développés à l'interne et hébergés sur des serveurs locaux.

#### *3.3.3.1.2 La protection et la confidentialité des données*

Un des aspects de la sécurité informatique concerne la protection des données pour en assurer la confidentialité. Il s'agit d'un enjeu important soulevé par plusieurs participants. D'ailleurs, il s'agit d'un sujet sensible. En effet, certains craignent l'accès d'un tiers aux informations personnelles des usagers. Dans cette perspective, trois participants mentionnent l'existence du Patriot Act. Cette loi des États-Unis facilite, pour les responsables américains, l'accès aux données personnelles conservées par des sociétés américaines<sup>47</sup>. Deux de ces répondants sont particulièrement préoccupés par les problèmes potentiels de confidentialité que permet cette loi. Par exemple, l'un d'eux souligne :

Ben c'est le droit d'accès à ces informations-là qui peut faire l'objet de certains litiges, parce qu'aux États-Unis, avec le Patriot Act, les services de renseignements ont accès à ces données-là en tout temps pis en tout lieu. Faque on peut être infiltré. (p4)

Pour lui, la possibilité qu'une agence d'information américaine puisse avoir accès aux informations concernant les documents empruntés ou encore les secteurs de recherche d'un usager pose un problème éthique lié à la confidentialité.

---

<sup>47</sup> En parallèle aux préoccupations des participants à l'égard du Patriot Act, nous croyons intéressant de souligner que la plupart des fournisseurs de PSB sont des compagnies américaines.



Parallèlement, le lieu où se situent les serveurs hébergeant les données semble être un déterminant pour plusieurs (n=5). Plus précisément, certains participants (n=3) croient que les données nominatives conservées par les fournisseurs devraient être hébergées sur des serveurs informatiques situés au Canada. Ce faisant, et à leur avis, les questions liées à la protection des renseignements personnels relèveraient des lois canadiennes. Pour s'en assurer, plusieurs participants (n=4) ont évoqué la possibilité que le lieu du serveur fasse partie des exigences de l'appel d'offres ou du contrat avec le fournisseur.

Un participant nuance toutefois la situation. Selon lui, bien que l'exigence d'hébergement au Canada puisse être mentionnée dans l'appel d'offres, il souligne être peu inquiet. En effet, il insiste sur le fait que depuis déjà dix ans, les données des usagers des BUQ sont hébergées sur des serveurs américains, avec la plateforme de gestion du PEB.

Par ailleurs, un autre participant est d'avis que l'accès aux données demeure possible même si les données personnelles des usagers sont hébergées au Canada :

Je sais que théoriquement y'a des clauses qu'on est supposé mettre dans les contrats, mais le nuage c'est le nuage hein. Le nuage, on sait pas où il est. Pis de toute façon, on s'entend bien que même si le serveur est au Canada, s'ils veulent vraiment le savoir, y vont l'savoir quand même. (p5)

De son point de vue, le lieu d'hébergement des données des usagers offre une garantie théorique à la confidentialité des données qui demeure toutefois limitée dans les faits.

De ce qui vient d'être énoncé, on remarque que la confidentialité des données est un aspect important pour plusieurs participants. Certains craignent l'accès aux données personnelles des usagers par un tiers, particulièrement dans le contexte du Patriot Act. Pour s'immuniser contre un tel risque, plusieurs sont d'avis que l'appel d'offres et les contrats avec les fournisseurs doivent exiger que les données nominatives soient conservées sur des serveurs situés au Canada, afin qu'ils soient soumis aux lois canadiennes.

### 3.3.3.2 La récupération et la propriété des données

La transition d'un modèle informatique client-serveur à un modèle infonuagique soulève certains enjeux en ce qui concerne les données des bibliothèques hébergées par le fournisseur

de services. En effet, certains participants (n=4) sont interpellés par les conditions permettant la récupération des données, si une situation l'exigeait. De ce nombre, trois participants se demandent ce qui adviendrait des données hébergées par un fournisseur s'il était envisagé ou nécessaire d'adopter un autre système ou de changer de fournisseur. Deux participants indiquent qu'en ce moment, leurs données peuvent être récupérées, car elles se trouvent sur des serveurs hébergés localement par une des bibliothèques du groupe SB9. L'un d'eux mentionne :

Demain matin, on n'est pas en affaires avec Ex Libris, on a encore nos données chez nous. (p5)

Cette situation contraste avec la situation à venir. À ce propos, un répondant explique :

La journée, par exemple qu'on est pu satisfait pis qu'on veut changer, c'est quoi la complexité de ça? Parce que nos données en principe nous appartiennent. Mais ça, c'est un autre aspect qui est assez flou, pis probablement que ça va être des choses qu'on va analyser dans les contrats (p3).

Selon lui, s'il s'agit d'un aspect flou, les ententes contractuelles avec les fournisseurs pourraient permettre d'y voir plus clair. D'ailleurs, pour plusieurs (n=4), la question des contrats avec les fournisseurs est perçue comme étant un aspect important de cet enjeu en ce qu'il minimise les risques de perdre les données. À cet effet, un participant souligne :

Ça c'est un des risques [l'accès et la sécurité]. Pis ça, c'est dans l'appel d'offres. Ça, c'est une des dimensions qui va être prévue, c'est-à-dire, dans sept ou huit ans, on s'en va vers autre chose, un autre fournisseur... Quelles garanties on s'est données au niveau du contrat pour être en mesure de récupérer nos données et de les transporter ailleurs? (p2)

Par ailleurs, quelques participants (n=2) évoquent la question liée à la récupération des données en cas de faillite du fournisseur de services. À ce sujet, un des répondants accorde toutefois une certaine confiance dans la fiabilité des fournisseurs les plus importants :

Mais les deux entreprises dont on parle sont quand même très solides. Ex Libris vient d'être acheté par ProQuest. Bon OCLC c'est une coopérative. Les risques que ces deux entreprises-là fassent faillite sont quand même minces. Pis même si y'étaient en situation précaire, on peut penser que quelqu'un les achèterait, parce qu'ils occupent une part de marché importante. (p2)

Parallèlement, une réflexion sur la pertinence du concept de propriété des données est aussi évoquée par un participant. Ce dernier indique que la transition vers une PSB soulève la question même de la propriété des données bibliographiques et il se questionne sur un possible changement de paradigme à cet effet:

Mais peut-être que c'est même pu pertinent de s'interroger là-dessus dans le contexte actuel. Peut-être que la propriété des métadonnées fait pu de sens. Étant donné qu'on est un domaine très normé, hein les bibliothèques. Faque c'est toutes les mêmes métadonnées. C'est tellement normé qu'on les écrit, on les saisit toutes de la même façon. Faque c'est pour ça qu'on les met en commun. C'est facile dans notre domaine de mettre en commun les métadonnées. (p3)

De son point de vue, les données sont similaires, voire identiques, d'un endroit à l'autre. Dans ce contexte, il croit qu'avec l'adoption d'un nouveau système, les bibliothèques n'auront qu'à se « greffer » à une notice bibliographique.

En résumé, la transition vers un modèle infonuagique, où les données des bibliothèques sont hébergées sur les serveurs des fournisseurs de services, en préoccupe certains. Ils se questionnent sur les conditions de récupération de leurs données s'ils souhaitent changer de système ou si le fournisseur fait faillite. Par ailleurs, une réflexion sur la remise en question du concept de propriété des données est aussi avancée.

### 3.3.3.3 La perte d'expertise système

Précédemment, alors que nous discutons de la compatibilité des PSB au niveau des pratiques, nous avons abordé la question de la perception des participants au sujet de l'avenir des emplois liés à la maintenance des serveurs et aux configurations des systèmes (voir section 3.3.1.2.2 en page 173). Nous nous pencherons ici sur le point de vue de certains participants en regard de la perte potentielle d'expertise liée à la gestion des systèmes. Autrement dit, après l'adoption d'une PSB en mode infonuagique, qu'advient-il des compétences techniques et des connaissances qui étaient nécessaires avec l'ancien système? Différentes perspectives ressortent des entrevues.

Pour certains (n=2), l'expertise est entre autres associée au concept de développement informatique. De ce point de vue, l'un d'eux est d'avis que de manière générale, les

bibliothèques se trouvent déjà dans un contexte de perte d'expertise. Dans l'environnement actuel, les bibliothèques ne font plus de développement informatique et il ne s'agit pas d'un fait nouveau :

Ah ben déjà, on l'a pas mal la perte d'expertise, parce qu'on n'en fait pas de développement informatique [...] On n'en fait plus de développement comme c'était le cas à l'époque avec Manitou. On n'en fait pas de développement. Ce qu'on fait, c'est on loge des billets, des demandes pour modifier tel affichage, ces choses-là, mais on fait pas de développement. (p4)

Toutefois, le second répondant avance un point de vue différent. Pour lui, l'adoption d'une PSB nécessitera le développement d'applications locales, par exemple pour la création de passerelles informatiques entre les systèmes institutionnels et le nouveau système, afin d'accéder à certaines données concernant les usagers :

Y va quand même avoir du développement local, parce que nos systèmes communiquent avec d'autres systèmes. Tsé les données, tu parlais des données d'usagers, ben y viennent d'où ces données-là? Y viennent des systèmes dans les universités. (p3)

Il s'agit bien d'un exemple d'expertise lié au développement informatique nécessaire après l'adoption d'une PSB.

Dans une autre perspective, un participant pense que, même après l'adoption d'un système informatique, l'expertise liée à la configuration et au paramétrage des interfaces sera toujours requise. Toutefois, ce participant s'attend à un éventuel changement quant au type d'expertise nécessaire. De son point de vue, les besoins seront peut-être plus liés à la formation et à l'aide prodiguée aux utilisateurs de ces nouveaux systèmes :

Donc j'm'attends qu'y ait encore des expertises, mais elles vont plus être en aval qu'en amont. Pis ça va être plus en rapport avec les usagers, rapport avec les gens qu'y utilisent les produits, les fonctionnalités. Expliquer : « ça, ça va là, faut que tu pèses sur ce piton-là, etc. » Y va y'avoir quand même une expertise, c'est sûr. (p6)

Enfin, au niveau de l'ensemble du regroupement SB9, un participant souligne toute l'importance des experts associés aux technologies et aux systèmes. Ces experts soutiennent les membres du groupe, aussi bien par leur attitude que par leurs connaissances. Ce répondant

explique que l'interaction avec ces experts a permis aux membres du groupe SB9 de bien vivre les transitions vers les différents systèmes, au fil des ans. Il se demande si ces conditions existeront toujours après l'adoption d'une nouvelle plateforme, sans quoi, il s'agirait d'une perte.

En somme, il est possible que l'adoption d'une PSB requière certains développements informatiques afin de la lier aux systèmes institutionnels. De plus, outre la configuration et le paramétrage du nouveau système, l'expertise sera peut-être nécessaire au niveau de l'aide et de la formation aux usagers. Enfin, les experts des systèmes du groupe SB9 ont soutenu les bibliothèques membres dans les diverses transitions de systèmes au fil du temps et la disparition de cette expertise pourrait être considérée comme une perte.

### **Conclusion de la deuxième question de recherche**

Notre deuxième question de recherche vise à déterminer, du point de vue des dirigeants, le degré de compatibilité des PSB avec des bibliothèques universitaires, dans un contexte de regroupement. Deux facettes du concept de compatibilité ont été analysées, soit les aspects pratiques et normatifs. De plus, une thématique particulière a été étudiée, soit la perception des dirigeants quant à la compatibilité des bibliothèques avec le modèle infonuagique.

En ce qui a trait à la compatibilité pratique, plusieurs aspects ont été soulevés. La compatibilité pratique fait référence à l'organisation du travail et aux pratiques en bibliothèque, comme les chaînes de travail, les tâches des employés, les services et les emplois. L'examen de la compatibilité implique aussi l'étude des transformations prévues. Autrement dit, vérifier la compatibilité pratique d'une PSB, c'est entre autres évaluer les changements pouvant s'opérer dans les bibliothèques à la suite de son adoption.

Ainsi, de l'avis des participants, l'adoption d'une PSB peut bel et bien imposer une réorganisation du travail, bien qu'elle risque d'être variable selon le contexte des bibliothèques. Parmi les réorganisations envisagées, soulignons des transformations dans le service de la gestion documentaire. Les PSB peuvent simplifier la gestion des données, permettant une économie de temps. Le temps dégagé peut être consacré à d'autres projets. Conséquemment, les employés peuvent se consacrer à de nouvelles tâches. Similairement, la transition

technologique vers le modèle infonuagique peut avoir un impact direct sur les emplois liés à l'entretien et à la configuration des systèmes. Dans ce contexte, le rôle de ces employés peut également être modifié, notamment en assurant un service de soutien aux autres bibliothèques du groupe SB9.

Des changements sont aussi anticipés dans les services aux usagers : simplification du service du PEB, renouvellement des formations documentaires et développement de services à valeur ajoutée. Dans ce dernier cas, soulignons toute la valeur associée à l'accompagnement des étudiants et au soutien des professeurs et des chercheurs. Nous notons donc une forte orientation vers les services aux usagers.

Finalement, la réorganisation du travail, la modification des tâches et la simplification des processus posent des questions au niveau de la rationalisation des ressources humaines. Dans ce contexte, il pourrait y avoir un impact sur le renouvellement des postes, en particulier s'il n'est pas possible de répondre aux nouveaux mandats des bibliothèques.

Dans une autre perspective, la compatibilité normative a aussi été évaluée. Cette dernière fait référence aux normes et aux valeurs en bibliothèques, mais aussi ce que les gens ressentent ou pensent à propos de l'innovation. Il s'agit de vérifier comment les changements affectent les employés et quelle stratégie est adoptée par les gestionnaires pour donner l'information et atténuer les résistances possibles aux changements.

Dans cette étude, l'un des aspects importants de compatibilité normative concerne l'attitude des employés à l'égard de la transition vers une PSB. À cet effet, au sein du groupe SB9, du point de vue des participants, les employés adoptent une attitude généralement positive face aux changements proposés par l'adoption d'une PSB. Quelques participants mentionnent que les employés comprennent le contexte et qu'il ne s'agit pas d'une surprise pour eux. Cependant, la résistance au changement est aussi observée par certains.

Par ailleurs, il faut souligner que le changement pourrait être perçu différemment selon l'emploi occupé. Par exemple, dans une bibliothèque, les bibliothécaires pourraient anticiper un changement dans leur rôle professionnel. Dans une autre bibliothèque, les techniciens en

documentation et les commis pourraient craindre l'abolition de poste ou un changement dans leurs habitudes de travail.

En outre, dans le chemin vers cette transition, un exercice de communication est déjà en cours au sein des bibliothèques du groupe SB9. Dans ces bibliothèques, cette stratégie de communication vise à informer les employés de la progression du projet, mais aussi à les préparer au changement. Dans l'exercice de communication, des choix peuvent être faits pour contrôler le message, donner une direction au projet et diminuer ainsi la résistance des employés. Plus largement, au sein du projet PPS, un participant souligne même la volonté de toutes les BUQ impliquées à développer un message concerté auprès du personnel, afin que tous aient la même information. D'ailleurs, cet exercice est perçu par un participant comme un outil pour la gestion du changement. Néanmoins, un participant croit qu'il est trop tôt dans le processus pour envisager réellement la gestion du changement.

La compatibilité avec le modèle infonuagique sous lequel se présentent les PSB a aussi été examinée. Cette transition est un changement significatif dans l'environnement technologique des bibliothèques du groupe SB9.

Parmi les enjeux à considérer, la sécurité informatique et la confidentialité des données soulèvent plusieurs préoccupations auprès des participants. En ce qui concerne la sécurité, il ne s'agit pas d'un enjeu propre aux bibliothèques. Aussi, malgré les risques possibles d'héberger les données sur les serveurs des fournisseurs, plusieurs ont confiance au niveau de sécurité offert. Par ailleurs, les bibliothèques ont elles aussi la responsabilité d'assurer la sécurité de leur système et des données de leurs usagers : respect des normes institutionnelles, vérifications nécessaires et exigences imposées dans l'appel d'offres.

Pour ce qui est de la confidentialité des données, plusieurs craignent qu'un tiers puisse accéder aux données personnelles des usagers, surtout dans le contexte du Patriot Act des États-Unis. Certains estiment donc que l'hébergement sur des serveurs canadiens pourrait forcer les fournisseurs à se conformer à la législation canadienne, bien que l'un d'eux doute des garanties réelles de cette disposition.

Par ailleurs, l'externalisation des données soulève la question de leur récupération, si les bibliothèques souhaitent changer de système ou en cas de faillite du fournisseur. Il s'agit d'enjeux à clarifier dans l'appel d'offres.

Soulignons que les trois aspects qui précèdent pourraient faire l'objet d'exigences imposées aux fournisseurs dans l'appel d'offres. Cela peut être perçu comme une façon d'augmenter la compatibilité entre la PSB adoptée avec les normes, les valeurs et les pratiques des bibliothèques.

Enfin, la perte d'expertise associée à l'externalisation des serveurs a aussi été abordée. Cet enjeu touche la perte d'expertise et de connaissances associées aux systèmes. Alors qu'un participant a l'impression que l'expertise technique est déjà disparue en bibliothèque, un autre estime qu'elle sera toujours nécessaire en raison de la nécessité de lier la PSB aux systèmes institutionnels. Par ailleurs, au sein du groupe SB9, ce type d'expertise était toujours utile afin d'accompagner les bibliothèques dans les transitions entre systèmes.



### 3.4 Résultats de la troisième question de recherche

Notre troisième question de recherche s'intéresse à la complexité d'une PSB pour les bibliothèques universitaires :

Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de complexité des plateformes de services pour bibliothèques pour les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?

Pour Rogers (2003), un individu perçoit la complexité d'une innovation selon le niveau de difficulté à la comprendre ou à l'utiliser. O'Callaghan (1998) rappelle avec Rogers que cet attribut de l'innovation est relatif à la perception de l'individu qui l'appréhende ou au contexte de l'organisation qui l'analyse. Dans cette perspective, nous avons voulu savoir quelle était la perception des dirigeants des bibliothèques membres du groupe SB9 quant à la complexité des PSB et à l'adoption d'un tel système.

Un constat s'impose d'emblée. Les dirigeants interrogés ont peu parlé de leur perception quant à la difficulté à comprendre ou à utiliser une PSB. Aussi, la perception de la complexité ne semble pas liée aux caractéristiques propres à ces systèmes. Cette situation s'explique peut-être par le fait qu'au moment des entrevues, l'adoption d'un tel système n'a pas encore été faite et, conséquemment, les participants n'ont pas eu l'occasion de se faire une idée claire sur le sujet. Rappelons-nous les propos d'un participant qui indiquait ne pas avoir vu ces systèmes à l'œuvre (voir section 3.2.2.1 en page 176). Il est aussi possible que cette question les interpelle moins du fait qu'ils ne seront pas les utilisateurs premiers de ce système. Dans un cas comme dans l'autre, la complexité des PSB ne semble pas remettre en question la transition vers ces systèmes.

Malgré ce qui vient d'être dit, l'analyse des entrevues démontre que l'adoption d'une PSB par les bibliothèques au sein du projet PPS comporte différents enjeux et défis qui sont perçus comme potentiellement complexes par les participants, à différents degrés. C'est pourquoi nous aborderons les enjeux liés à la migration vers une PSB, au paramétrage de celle-ci et à son interopérabilité avec d'autres systèmes institutionnels. Nous traiterons ensuite de l'appropriation de cet outil et de la formation des employés. Enfin, nous évaluerons les enjeux

liés aux conséquences d'un regroupement élargi de bibliothèques au sein du projet PPS, c'est-à-dire le projet d'adoption d'une PSB en commun par l'ensemble des BUQ.

### **3.4.1 La migration vers une PSB et le paramétrage du système**

Lors des entrevues, certains participants (n=3) ont discuté des enjeux liés à l'exercice de migration vers une PSB, ainsi que son paramétrage. S'il est intéressant de souligner leurs constats, les participants ne prévoient pas de difficultés.

Dans un premier temps, en ce qui concerne la migration des données bibliographiques, un participant croit que la migration sera de la responsabilité du fournisseur, ce qui simplifie la tâche des bibliothèques. Pour lui, la migration des données semble une opération complexe, d'autant plus que les données bibliographiques proviendront possiblement de plusieurs bibliothèques pour être reflétées dans le catalogue. Néanmoins, il croit que les fournisseurs ont l'expertise nécessaire pour le faire :

Honnêtement, j'imagine que les compagnies savent comment. Ils l'ont déjà fait, mais là moi honnêtement ça m'dépasse. Ça doit être assez complexe comme opération.  
(p3)

Parallèlement, un répondant indique que le bibliothécaire qui s'occupe des systèmes technologiques de son organisation travaille déjà à corriger les problèmes potentiels qui pourraient survenir lors de la migration des données bibliographiques de sa bibliothèque. De plus, il travaille déjà à préparer ces données en prévision de la transition vers le nouveau système. Bien qu'il s'agisse d'un travail continu, ce participant mentionne l'accélération du processus en vue de la transition :

Faire d'la correction de fichiers de base de données, c'est quelque chose qu'on fait en continu, mais on accélère le mouvement pour s'assurer que notre base de données soit propre lorsqu'on va faire la transition de système, pour l'intégration des données, pour que ce soit fluide dans le prochain système. (p7)

D'autre part, en ce qui concerne le paramétrage du nouveau système, un participant mentionne avec assurance que les PSB sont plus simples à configurer que d'autres systèmes technologiques présents en bibliothèque. Il croit qu'avec un système commercial, les fournisseurs assureront

l'accompagnement des bibliothèques dans le processus de paramétrage, même s'il y aura peut-être beaucoup de configuration à faire :

Là, c'est des produits commerciaux. J'ai aucun doute que ça va être beaucoup plus simple à configurer. Y va en avoir peut-être beaucoup là, mais y reste que c'est quand même, on va être accompagné. Ça m'inquiète pas trop. (p5)

De ce qui précède, nous constatons que les enjeux liés aux opérations de migration et de paramétrage ont été abordés par peu de participants et ne sont pas perçus comme des opérations complexes pour les bibliothèques. En effet, aux yeux des participants, les fournisseurs auront une responsabilité certaine dans le processus de migration et accompagneront les bibliothèques pour le paramétrage du système.

### **3.4.2 L'interopérabilité avec les autres systèmes institutionnels**

L'analyse des entrevues met en lumière un défi technologique lié à l'adoption d'une PSB. Il s'agit de l'interopérabilité entre la nouvelle plateforme et les systèmes institutionnels déjà en place dans d'autres services des universités. Plus précisément, cette question a trait à la création de passerelles<sup>48</sup> permettant l'échange de données entre tous ces systèmes. Un participant résume cette problématique en la définissant comme :

[...] l'intégration des données en provenance de systèmes périphériques propres à chaque université. Exemple : les données en provenance du registraire, les données en provenance des finances, de quelle manière arrimer ces différentes plateformes-là. (p4)

Cette préoccupation est soulevée par la plupart des participants (n=6), quoique la perception du degré de complexité varie. Par exemple, pour l'un d'eux, cette question est assez simple. Il rappelle qu'au niveau des UQ, des protocoles de communication entre les systèmes institutionnels ont été créés lors de l'implantation du SIGB Aleph. De plus, il pense que

---

<sup>48</sup> La question des passerelles a été abordée à quelques reprises dans ce mémoire. D'une part, la possibilité de créer ces passerelles a été identifiée comme un avantage des PSB (voir section 3.2.3.2 en page 155). D'autre part, la création de ces passerelles exige une certaine expertise, qui sera encore nécessaire à la suite de l'adoption des PSB (voir section 3.3.3.3 en page 187).

l'expérience des fournisseurs dans la gestion de différents protocoles facilitera l'interopérabilité entre les différents systèmes, pour les bibliothèques participant au projet PPS.

Toutefois, pour d'autres répondants, il s'agit d'une question complexe. À cet effet, l'un d'eux mentionne :

[...] ça va être tout un défi le lien entre le nouveau système pis les systèmes locaux. Ça, c'est pas réglé. Ça va être tout un défi de démêler tout ça. Ça va être probablement une des plus grosses affaires. (p3)

En parallèle, quelques répondants (n=3) sont d'avis que leur bibliothèque éprouve déjà des difficultés localement à créer des passerelles entre les systèmes actuels et que l'adoption d'une PSB pourrait au contraire améliorer la situation. Ainsi, deux participants expliquent qu'il n'y a pas de passerelles permettant au SIGB Aleph d'extraire les informations de leurs systèmes institutionnels. L'adoption d'une PSB pourrait amener la création de ponts afin que tous les systèmes puissent communiquer entre eux.

Similairement, un troisième répondant insiste sur une particularité de sa bibliothèque. La PSB sélectionnée devra faire le pont avec un ensemble complexe de systèmes. L'interopérabilité entre les systèmes est donc perçue comme un défi pour ce participant. Selon lui, cette situation pose un second niveau de complexité, un enjeu politique cette fois. En effet, dans le cadre du projet PPS, il mentionne que les autres BUQ doivent être sensibilisées à cet enjeu, car il serait possible de tenir compte de cette exigence dans l'appel d'offres. Il s'agit donc là d'un enjeu qui relève de la gouvernance du projet PPS. À ce propos, il convient de souligner que les défis liés à la gouvernance seront abordés ultérieurement.

De ce qui vient d'être dit, nous remarquons que l'interopérabilité entre les PSB et les systèmes institutionnels est perçue comme un défi pour plusieurs, bien que le niveau de complexité demeure variable. Alors qu'un participant envisage la situation de façon simple, un autre est préoccupé par la complexité liée à la communication entre les systèmes. Enfin, certains participants ont soulevé des enjeux locaux qui leur sont propres.

### 3.4.3 L'appropriation et la formation

Une fois la PSB adoptée et mise en œuvre, les employés des bibliothèques devront se familiariser à leur nouvel outil de travail. Ils devront aussi être formés pour l'utiliser. Ces deux aspects ont été abordés par les participants lors des entrevues. Nous traiterons donc brièvement de l'appropriation par les employés de leur nouvel outil de travail, pour ensuite aborder la question de leur formation.

Trois participants affirment que les employés devront s'approprier le nouveau système. Par exemple, un participant mentionne :

Les gens sont habitués, tous les matins y'arrivent pis c'est toujours pareil. Ça va changer. Faut qu'ils se l'approprient. (p3)

Toutefois, cette situation ne génère pas d'inquiétude pour les participants. Certains (n=2) croient même que l'utilisation de la PSB sera possiblement plus simple que leur SGIB, Aleph. L'un d'eux a l'impression que le nouveau système sera peut-être plus intuitif :

Moi, je m'attends à quelque chose peut-être plus intuitif. Donc, qui va peut-être être plus complexe au niveau de l'infrastructure, parce qu'y va nous permettre de faire des actions plus complexes, mais en même temps, qui soit plus intuitif pour l'employé individuel en tant que personne. (p7)

En parallèle à l'appropriation au nouveau système, les employés devront apprendre à l'utiliser. Aussi, la plupart des participants (n=6) ont abordé la formation des employés au nouveau système. Le processus de formation est perçu comme un défi par plusieurs, bien que cet exercice génère peu de craintes. La formation, l'appropriation des nouvelles méthodes de travail, la réécriture des procédures et la transmission des nouvelles connaissances aux autres membres de l'équipe sont des étapes nécessaires, mais habituelles lors de l'implantation de nouveaux systèmes. À ce sujet, un participant mentionne :

Mais ça, c'est des défis assez classiques là, quand tu fais un changement de système. (p3)

Parallèlement, un participant indique l'importance d'avoir des activités de formation structurées dès la mise en œuvre. À ce sujet il indique :

Mais, y va falloir mettre en place, c'est bien entendu, de bonnes activités de formation, de perfectionnement pour le personnel, pour qu'y puissent mettre ça en place comme il faut, parce qu'on constate que c'est fondamental au démarrage de ces nouvelles solutions-là, que ça soit fait de façon efficace pis appropriée. (p1)

Ce participant a l'impression qu'au moment de la mise en œuvre du SIGB Aleph dans son organisation, les membres du personnel n'ont possiblement pas eu la formation et l'accompagnement nécessaires pour travailler de la bonne manière et de façon efficace dès le départ. Cette situation a eu des conséquences dans les méthodes de travail de certains employés.

En ce qui concerne l'approche privilégiée pour enseigner l'utilisation du nouveau système aux employés, un participant croit qu'elle pourrait être similaire à l'approche adoptée lors de l'acquisition d'Aleph par le groupe SB8<sup>49</sup>, soit la formation des formateurs. Dans ce contexte, le fournisseur de la PSB sélectionnée formerait un groupe d'employés de chacune des bibliothèques qui auraient ensuite la responsabilité de transmettre les connaissances aux autres membres de leurs équipes respectives. Ce participant indique aussi le développement concerté d'outils de formation et de procédures pour aider l'apprentissage du personnel.

Cet énoncé fait écho aux propos de deux participants qui jugent nécessaire de bien connaître un nouveau système pour être en mesure de l'enseigner à d'autres. Ainsi, l'un d'eux mentionne que face à un nouvel outil, les employés formateurs doivent maîtriser le nouvel environnement et développer des compétences pédagogiques pour pouvoir transmettre leurs connaissances aux autres<sup>50</sup>, une situation qu'il juge complexe.

Certains participants (n=2) ont expliqué que l'apprentissage d'un nouveau système est un processus qui demande du temps. L'un d'eux explique que, de façon générale<sup>51</sup>, l'organisation doit être souple, entre autres pour accepter d'alléger la tâche des employés afin de leur

---

<sup>49</sup> Rappelons qu'au moment de l'acquisition du SIGB Aleph, le groupe était formé de huit constituantes. Il s'appelait alors SB8. Une neuvième bibliothèque s'est jointe au groupe en 2014.

<sup>50</sup> Le propos de ce participant ne faisait pas spécifiquement référence aux PSB, mais s'applique de façon générale à n'importe quel nouvel outil.

<sup>51</sup> Ce participant explique que l'organisation doit être souple pour accorder du temps de perfectionnement à ses employés. Ses propos ne s'appliquaient pas uniquement à l'apprentissage d'une PSB, mais à tout type de perfectionnement.

permettre d'assister à des activités de perfectionnement. Selon lui, cet exercice s'inscrit dans une nouvelle réalité de formation continue, dans la mesure où plusieurs nouveaux outils sont fréquemment adoptés. Ainsi, à la suite de l'adoption d'une PSB, la formation du personnel est donc perçue par certains comme un exercice qui demandera du temps.

Compte tenu de ce qui vient d'être avancé, nous pouvons dire que l'appropriation du nouveau système par les employés ne semble pas complexe pour les participants. Cependant, la formation des membres du personnel, bien que cet exercice ne soit pas appréhendé avec inquiétude, est un enjeu pour certains. Entre autres, un participant mentionne que les activités de formation doivent être prodiguées dès la mise en œuvre du nouveau système. De plus, d'autres affirment que la formation des employés est un processus qui demande du temps.

#### **3.4.4 La complexité du regroupement**

L'analyse des entrevues a fait ressortir la perception des participants en ce qui a trait à la formation d'un regroupement élargi de BUQ, au sein du projet PPS. Comme nous l'avons maintes fois évoqué, le groupe SB9 est composé de neuf bibliothèques relevant d'universités membres du réseau de l'Université du Québec. Par ailleurs, au moment des entrevues, on ne savait pas avec certitude combien de BUQ participeraient au projet PPS. Néanmoins, tous les participants (n=7) ont discuté du regroupement élargi et des conséquences possibles, évoquant certains défis d'évoluer dans un tel environnement.

Sans conteste, pour les membres SB9, la formation d'un regroupement élargi à l'ensemble des BUQ a le pouvoir de complexifier la dynamique de groupe. En effet, en se regroupant, les BUQ évolueront dans un environnement complexe. À cet égard, nous avons précédemment eu l'occasion de constater la perspective des participants en regard des avantages et des désavantages qui pourraient découler de cette situation (voir section 3.2.4 en page 157). Nous aborderons maintenant le point de vue des répondants sur la diversité des bibliothèques qui intégreront le projet PPS. Par la suite, nous explorerons les enjeux perçus de cette nouvelle réalité complexe.

### 3.4.4.1 La diversité des membres du projet PPS

Les bibliothèques membres du groupe SB9 partagent plusieurs similitudes. À titre d'exemple, un participant mentionne qu'elles sont rattachées à des universités publiques, régionales pour la plupart, de taille similaire et avec des besoins qui se rejoignent. Comme lui, d'autres répondants soulignent aussi leur ressemblance, quoique l'un d'eux mentionne que le contexte de chacune diffère aussi à certains égards.

Par ailleurs, les bibliothèques du groupe SB9 ont l'habitude de travailler ensemble. Rappelons qu'elles se sont regroupées pour acquérir en commun le SIGB Aleph, dans un processus qui s'est complété en 2007. Soulignons aussi que la bibliothèque de l'UQAM, aussi membre du réseau de l'UQ, n'est pas de ce groupe. Un participant mentionne néanmoins que le groupe SB9 et la bibliothèque de l'UQAM participent ensemble à certains projets. Dans le même sens, un autre répondant indique que le groupe SB9 partage de bonnes relations avec l'UQAM :

Même le gros joueur qui trouvait que les p'tits joueurs commençaient à être lourds y'est pu vraiment avec nous. L'UQAM a pris son chemin de son côté; les autres joueurs de taille plus similaire et le travail collectif est comme naturel depuis de nombreuses années. Là, on revient avec l'UQAM évidemment. On a quand même encore des airs de famille avec l'UQAM, on s'entend bien. Y'a beaucoup de choses qui s'échangent malgré qu'on soit pu dans le même comité au niveau des systèmes. Depuis de nombreuses années, y'a quand même beaucoup d'échange qui a été fait.  
(p5)

C'est peut-être avec la même vision qu'un participant souligne l'existence d'une certaine unité dans le réseau UQ.

Inversement, les autres bibliothèques impliquées dans le projet PPS relèvent d'universités à charte. À ce propos, trois participants témoignent du fait que ce nouvel environnement sera plus complexe. L'un d'eux indique :

[...] avec ce projet-là, eh bien on se situerait dans un autre environnement regroupant beaucoup de bibliothèques montréalaises, l'Université Laval, Sherbrooke. Donc des universités à charte, ce qui est pas le cas des universités du réseau de l'UQ. C'est pas le même environnement du tout. C'est plus compliqué, c'est plus lourd, c'est plus complexe, c'est sûr. (p4)



Toujours en ce qui concerne les bibliothèques relevant des universités à charte, un participant croit que ces organisations ont leur propre culture et leur propre façon de faire. Selon lui, elles pourraient offrir quelques résistances face à l'harmonisation des pratiques. De plus, ce participant évoque la possibilité d'une compétition entre les grosses bibliothèques. Dans ce contexte, il envisage le regroupement comme un défi, bien qu'il ne le perçoive pas comme une source d'inquiétudes.

Toutefois, un autre répondant souligne qu'il sera nécessaire de faire des compromis et de s'entendre sur certaines pratiques communes, surtout dans la mesure où toutes les bibliothèques souhaitent travailler en étroite collaboration.

Ben c'est sûr qu'y'aura pas trois ou quatre façons de faire. Donc ce qu'on a comme pratique au niveau de notre table qu'on appelle HPC, harmonisation des pratiques de catalogage, ben y va falloir transposer ça à 18. (p2)

Le groupe d'harmonisation des pratiques de catalogage (HPC) auquel ce participant fait référence est l'un des groupes de travail collaboratif du groupe SB9. Dans la même perspective, soulignons que l'idée de transposer des groupes de travail propres à SB9 à l'échelle du projet PPS est aussi suggérée par deux autres participants.

Parallèlement, l'enjeu linguistique est aussi énoncé par certains (n=2). Au Québec, trois bibliothèques relèvent d'universités anglophones, une réalité qui soulève un défi additionnel. Sur ce point, un répondant mentionne : « C'est pas un problème, mais c'est un enjeu ça. C'est un enjeu supplémentaire » (p3). Ce participant souligne entre autres la nécessité de développer un environnement bilingue tant pour les notices bibliographiques, l'interface du système, que pour les documents de travail. De plus, un second participant indique que les bibliothèques anglophones souhaitent aussi être représentées au sein du comité de pilotage du projet PPS. L'existence d'un enjeu linguistique est donc un élément qui complexifie davantage la composition du regroupement.

En somme, le nouveau regroupement de bibliothèques au sein du projet PPS rassemblera des organisations aux réalités différentes : des bibliothèques dépendantes d'universités membres du réseau de l'UQ, des bibliothèques d'universités à charte, des organisations francophones et

d'autres anglophones. Dans la perspective des participants, cette situation créera un environnement complexe au sein duquel ils devront évoluer.

#### 3.4.4.2 Les défis de gouvernance

Au cours des entrevues, tous les participants (n=7) ont identifié des enjeux découlant directement de l'environnement complexe dans lequel ils évolueront, au sein du projet PPS. Ces défis sont liés à la gouvernance du projet PPS, c'est-à-dire aux structures décisionnelles du regroupement des BUQ au sein du projet PPS. Dans ce qui suit, nous rendrons compte de la perception de disparité entre les bibliothèques de différentes tailles et de la représentativité au sein des comités. Ensuite, nous aborderons brièvement la priorisation des projets et la difficulté d'obtenir des consensus<sup>52</sup>.

D'entrée de jeu, soulignons que le fonctionnement de ce nouveau consortium possède une part d'inconnu. À ce propos, un participant affirme :

[...] les changements moins connus vont se situer au niveau d'la gouvernance, au niveau de la participation pis de l'implication de chacune des universités membres... c'est comme un nouveau consortium. (p4)

Cette affirmation trouve écho dans le témoignage d'un autre répondant. Il indique que le nouveau groupe est une représentation complexe qui comporte plusieurs éléments et plusieurs personnes impliquées. Il pense que cette situation pourrait trouver un certain équilibre après quelques années de fonctionnement.

Parmi les défis perçus, certains participants (n=5) évoquent la disparité entre les petites et les grandes bibliothèques. Par exemple, l'un d'eux se demande entre autres comment cette réalité sera représentée dans la gouvernance du projet. Similairement, un autre se questionne à propos de la collaboration avec de grosses bibliothèques qui ont une autre culture, comme celles de l'Université McGill et de l'Université Laval :

---

<sup>52</sup> Il convient de rappeler que les enjeux liés à la défense des intérêts, de la représentativité et de la difficulté à obtenir des consensus entre toutes les bibliothèques membres au sein du projet PPS ont été identifiés comme des désavantages par des participants (voir section 3.2.4 en page 157). Dans cette section, ces enjeux sont plutôt abordés comme des aspects relevant de la complexité perçue du nouveau groupe.

Pour la gouvernance, ça pourrait poser problème à tout le monde. Est-ce que les gros vont vouloir faire des concessions pour qu'les p'tits puissent passer au travers [et est-ce que les] p'tits vont être capables de suivre? (p5)

Similairement, un participant indique devoir prendre sa place au sein du groupe. Par contre, il mentionne que ce n'est pas toujours chose facile. Il souligne ne pas avoir le « même poids » que le directeur des bibliothèques de l'Université de Montréal. Il rappelle toutefois que le processus démocratique et respectueux des intérêts de chacun qui était présent au sein du groupe SB9 semble se poursuivre à l'échelle du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI).

Certains ont discuté de la question de la représentativité au sein des tables de travail. À cet effet, deux participants mentionnent que les petites bibliothèques ne pourront pas siéger sur tous les comités créés au sein du projet PPS. L'un d'eux explique :

Une des problématiques qu'on avait soulevées entre autres, c'est le risque d'avoir de nombreux comités différents, sur toutes sortes d'aspects techniques ou non, et c'est impossible pour une constituante qui a [peu de] bibliothécaires pis [peu de] techniciens d'assister à toutes les réunions. On peut pas être dans tout. (p5)

Ce participant rappelle la nécessité de trouver un équilibre afin que tous se sentent représentés au sein de la structure de gouvernance. Cette affirmation trouve écho dans les propos d'un autre répondant qui indique devoir accepter de faire des compromis quant à la représentation de sa bibliothèque sur les groupes de travail. Il précise aussi ne pas avoir le même poids décisionnel que les grosses bibliothèques, mais croit devoir accepter sa situation. Poussant plus loin sa réflexion, il est d'avis que les différentes bibliothèques devront « s'approprier mutuellement » (p1) comme l'ont fait les membres du groupe SB9 au début de leur collaboration.

Dans une autre perspective, un participant indique que les priorités vont peut-être différer entre les membres du regroupement. Par exemple, il souligne que les bibliothèques devront adopter un plan d'action permettant de prioriser les projets à mettre en œuvre. Toutefois, toutes les bibliothèques n'ont pas les mêmes intérêts ni les mêmes besoins. À ce propos, il affirme :

Faque ça, c'est toujours des dilemmes qui, entre les bibliothèques, les universités généralistes et les universités spécialisées, anglophones, francophones... On n'a pas toujours la même réalité... (p4)

Il mentionne que le groupe devra s'entendre sur les priorités.

D'autre part, rappelons que certains participants (n=3) croient qu'au sein d'un regroupement élargi, les processus peuvent être plus longs, car il peut être plus difficile d'obtenir des consensus de l'ensemble des bibliothèques représentées. Nous avons précédemment abordé cet aspect (voir section 3.2.4.3 en page 160), car pour certains participants, il s'agit d'un désavantage. Par ailleurs, l'un des répondants émet des doutes quant à la capacité d'établir des consensus dans un aussi gros groupe.

En terminant, nous avons constaté que certains participants se questionnent sur des enjeux liés à la gouvernance du projet PPS. Ainsi, dans un regroupement où nous retrouvons plusieurs bibliothèques de tailles différentes, une disparité entre les petites et les grandes bibliothèques est un enjeu qui en préoccupe certains. Aussi, la représentativité au sein des comités pourrait désavantager les petites organisations. Quelques participants ont aussi discuté d'autres aspects liés à la priorisation des projets et aux difficultés d'obtenir des consensus.

### **Conclusion de la troisième question de recherche**

Notre troisième question de recherche vise à déterminer, du point de vue des dirigeants, le degré de complexité des PSB avec les bibliothèques universitaires. Cette question est particulièrement intéressante dans le contexte des bibliothèques du groupe SB9 et de la formation d'un nouveau regroupement au sein du projet PPS. Le niveau de complexité d'une innovation fait généralement référence à la difficulté avec laquelle une innovation peut être comprise et utilisée (Rogers, 2003). Au sein d'une organisation, la complexité d'une innovation est aussi en lien avec l'expérience et les compétences du personnel (O'Callaghan, 1998). Dans le cas de cette étude, la complexité d'une PSB et de son adoption se traduit notamment par des enjeux et des défis particuliers envisagés par les dirigeants rencontrés, en contexte. Ainsi, nous avons constaté des défis techniques liés à la transition vers ces systèmes, des défis de

formation, et de façon plus importante, des défis relationnels avec d'autres bibliothèques, émanant de la dynamique du nouveau groupe au sein du projet PPS.

Tout d'abord, quelques défis techniques liés à la transition ont été abordés : la migration des données et le paramétrage du système, ainsi que l'interopérabilité des PSB avec les systèmes institutionnels. En ce qui a trait à la migration et au paramétrage, bien qu'un participant perçoive cette opération comme étant complexe, d'autres insistent sur le rôle des fournisseurs dans l'accompagnement afin de simplifier le processus. Par ailleurs, le paramétrage est perçu comme étant plus simple avec ce type de systèmes commerciaux. Dans ce contexte, une simplification des opérations repose grandement sur l'expertise des fournisseurs.

Par ailleurs, l'interopérabilité des PSB avec les systèmes institutionnels est aussi perçue comme un défi, mais le degré de complexité ressort de façon variable parmi les participants. Par exemple, certains témoignent de défis particuliers, notamment en raison des lacunes de leurs systèmes institutionnels ou encore en raison de la complexité de ceux-ci. Comme pour la migration des données et le paramétrage du système, l'expérience et le soutien des fournisseurs sont perçus comme permettant de simplifier l'enjeu d'interopérabilité. Bref, en ce qui concerne les défis techniques envisagés, il ressort des résultats que le rôle des fournisseurs est aussi d'agir à titre d'agent de simplification en soutenant les bibliothèques face à ces enjeux.

Dans une autre perspective, à la suite de la mise en œuvre d'une PSB, les employés devront s'approprier leur nouvel outil et apprendre à l'utiliser. Il est intéressant de souligner que cette période de familiarisation n'est pas perçue comme unique à la PSB, mais est inhérent à tous les changements de systèmes. Cet enjeu ne soulève pas d'inquiétudes particulières, car bien que des activités de formation soient nécessaires, la PSB sera possiblement plus simple à utiliser que le SIGB Aleph.

Dans une tout autre perspective, un enjeu de taille apparaît dans la complexité du nouveau regroupement au sein du projet PPS. Alors que les membres du groupe SB9 témoignent de leur similarité, la diversité du nouveau regroupement est perçue comme pouvant complexifier d'autant la dynamique de groupe en créant un environnement complexe dans lequel évolueront les bibliothèques. De ce point de vue, le développement de pratiques communes, notamment

en ce qui a trait à l'harmonisation des pratiques, est perçu comme un défi où les compromis seront nécessaires. C'est sans compter sur l'enjeu linguistique. En effet, étant donné la présence de bibliothèques universitaires anglophones, il sera nécessaire de développer un environnement bilingue, tant pour le système, que pour les documents de travail. Ainsi, la composition du regroupement complexifie l'environnement auquel le groupe SB9 à l'habitude de travailler.

Par ailleurs, la gouvernance du projet pose aussi des défis découlant de la complexité perçue du nouvel environnement. À cet égard, nous avons précédemment identifié plusieurs désavantages perçus de cette situation (voir section 3.2.4 en page 157). Pour l'essentiel, la question est de savoir comment la disparité des bibliothèques sera représentée au sein de la structure de gouvernance. Par exemple, quelle sera la place des petites bibliothèques par rapport aux plus grosses? De façon similaire, la représentativité au sein des comités est aussi perçue comme un enjeu, tout comme les projets à prioriser, sachant que toutes les bibliothèques n'ont pas les mêmes priorités ni les mêmes intérêts. Enfin, cet environnement complexe pourrait amener certaines difficultés à obtenir des consensus, ainsi qu'un processus décisionnel plus long. Toutefois, comme le rappelle un participant, au moment des entrevues, le nouveau consortium comporte plusieurs aspects inconnus.

## **3.5 Résultats de la quatrième question de recherche**

Notre quatrième question de recherche vise à déterminer les sources d'influence qui poussent à l'adoption d'une PSB :

Selon les dirigeants, existe-t-il des sources d'influence qui poussent à l'adoption des plateformes de services pour bibliothèques?

La décision d'adopter une innovation technologique est grandement influencée par la perception de ses attributs. Toutefois, dans ce processus, d'autres sources d'influence sont à considérer. Parmi les facteurs influençant l'adoption d'une innovation technologique au sein d'une organisation, O'Callaghan (1998) mentionne l'effort promotionnel provenant de ceux qui la promeuvent et la pression sociale des pairs, par le biais de l'effet de diffusion. Ces sources d'influence permettent notamment à une organisation de prendre conscience d'une innovation, et de se positionner quant à la possibilité de l'adopter. Elles proviennent de l'environnement social d'une organisation : ce sont des entités évoluant dans le même domaine ou avec lesquelles elle a des liens, comme des individus, d'autres organisations, etc.

Dans le cadre de cette étude, l'environnement social est essentiellement lié au domaine de la bibliothéconomie : ce sont des bibliothèques, des consortiums, des fournisseurs, etc. Dans cette perspective, il est intéressant de déterminer s'il existe, du point de vue des dirigeants interrogés, des sources qui poussent les bibliothèques à l'adoption d'une PSB. Dans cette section, nous présenterons diverses sources d'influence susceptibles d'avoir un impact sur la décision du groupe SB9 d'adopter une PSB. Ainsi, nous examinerons tout d'abord les principales sources d'influence externes, puis nous nous pencherons sur les sources d'influence internes.

### **3.5.1 Les sources d'influence externes**

Dans ce qui suit, nous examinerons les sources d'influence externes qui incitent le groupe SB9 à faire la transition vers une PSB. Par l'expression « sources d'influence externes », nous entendons des sources provenant de l'environnement social des bibliothèques du groupe SB9, mais qui n'en sont pas membres. Ce sont des entités qui sont principalement liées au domaine

de la bibliothéconomie, comme des fournisseurs de produits, d'autres bibliothèques ou encore d'autres consortiums.

### 3.5.1.1 Les fournisseurs

D'entrée de jeu, soulignons que tous les participants (n=7) identifient les fournisseurs de PSB comme l'une des principales sources d'influence pour aller vers ces plateformes. L'analyse des entrevues nous permet de constater que l'influence des fournisseurs s'exerce par les activités promotionnelles qu'ils déploient afin de présenter leurs produits, mais aussi par le biais d'une stratégie de développement par laquelle ils orientent les bibliothèques vers certains produits. Parmi les types d'activités promotionnelles dont il a été question, nous aborderons la présence des fournisseurs à différents congrès et les présentations de produits aux clients.

Certains participants (n=3) font mention de la présence des fournisseurs à différents congrès du domaine, comme le Congrès des milieux documentaires du Québec<sup>53</sup>. Ainsi, un participant explique :

C'est sûr que les fournisseurs nous influencent. Quand tu vas dans les congrès, y nous présentent leurs nouveaux systèmes. Ça fait longtemps qu'OCLC présente ce qu'ils ont à offrir. Mais j'veux dire, Ex Libris font leur congrès une fois par année. Pis y présentent leur nouveau système. Pis on y va nous à chaque année. On envoie des délégués. Pis, on sait ce qui s'en vient, on sait ce qui existe. (p3)

Cette perspective est appuyée par un autre participant. Ce dernier indique par ailleurs que certains membres du groupe SB9 assistent au congrès annuel organisé par Ex Libris<sup>54</sup>, dans lequel ce dernier présente ses produits. La présence des fournisseurs aux congrès est donc perçue par certains comme une source d'influence à l'adoption d'une PSB.

Par ailleurs, deux participants mentionnent les expériences qu'ils ont eues de présentations informelles faites par les fournisseurs pour faire connaître leurs produits, ou encore des

---

<sup>53</sup> Le nom de cet événement annuel a été changé depuis. Il se nomme maintenant « Congrès des professionnel·le·s de l'information ».

<sup>54</sup> Il s'agit d'un événement annuel organisé par Ex Libris pour les membres du groupe Ex Libris Users of North America (ELUNA), c'est-à-dire les utilisateurs nord-américains des produits Ex Libris.



démonstrations de ceux-ci dans le cadre de réunions du Sous-comité des bibliothèques au BCI (SCB-BCI).

Parallèlement aux activités promotionnelles, certains participants (n=3) font état d'une pression des fournisseurs les poussant à adopter une PSB. Dans ce contexte, un participant a l'impression de ne pas vraiment avoir la possibilité de choisir :

Ben y'a même pas de choix... Y'a même pas d'alternatives. Y'a pas d'alternatives... Les fournisseurs s'en vont là. Pis j'veux dire, sont tellement dominants dans le marché. C'est pas un marché qui est super compétitif selon moi. C'est un peu monopolistique. (p3)

D'ordre technologique, cette pression est exercée par les fournisseurs à travers leurs stratégies de développement de produits. Ce faisant, ils orientent dorénavant les bibliothèques vers l'adoption des PSB au détriment de leurs produits plus anciens. Dans ce contexte, un participant mentionne que l'offre des fournisseurs dicte aux bibliothèques la direction à prendre :

Mais asteure, on n'a pas vraiment l'choix. C'est toujours ça. Même quand on a passé à l'outil de découverte, on n'avait pas vraiment le choix. C'est ça qu'y offraient eux autres. Veut, veut pas, dans tout ce projet-là, dans tous ces projets-là, on est toujours, toujours très, très dépendant de ce que le fournisseur offre. (p3)

Dans le même sens, un participant explique que le fournisseur Ex Libris ne recommande plus son SIGB Aleph. Cette affirmation trouve écho dans les propos d'autres participants (n=2) qui mentionnent la fin du développement d'Aleph, un système vieillissant qui ne fera l'objet que d'améliorations mineures. L'un d'eux précise :

[...] Aleph, c'est un système qui a vieilli et c'est un système qui fera pas l'objet de beaucoup de développement dans les prochaines années. Oui, on améliore un petit peu des choses, mais jamais y sera capable d'arriver au niveau d'intégration recherché avec des fonctionnalités qui sont partiellement gérées par les autres systèmes, pis les nouvelles fonctionnalités aussi. (p2)

Par ailleurs, le coût d'exploitation semble aussi un facteur qui encourage les fournisseurs à mettre de la pression sur les bibliothèques pour adopter les PSB :

Ben c'est-à-dire, les fournisseurs qui offrent ces solutions-là mettent de la pression sur leurs clients qui ont des systèmes plus traditionnels pour faire le passage, parce

que ça leur coûte beaucoup plus cher d'avoir des clients qui vont faire le passage de 22 à 23 d'Aleph, que de leur plateforme. (p2)

De plus, le développement d'autres logiciels, comme MetaLib<sup>55</sup> ou encore Verde<sup>56</sup>, est abandonné par le fournisseur Ex Libris. En effet, ce dernier intègre dorénavant certaines fonctionnalités de Verde dans la plateforme qu'il développe, Alma.

D'un autre côté, et malgré ce qui vient d'être avancé, un participant exprime ne pas ressentir de pression de la part des fournisseurs. Par ailleurs, un autre répondant indique avoir l'impression qu'Ex Libris, le fournisseur de leur SIGB Aleph, laisse au groupe SB9 une certaine latitude pour le changement. Par exemple, Ex Libris permet le prolongement de leur contrat d'exploitation, leur accordant ainsi un temps pour réaliser le nouveau projet d'adoption.

En somme, les fournisseurs sont perçus comme une importante source d'influence pour adopter une PSB. D'une part, par le biais d'activités promotionnelles, ils font connaître leurs produits. D'autre part, ils exercent aussi une pression par leur stratégie de développement de produit. Ainsi, ils délaissent le développement de certains de leurs logiciels et orientent les bibliothèques vers l'adoption de nouveaux systèmes, comme les PSB.

### 3.5.1.2 Les autres établissements

Au cours des entretiens, peu a été dit en ce qui concerne l'influence d'autres bibliothèques individuelles. Néanmoins, un répondant relate l'observation du processus d'adoption d'une PSB par une bibliothèque de son milieu, mais qui n'est pas liée à un établissement d'enseignement. Sans être impliqué dans ce projet, il affirme être informé du développement et déclare être en mesure de mieux comprendre le processus de transition et d'implantation d'une PSB :

[...] c'est intéressant de voir quel produit ils ont choisi et comment sont en train de l'implanter. Donc cette expérience-là, curieusement, amène une lumière, en tout cas pour moi, peut-être pas pour le reste du réseau malheureusement, mais une lumière intéressante sur les processus d'implantation et de choix de système et sur les potentiels des systèmes. (p5)

---

<sup>55</sup> MetaLib est un système de recherche fédérée. Il a été développé par la compagnie Ex Libris.

<sup>56</sup> Verde est un système de gestion de ressources électronique, lui aussi développé par Ex Libris.

Aussi, ce participant affirme avoir une meilleure idée de ce que peut offrir ce type de système.

### 3.5.1.3 Les autres consortiums

Quelques participants (n=2) signalent la tendance qu'ont les bibliothèques à se regrouper lorsqu'elles migrent vers une PSB. Par exemple, un répondant indique que très peu de bibliothèques adoptent seules une PBS. Il souligne :

Parce que nous, quand on a fait notre veille, on a réalisé que la plupart des institutions qui migraient vers une nouvelle plateforme le faisaient en consortium élargi. C'est généralisé. Les nouvelles plateformes se prêtent bien à ça. Y'a beaucoup d'avantages à y aller en consortium élargi. (p3)

De plus, l'analyse des entrevues révèle que l'expérience d'autres consortiums ou regroupements de bibliothèques semble influencer le groupe. Du moins, c'est ce que mentionnent plusieurs participants (n=4), qui n'ont cependant pas ajouté beaucoup de précisions de ce sujet. Ainsi, l'un d'eux explique :

Ben c'est les consortiums de bibliothèques qui nous influencent. Pis on a regardé ce qu'eux autres ont fait, pis on a bien vu tout le monde s'en allait à peu près dans la même direction. Pis ça, ça nous a influencés. (p3)

Par ailleurs, quelques participants (n=3) identifient des consortiums qui sont en processus d'adoption d'une PSB, comme les consortiums américains Orbis Cascade Alliance (OCA) et LIBROS, ou encore l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES) avec le projet SGBm, en France. Certains participants (n=3) évoquent aussi le projet Collaborative Future regroupant des bibliothèques membres du Conseil des bibliothèques universitaires de l'Ontario (CBUO) et dont l'avancement est similaire à celui des BUQ.

De ce qui précède, nous constatons que plusieurs participants ont témoigné de cette tendance qu'on les consortiums de se regrouper pour adopter une PSB en commun. Ainsi, l'adoption de PSB par d'autres consortiums semble donc aussi agir comme source d'influence externe pour les bibliothèques du groupe SB9.

### 3.5.2 Les sources d'influence internes

Nous aborderons maintenant les sources d'influence internes qui orientent la décision d'adopter une PSB. Par l'expression « sources d'influence internes », nous entendons des forces qui émanent du groupe lui-même ou de ses membres, et qui exercent une influence sur ces derniers et, par extension, sur des entités extérieures. Dans ce qui suit, nous présenterons la pression interne ressentie par les membres du groupe SB9 pour continuer d'être en groupe. Par la suite, nous examinerons le groupe SB9 comme source d'influence dans l'initiation du projet PPS. Nous évoquerons aussi l'influence possible du projet PPS pour d'autres services universitaires.

#### 3.5.2.1 Continuer d'être en groupe

Nous avons précédemment mis en lumière différentes sources d'influence externes, voire de pression, ayant le potentiel d'inciter les bibliothèques à adopter une PSB. Nous avons aussi remarqué que certains participants perçoivent comme une influence l'existence d'une tendance qu'ont les bibliothèques à se regrouper pour adopter de tels outils. Les propos d'un participant résument bien cette situation :

Ça se voit à peu près pas une institution qui part toute seule, pis qui s'en va vers une nouvelle plateforme partagée. Quand on voit ça, pis ça été mentionné à un moment donné à une table, tu penses, tu te dis : « y'a quelque chose qu'eux autres ont pas compris. » (p3)

Dans ce contexte, l'analyse des entrevues laisse percevoir une possible pression interne émanant de quelques bibliothèques membres du groupe SB9, et qui les incitent à suivre les autres et à participer au projet d'adoption collectif d'une PSB.

En effet, les propos de certains participants (n=3) indiquent qu'ils ont l'impression de ne pas avoir le choix de participer au projet. Leurs bibliothèques semblent en effet avoir tout intérêt à continuer à travailler en groupe, par exemple pour les avantages que procure le travail en réseau ou encore pour profiter d'un système de gestion de bibliothèque adopté en commun.

Ainsi, un participant constate qu'il n'a d'autres choix que d'adhérer au projet, qu'il s'agit d'une évidence. Relatant une discussion avec un de ses dirigeants, il affirme :

On peut même pas imaginer ça. [...] On est dans la game. On peut jouer sur qui paye combien, mais on peut pas faire autre chose que jouer dans game. C'est tout. Y'a pas d'options. (p5)

Similairement, un autre participant avance :

On s'en va vers des systèmes plus de nouvelles générations de toute manière. Donc en tant que groupe, y'aurait déjà fallu se positionner. [L'institution du participant] a comme pas le choix d'embarquer dans ce mouvement-là. (p7)

Ce répondant souligne que d'arrêter de travailler en réseau n'est pas un choix intéressant pour sa bibliothèque, tant au niveau financier que pour son équipe. Sa bibliothèque profite de son expérience de collaboration avec d'autres au sein du groupe SB9, par exemple pour le partage des connaissances ou encore le partage du traitement documentaire. Pour lui, la voie à suivre consiste à continuer à travailler en réseau.

Similairement, un participant se demande ce qui adviendrait à une bibliothèque qui déciderait de ne pas participer au processus d'adoption d'une PSB au sein du regroupement élargi. Selon lui, cette situation est inimaginable, car une bibliothèque du groupe SB9 qui n'adhérerait pas au projet de regroupement se retrouverait sans système. En effet, toutes les structures technologiques qui permettent de maintenir le SIGB Aleph sont vouées à disparaître dans la nouvelle organisation. Dans ce contexte, en partant seul, un établissement devrait nécessairement faire ses propres démarches pour trouver un autre système. Par ailleurs, ce participant entrevoit une situation semblable pour les autres BUQ :

[...] C'est sûr qu'une institution pourrait dire : « Ok, finalement nous on est pas capable, on y va pas. » Mais tout le monde se rend bien compte que si y vont pas à ce moment ici, y vont se retrouver tout seul, pis que a un moment donné y'auront comme pas le choix de se joindre au projet. Y pourront pas partir tout seuls. Mais pour l'instant tout le monde est là. (p3)

En résumé, il existe une pression interne, provenant de certaines bibliothèques elles-mêmes pour aller de l'avant dans un projet d'adoption en commun d'une PSB. Cette pression se traduit par l'impression de ne pas avoir d'autres choix que de suivre les autres, pour continuer à profiter d'un système de gestion de bibliothèque, mais aussi pour les avantages que procure le travail en réseau.

### 3.5.2.2 SB9 comme source d'influence

Lorsque nous avons abordé le contexte du projet d'adoption d'une PSB initié par les membres du groupe SB9, nous avons évoqué les perceptions des participants au sujet de la présentation de ce projet aux autres BUQ (voir section 3.1.1 en page 135). Nous avons alors remarqué que la plupart d'entre eux (n=6) perçoivent le groupe SB9 comme initiateur du projet d'adoption d'une PSB dans le cadre du projet PPS. Dans ce contexte, il est intéressant de rendre compte du point de vue des répondants au sujet de leur propre influence sur les autres bibliothèques.

À différents degrés, la majorité des participants (n=6) a l'impression que le groupe SB9, par son histoire et son expérience d'adoption en commun d'un SIGB, agit en quelque sorte à titre de modèle pour les autres BUQ. À cet égard, différents facteurs ressortent : la réussite du projet SB9, le travail collaboratif et la capacité de s'entendre à plusieurs. Certains participants (n=2) évoquent le succès de l'entreprise. Par exemple, l'un d'eux mentionne :

[...] d'ailleurs, dans le plan d'affaires, la réussite du projet SB8<sup>57</sup> est constamment évoquée. (p4)

Un autre participant explique :

C'est le fait d'être à neuf, de présenter des dossiers qui fonctionnent. Le cadre financier a été respecté, aucun coût de contingence. On a été capable d'acquérir Primo. Veux dire, on a été exemplaire. Puis, chose qui faut pas oublier, puis qu'on leur a dit : nos projets s'font avec nos ressources à l'interne. Les gens sont pas libérés, pis remplacés. Ça s'est toujours fait... « Bon ben écoute, pendant les six prochains mois, tu vas travailler partiellement là-dessus. » Les gens l'acceptent souvent parce qu'ils disent : « C'est un beau défi. » Mais y sont pas remplacés. (p2)

D'un autre point de vue, quelques participants (n=2) abordent aussi l'expérience de collaboration. Ainsi, le dirigeant d'une petite bibliothèque indique :

[...] on est une petite institution généraliste avec vraiment peu de ressources. J'parle des ressources financières, des ressources en fonctionnement, mais des ressources humaines aussi. Mais on réussit à livrer une marchandise qu'y'est quand même ben intéressante du point de vue des usagers. [On fait] des p'tits miracles au niveau des services offerts, mais y'a une bonne partie de ces p'tits miracles-là qu'on réussit à

---

<sup>57</sup> Rappelons qu'au moment de l'acquisition du SIGB Aleph, le groupe était formé de huit constituantes. Il s'appelait alors SB8. Une neuvième bibliothèque s'est jointe au groupe en 2014.

offrir qu'on serait pas capable d'offrir si on n'était pas en travail collaboratif avec d'autres. (p1)

Dans le contexte d'adoption à 18 bibliothèques, ce participant croit pouvoir servir d'exemple pour d'autres petites BUQ. Par ailleurs, il indique que le groupe SB9 tente justement d'amener cette culture de collaboration au sein du SCB-BCI.

Dans une autre perspective, un répondant pense que le groupe SB9 démontre la capacité de s'entendre à plusieurs :

Parce que c'est pas évident nécessairement de penser qu'on va réussir à s'entendre à 18. Ça fait plusieurs voix, plusieurs intérêts. On a quand même réussi à montrer qu'on était capable de s'entendre à neuf dirigeants. Donc y'a une influence c'est sûr dans ce sens-là. (p7)

Malgré ce qui vient d'être dit, ce participant nuance l'importance accordée à l'influence du groupe SB9 en affirmant que dans l'évaluation du projet PPS, le SCB-BCI s'est certainement appuyé sur d'autres facteurs. De plus, dans un regroupement élargi à 18 bibliothèques, il affirme ne pas savoir quelles structures seront conservées de l'organisation du groupe SB9.

Par ailleurs, et au-delà de l'effet possible du groupe SB9 sur les autres BUQ, un participant évoque l'influence du projet PPS sur d'autres services universitaires :

Des oui-dire que j'ai entendus actuellement, on serait vraiment observé au niveau du réseau des universités, parce qu'on dit : « Si les bibliothèques peuvent mettre en réseau, pourquoi pas les autres services? » Pourquoi les services financiers des universités seraient pas en réseau? (p7)

Parallèlement, ce répondant est d'avis que si les universités allaient vers des systèmes plus globaux, il y aurait une amélioration de l'interopérabilité et de la communication entre les différentes plateformes de gestion des universités.

En somme, le groupe SB9 semble exercer une certaine influence dans la formation du projet PPS. Il est perçu par plusieurs participants comme ayant initié le projet auprès des autres BUQ. De plus, son expérience de réussite dans l'adoption en commun d'Aleph, le travail collaboratif ainsi que la capacité à s'entendre à plusieurs sont perçus comme un modèle par ses membres,

même s'il ne s'agit pas du seul facteur à considérer. Parallèlement, le projet PPS semble lui aussi agir à titre d'influence pour d'autres services universitaires.

### **Conclusion de la quatrième question de recherche**

Notre quatrième question de recherche vise à déterminer s'il existe, du point de vue des dirigeants, des sources d'influence qui poussent les bibliothèques à l'adoption d'une PSB. Les résultats suggèrent l'existence de sources d'influence externes poussant à l'adoption d'une PSB, mais aussi des sources d'influence internes.

En ce qui concerne les sources d'influence externes, il ressort de cette étude l'importance des fournisseurs et, de façon plus indirecte, des autres consortiums. En ce qui a trait aux fournisseurs, quelques participants ont bien identifié l'influence exercée par leurs activités promotionnelles, notamment leur présence aux congrès et les présentations qu'ils font de leurs produits directement aux bibliothèques. De l'avis des participants, ces activités leur permettent de prendre conscience de l'existence de ces produits et d'en connaître l'évolution.

Toutefois, de façon plus directe, une pression est ressentie de la part de certains dirigeants. En effet, les fournisseurs orientent les bibliothèques vers leurs nouveaux produits, en délaissant les plus anciens et en intégrant aux PSB les fonctionnalités de certains logiciels dont ils abandonnent le développement. Dans cette perspective, l'offre de produits et les options pour les bibliothèques qui envisagent de changer de système sont limitées. Les bibliothèques ont l'impression de ne pas avoir de choix.

En outre, l'adoption de PSB par d'autres consortiums semble aussi exercer une certaine influence. Cette dernière se manifeste de deux façons. D'une part, les participants ont bien identifié d'autres consortiums ayant adopté une PSB, mais, à l'exception du projet du Conseil des bibliothèques de l'Ontario, qui possède des similitudes avec le projet PPS, peu a été dit. D'autre part, de façon plus générale, l'influence des autres consortiums semble provenir du fait que souvent, l'adoption de ces systèmes est partagée par un groupe.

En ce qui a trait aux sources d'influence internes, une pression émanant de certaines bibliothèques elles-mêmes est ressentie. Cette pression les pousse à suivre les autres membres



du groupe. À cet égard, deux principales raisons sont évoquées. Participer à un projet d'adoption partagée d'une PSB avec d'autres bibliothèques leur permet de continuer à tirer parti des avantages du travail collaboratif. Par le fait même, elles peuvent continuer de profiter d'un système de gestion de bibliothèque. Ces pressions semblent donc provenir de certaines bibliothèques elles-mêmes : si elles ne suivent pas les autres, elles resteront seules et perdront aussi les privilèges associés au groupe.

Enfin, aux yeux des participants, il est aussi apparu que le groupe SB9 a agi à titre de modèle dans le développement du projet PPS. Sans prétendre être le seul déterminant du projet PPS, ils ont l'impression d'avoir exercé une influence en raison de la réussite du regroupement SB9 dans le projet d'adoption du SIGB Aleph qui s'est complété en 2007, de la force du travail collaboratif qu'ils ont mis en place ainsi que de leur capacité de s'entendre à plusieurs. En terminant, il est aussi intéressant de souligner que le projet PPS peut potentiellement exercer une influence auprès d'autres services universitaires, en les poussant eux aussi à développer des pratiques collaboratives.

## **Chapitre 4 – Discussion**

Dans ce chapitre, nous discuterons des résultats de cette étude en lien avec la littérature pertinente relevée dans la recension des écrits. Deux perspectives principales seront abordées. Dans un premier temps, nous discuterons des résultats en lien avec le cadre de référence utilisé dans cette étude. À cet égard, nous présenterons tout d’abord quelques observations quant à l’application générale du cadre et de son utilité. Nous ferons aussi un retour sur les éléments constitutifs du cadre, soit les attributs de l’innovation (les concepts d’avantage relatif, de compatibilité et de complexité), ainsi que les sources d’influence qui peuvent avoir un impact sur l’adoption d’une plateforme de services pour bibliothèques (PSB) au sein des bibliothèques.

Dans un second temps, nous discuterons de l’adoption d’une PSB comme une réponse à l’environnement des bibliothèques. Nous nous pencherons sur les aspects économiques, sociaux et technologiques auxquels sont confrontées les bibliothèques. Dans cette perspective, nous examinerons comment l’adoption d’une PSB permet de relever ces défis et quels enjeux y sont associés.

### **4.1 Quelques observations concernant le cadre de référence**

Le cadre de référence utilisé dans cette étude est emprunté au cadre proposé par O’Callaghan (1998) qui intègre les théories de la diffusion de l’innovation et celles de la transformation organisationnelle. Ce cadre s’intéresse à l’adoption des innovations technologiques au sein d’une organisation et en il aborde les grandes étapes : l’évaluation de l’innovation, la décision de l’adopter, sa mise en œuvre et la réorganisation organisationnelle qui suit. Il permet d’évaluer la relation d’une innovation technologique avec une organisation qui l’envisage en contexte.

Ce cadre donne l’occasion de comprendre la perception qui se dégage d’une innovation technologique en fonction du contexte de l’organisation qui l’évalue. Son utilisation est donc pertinente dans une étude de cas dont l’objectif est justement de mieux comprendre en contexte la perception de dirigeants des bibliothèques universitaires membres du groupe SB9 à

propos d'une innovation technologique, une PSB, dans une perspective d'adoption. Par ailleurs, ce cadre permet de mieux comprendre l'évaluation qui est faite d'une innovation technologique avant son adoption. Au moment de la collecte de données, c'est exactement à cette étape que les participants se situaient.

Le contexte de la présente étude révèle toutefois certaines particularités. Le cadre proposé par O'Callaghan (1998) s'intéresse principalement aux étapes menant à l'adoption et à la mise en œuvre d'une innovation dans le contexte d'une organisation individuelle. Toutefois, l'innovation technologique est ici évaluée dans le contexte d'un regroupement de bibliothèques en vue de l'adoption partagée d'une PSB. Le groupe SB9 peut être perçu comme une organisation en soi qui possède ses propres objectifs et sa propre structure décisionnelle concernant ce projet commun. Cependant, l'adoption en commun d'une PSB résulte de la volonté de chacune des bibliothèques membres du groupe à l'adopter. Aussi, au-delà de la décision du groupe, le contexte de chacune des bibliothèques amène son dirigeant à avoir sa propre perspective sur ces systèmes. Dans l'interprétation des résultats, il faut donc garder en tête une possible variation entre la présentation faite au niveau du groupe et les attentes propres à chacune des bibliothèques membres. Par exemple, lorsqu'une PSB sera adoptée et mise en œuvre, les résultats attendus au niveau du groupe pourraient différer des résultats effectivement obtenus dans chacune des bibliothèques.

Par ailleurs, dans cette étude, le projet d'adoption en commun d'une PSB permet d'apprécier plusieurs contextes d'innovation et ne se résume pas uniquement à l'adoption d'une innovation technologique. Ainsi, un second contexte d'innovation émane de la collaboration entre les membres du regroupement. En effet, au sein du nouveau regroupement, il est possible d'envisager l'exploration et le développement de services innovants destinés aux usagers (comme l'accès aux collections de n'importe quelle bibliothèque de regroupement). D'ailleurs, différentes initiatives ont été évoquées par les participants, suggérant que le nouveau partenariat pourrait agir à titre de moteur à des initiatives innovantes. En effet, la création d'un regroupement de bibliothèques et la collaboration entre les membres permettent le développement d'innovations organisationnelles, par exemple de nouvelles méthodes collaboratives de travail. Dans cette perspective, il s'avère parfois difficile de distinguer le rôle

de l'innovation technologique (les PSB), de celui du contexte d'innovation émanant de la collaboration proposée par le projet PPS. La ligne permettant de les délimiter en contexte est parfois floue. Cette situation a entraîné une modification quant à l'interprétation des attributs de l'innovation, c'est-à-dire l'avantage relatif, la compatibilité et la complexité.

Dans cette étude, l'adoption d'une PSB en commun au sein d'un groupe collaboratif de bibliothèques donne l'impulsion à de nouvelles collaborations et à de nouveaux services innovants. Cette perspective suggère une relation entre les innovations, une position entre autres soutenue par Rowley (2011b). Cette dernière avance que la mise en œuvre d'une innovation peut nécessiter l'implantation préalable d'autres innovations qui participent à son développement. En outre, la possibilité de développer des initiatives innovantes par le regroupement rejoint les propos de Arch et Gilman (2017). Dans leur perspective, les consortiums peuvent servir de levier à la création de nouvelles initiatives pour les usagers, comme la création de nouveaux services en mode collaboratif, réduisant le risque pour les bibliothèques individuelles. Ensemble, elles peuvent en faire plus qu'elles ne le feraient individuellement. D'ailleurs, le lien entre la collaboration et l'innovation apparaît clairement ici. Par exemple, Rowley (2011a) avance que des organisations peuvent collaborer dans un contexte d'innovation. De son point de vue, dans le développement de certaines innovations, les ressources nécessaires doivent provenir de plusieurs organisations.

Dans un autre ordre d'idées, O'Callaghan (1998) propose deux lectures possibles à son cadre. D'un côté, il suggère une lecture passive des étapes entourant l'adoption d'une innovation technologique jusqu'à la réorganisation du travail : l'organisation réagit aux changements provoqués par l'adoption d'une innovation technologique. Dans cette perspective, la réorganisation du travail est une réaction à l'adoption de l'innovation technologique et les résultats de ce processus sont souvent inconnus et incertains. D'un autre côté, ce cadre suggère aussi une lecture proactive de l'adoption d'une innovation technologique. En considérant les résultats souhaités comme point de départ, il est ensuite possible de repenser l'organisation du travail en amont, puis de sélectionner l'innovation appropriée. Dans ce cas, l'innovation choisie participe aux changements organisationnels et aux résultats souhaités.

Dans le cas du projet d'adoption d'une PSB, certains indices laissent penser à une démarche proactive des bibliothèques du groupe SB9 et, plus généralement d'autres bibliothèques universitaires du Québec (BUQ) au sein du projet PPS. Par exemple, de l'avis des dirigeants interrogés, le groupe SB9 a joué un rôle important dans l'initiation du projet auprès des autres BUQ. De plus, nous avons constaté une forte orientation vers les résultats attendus. Ces derniers sont entre autres axés vers le soutien et les services aux usagers (les étudiants, les professeurs, les chercheurs, etc.), comme le développement de services à valeur ajoutée, un meilleur accès aux collections, des initiatives de soutien aux études et à la recherche, etc. Dans certains cas, la réorganisation des bibliothèques semble nécessaire pour atteindre cette fin. Soulignons par ailleurs que dans quelques bibliothèques, nous avons constaté des démarches de réorganisation ainsi que l'ajout de nouveaux services, témoignant qu'une transformation est déjà en cours. Dans ce contexte, l'adoption d'une PSB peut être perçue comme un moyen d'appuyer et de faciliter une transition vers une transformation plus globale, tout en permettant d'aller au-delà des services déjà offerts. Dans ce qui suit, nous discuterons des éléments du cadre, soit les différents facteurs ayant le potentiel d'influencer la décision d'adopter une innovation au sein d'une organisation : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité et les sources d'influence.

#### **4.1.1 L'avantage relatif**

Rogers définit l'avantage relatif comme : « [...] the degree to which an innovation is perceived as being better than the idea it supersedes » (Rogers, 2003, p. 229). Pour une organisation, l'avantage relatif réside dans la façon dont elle peut tirer profit d'une innovation (O'Callaghan, 1998). Dans la présente étude, l'analyse des résultats obtenus a fait ressortir plusieurs avantages liés aux perspectives économiques, organisationnelles, technologiques et sociales des bibliothèques. Les avantages dans la perspective usager ont également été discutés. Il est intéressant de souligner que peu de désavantages sont ressortis. Ces derniers ont surtout été liés à l'environnement relationnel possiblement élargi à l'ensemble des BUQ. Aussi, en ce qui a trait à la nouvelle dynamique proposée au sein du projet PPS, les désavantages ressortent des craintes des participants quant à la défense des intérêts de leur bibliothèque, de leur représentativité au sein du nouveau regroupement et du processus décisionnel.

Il était entre autres attendu que les participants traitent des bénéfices propres aux PSB par rapport au SIGB. Cela a bien été fait. Cependant, dans le contexte d'adoption d'une PSB au sein du projet PPS, les participants n'ont pas toujours distingué les avantages résultant de l'innovation technologique (les PSB) en elle-même, des avantages résultant du projet d'adoption en commun par plusieurs BUQ, c'est-à-dire au sein du projet PPS.

Dans cette perspective, le codage des résultats obtenus suggère des avantages qui vont parfois au-delà de l'adoption d'une innovation technologique en elle-même. Comme dans la littérature sur les PSB, plusieurs caractéristiques propres à ces systèmes ont généralement été reconnues par les participants, comme l'intégration et la simplification des opérations, ainsi que l'architecture informatique selon un modèle infonuagique. De plus, les PSB facilitent la collaboration. Ce dernier aspect est d'autant plus intéressant puisqu'il permet un second niveau d'avantages. En plus des avantages de la plateforme elle-même, son adoption en commun au sein d'un regroupement et l'espace de collaboration entre les membres permettent des avantages supplémentaires, par exemple la mutualisation de certaines pratiques et le partage des connaissances au sein du groupe. Par ailleurs, certains avantages identifiés par les participants sont possibles par la collaboration des bibliothèques au sein du projet PPS, indépendamment du système, comme la création de programmes d'achats en commun à l'échelle du regroupement.

En résumé, en plus des avantages propres aux PSB et des changements organisationnels qu'elles peuvent amener, elles ont le pouvoir de faciliter la formation d'un partenariat de bibliothèques universitaires (consortium de système partagé) favorisant des bénéfices liés à la mutualisation de certaines pratiques. De son côté, le regroupement peut faciliter le développement de certains projets communs entre les membres, indépendamment de l'innovation technologique.

#### **4.1.2 La compatibilité**

Rogers définit la compatibilité comme : « [...] the degree to which an innovation is perceived as consistent with the existing values, past experiences and needs of potential adopters » (Rogers, 2003, p. 240). Le degré perçu de compatibilité d'une innovation est en relation avec le contexte

de l'organisation qui l'évalue (O'Callaghan, 1998). Tornatzky et Klein (1982) distinguent deux principales facettes au concept de compatibilité : l'aspect pratique et l'aspect normatif. Dans ce contexte, évaluer la compatibilité d'une innovation dans le contexte d'une bibliothèque, c'est d'une part vérifier son adéquation avec les pratiques de cette bibliothèque et, d'autre part, avec les normes et les valeurs au sein de cette bibliothèque, ainsi qu'avec ce qu'en pensent les employés, l'attitude qu'ils ont à son égard et leur disposition à l'accepter.

Dans le cas des PSB, les nouveaux flux de travail qu'elles proposent devraient notamment permettre aux bibliothèques d'évaluer et de réviser l'organisation du travail (Breeding, 2012c). Dans notre étude, cette opportunité est perçue comme un bénéfice pour plusieurs participants. Néanmoins, au-delà des avantages envisagés, l'impact sur l'organisation de l'adoption d'une PSB peut être important et des ajustements semblent nécessaires.

Parmi les services en bibliothèque susceptibles d'être modifiés, les participants ont peu parlé du service de circulation, si ce n'est la simplification du PEB et la possibilité pour un usager d'accéder aux collections de l'ensemble des BUQ. En revanche, les services techniques pourraient être particulièrement touchés par des réaménagements, selon les choix qui seront faits. De l'avis des participants, l'optimisation des processus de travail proposée par l'adoption d'une PSB permettrait d'alléger le traitement documentaire et de simplifier les tâches du personnel concerné.

Cette perception va dans le sens de ce que suggère l'analyse de Fu et Fitzgerald (2013), qui soulignent l'opportunité de changement qu'offrent les nouveaux systèmes, particulièrement pour le traitement documentaire et plus généralement pour les services techniques. Rinna et Swierenga (2020) le mentionnent aussi, suggérant que les PSB puissent agir à titre de moteur de changement organisationnel. Elles indiquent que l'automatisation de certains processus au sein des PSB peut effectivement alléger certaines tâches et permettre aux employés de se concentrer sur d'autres activités. Toutefois, dans leur situation, les services techniques dédiés aux ressources électroniques ont vu leur charge de travail augmenter. Dans ce cas, ce n'est pas tant la PSB en elle-même que le réaménagement organisationnel parallèle qui a influencé la

charge de travail. Ce constat suggère que le contexte d'une bibliothèque dans le processus de réaménagement exerce aussi une influence sur les pratiques, ce qui nuance l'impact des PSB.

Néanmoins, dans la présente étude, l'adoption d'une PSB suggère un impact sur l'organisation du travail et sur les tâches, et peut nécessiter l'appropriation de nouvelles fonctions pour le personnel. Dans le cas des services techniques, les participants ne vont pas très loin dans le type de transformations envisagées, mais deux types de modification ressortent.

D'une part, plusieurs participants expliquent que l'optimisation du travail et la simplification des opérations donnent la possibilité de dégager du temps, permettant de déplacer la main-d'œuvre à d'autres tâches. Souvent ces nouvelles tâches ne sont pas liées aux services techniques. Par exemple, certains participants ont mentionné que le temps dégagé au traitement documentaire pourrait permettre à leurs employés de réaliser d'autres projets, comme l'élaboration de services à valeur ajoutée pour les usagers ou encore la participation à des activités liées aux formations documentaires.

D'autre part, un participant a aussi évoqué qu'en modifiant les flux de travail (plus intégrés au sein des PSB) et en simplifiant les opérations, le rôle du personnel des services techniques pourrait être élargi, par exemple en combinant les tâches habituelles à des tâches auparavant réalisées par d'autres groupes d'employés, liées au catalogage ou aux acquisitions. Ce faisant, une plus grande polyvalence du personnel est attendue, tout comme l'appropriation de nouvelles fonctions. À ce propos, l'analyse de Fu et Fitzgerald (2013) en arrive à une conclusion similaire, suggérant par ailleurs une modification possible du modèle traditionnel de dotation en bibliothèque.

Néanmoins, il faut interpréter ce qui précède avec prudence. Dans le cas du groupe SB9, les bibliothèques n'ont pas toutes le même contexte. Aussi, les propos de certains participants ont nuancé la perspective de réorganisation du travail. En effet, certains d'entre eux ont l'impression que l'impact de l'adoption d'une PSB ne sera pas si grand au sein de leur propre bibliothèque. Par exemple, certaines bibliothèques du groupe ont un nombre réduit d'employés, limitant les opportunités de réorganisation. D'autres facteurs sont évoqués. Par exemple, lors de l'acquisition du SIGB Aleph, un exercice de rationalisation a été opéré au sein



du groupe SB9, tout comme le développement de pratiques communes entre les bibliothèques du groupe, par exemple en ce qui a trait au catalogage. En conséquence, les possibilités réelles de réorganisation semblent moins importantes selon plusieurs. De ce qui précède, on constate qu'il pourrait y avoir une différence entre ce qui est attendu de ces systèmes pour l'ensemble des bibliothèques et l'impact réel pour chacune des bibliothèques du groupe SB9.

En ce qui concerne la compatibilité normative, elle fait notamment référence à l'attitude et la disposition du personnel des bibliothèques à l'égard des PSB. Dans le contexte de cette étude, la compatibilité normative est liée à l'accord entre ce que représente l'adoption d'une PSB et le milieu dans lequel elle est introduite (normes, valeurs, culture, sentiments, attitudes).

Dans l'ensemble, le personnel des bibliothèques du groupe SB9 semble avoir une attitude positive quant à l'adoption de ces outils. Plusieurs dirigeants des bibliothèques du groupe SB9 sont toutefois sensibles à l'effet possible des réorganisations et des changements de tâches sur les employés. Pour faire face aux craintes des employés à la vue d'un changement de ce type, Fu et Fitzgerald (2013) suggèrent aux dirigeants de réfléchir à des moyens d'atténuer les résistances éventuelles. Dans le cas du groupe SB9, et à cette étape préliminaire du projet, la communication est identifiée par plusieurs comme un moyen d'aborder le processus de changement. Bien que chacune des bibliothèques gère ses propres communications, une stratégie de communication concertée par l'ensemble des bibliothèques participant au projet PPS a été évoquée.

Dans l'exercice de communication, nous constatons la volonté d'informer le personnel des avancées du projet dans un souci de transparence quant au processus de changement. Cette position rejoint l'expérience de l'University of Nevada, Las Vegas (UNLV) telle que rapporté par Day et Ou (2016). En raison de l'impact organisationnel de l'adoption d'une PSB, ces auteures soulignent l'importance de la communication au personnel, afin d'expliquer ce que sont ces systèmes et les raisons qui justifient cette transition. Dans ce cas, l'objectif de cet exercice était de préparer les employés aux transformations à venir, mais aussi, par leur rétroaction, de vérifier leur ouverture au changement. La conclusion de ce texte évoque toutefois le peu de rétroaction du personnel, suggérant qu'au terme de l'exercice, il n'était pas clair si ces nouveaux

systèmes étaient réellement bien compris par les employés. Dans notre étude, certains participants ont aussi affirmé avoir eu peu de rétroaction de la part de leurs employés. Il est toutefois difficile d'évaluer si c'est pour les mêmes raisons ou pour des raisons différentes que celles évoquées par Day et Ou (2016).

Enfin, dans notre étude, un participant a mentionné avoir orienté sa présentation auprès des employés en exposant la finalité du projet PPS, comme le fait de pouvoir développer des services à valeur ajoutée. Cet objectif est développé autour de la vision du projet PPS, bien qu'aucun participant n'ait clairement explicité cette dernière durant la collecte des données. On peut penser qu'il s'agit d'une façon de mobiliser les employés en vue des transformations à venir, tout en réduisant les incertitudes pouvant découler du processus de changement.

#### **4.1.3 La complexité**

La complexité d'une innovation est définie par Rogers comme « [...] the degree to which an innovation is perceived as relatively difficult to understand and use » (Rogers, 2003, p. 257). La complexité fait référence au niveau de perfectionnement d'une innovation en lien avec les compétences et l'expérience du personnel d'une organisation, mais aussi à la façon dont elle s'intègre avec les systèmes déjà en place (O'Callaghan, 1998). Dans notre étude, nous avons bien cherché à comprendre la façon dont les participants perçoivent le degré de complexité des PSB. Toutefois, il a peu été question de la difficulté à comprendre et à utiliser ces outils. Les résultats font tout de même ressortir certains éléments de complexité liés aux PSB, mais aussi au projet PPS. Dans cette perspective, du concept de complexité ressort principalement des enjeux, des défis et des difficultés que pose l'adoption partagée d'une PSB au sein d'un regroupement de bibliothèques.

Dans cette étude, le concept de complexité a été abordé en lien avec certains aspects techniques du processus de mise en œuvre d'une PSB, comme la migration des données, le paramétrage du système et l'interopérabilité avec les autres systèmes institutionnels. Si ces aspects peuvent être considérés comme des processus complexes, ils ne sont pas envisagés avec inquiétude. En effet, le rôle des fournisseurs dans l'accompagnement des bibliothèques lors de la mise en œuvre est apparu comme un aspect important pour les participants qui

simplifie ces processus. Les fournisseurs sont en effet perçus comme ayant le savoir et l'expérience nécessaires pour faciliter la transition dans ces aspects plus techniques des PSB. À cet effet, nos résultats rejoignent l'analyse de Yeh et Walter (2016a) qui fait notamment ressortir le soutien des fournisseurs comme l'un des facteurs critiques de succès de la mise en œuvre réussie d'un système de gestion de bibliothèque.

Les participants ont aussi discuté des enjeux d'appropriation et de formation du personnel au nouveau système. Ces aspects sont envisagés, mais interviennent ultérieurement dans le processus, soit après l'adoption et la mise en œuvre du système. Bien que générant peu de crainte, la formation est perçue comme un processus important. En ce sens, cela rejoint la littérature sur le sujet. À cet effet, la formation est identifiée comme un facteur critique de succès d'une mise en œuvre réussie d'un système de gestion de bibliothèque (Yeh et Walter, 2016a) et elle est jugée essentielle au succès de l'implantation d'une PSB (Shadle et Davis, 2016; Zhu et Spidal, 2015).

Dans une autre perspective, un élément de complexité ressort du nouvel environnement partenarial au sein du projet PPS. Il s'agit d'une autre façon de comprendre le concept de complexité, en ce sens qu'il va au-delà de l'innovation technologique en elle-même. Rappelons que la collaboration entre bibliothèques fait partie intégrante de l'histoire du groupe SB9. Ces bibliothèques ont acquis un SIGB en commun et ont développé une structure commune de travail axée sur la collaboration entre les membres du groupe. Par ailleurs, les participants voient généralement d'un bon œil la possibilité de collaboration au sein d'un regroupement plus important : leurs expériences passées semblent concluantes et ils tirent avantage du travail collaboratif.

Toutefois, le nouvel environnement proposé par le projet PPS est complexe. En plus des bibliothèques membres de l'Université du Québec, il pourrait être constitué de bibliothèques qui relèvent d'universités à charte, francophones et anglophones, et toutes ces bibliothèques ont des tailles différentes. Dans ce contexte, certains perçoivent ce nouvel environnement comme un défi. Par exemple, plusieurs se demandent de quelle façon leur bibliothèque sera

représentée dans ce nouvel environnement. Cette question est pertinente d'autant plus que toutes les bibliothèques n'ont pas les mêmes besoins ni les mêmes intérêts.

Cette situation est aussi discutée dans la littérature. Par exemple, Atkinson (2019) évoque la difficulté de trouver des approches communes dans un projet de collaboration, une situation également évoquée par les participants. De façon similaire, Bostick (2001) souligne que cette difficulté est accentuée par la disparité des bibliothèques. Selon elle, l'une des façons d'atténuer les conflits potentiels est de développer une mission pour le regroupement, appuyée par une philosophie partagée. Cette étape est également décrite par Kaufman (2012) qui suggère de se pencher sur des règles d'engagement partagées, essentielles à la réussite d'un projet de regroupement. On peut penser que l'élaboration d'une vision au projet PPS témoigne d'une volonté allant dans le sens des propos de Bostick (2001) et Kaufman (2012). Comme nous l'avons mentionné, bien qu'une vision du projet existe, elle n'a pas été directement évoquée dans les entrevues.

Par ailleurs, bien que la situation décrite par les participants soit une source de préoccupation, cette position doit être nuancée. Par exemple, au moment de la collecte de données, les différentes BUQ étaient en réflexion quant à leur adhésion au projet PPS. Il n'y avait pas de certitudes quant au nombre exact de BUQ participant ni quant à l'étendue de l'exercice de collaboration. Nous pouvons penser que les préoccupations évoquées résultent en partie de l'incertitude quant à la structure définitive de gouvernance. Il était donc tôt dans le processus pour évaluer les aspects politiques et décisionnels du partenariat, bien qu'ils s'agissent d'enjeux importants. Soulignons enfin que les préoccupations des participants ne sont pas assimilées à une résistance à participer au projet PPS. De ce point de vue, dans cette étude, le concept de complexité n'est pas lié au concept de résistance.

#### **4.1.4 Les sources d'influence**

Outre les attributs de l'innovation (l'avantage relatif, la compatibilité et la complexité) et leurs relations avec le contexte organisationnel, d'autres sources d'influence doivent aussi être considérées dans l'adoption d'une innovation technologique. Dans le cadre proposé par O'Callaghan (1998), ce dernier identifie des sources d'influence externes à l'organisation, soit

l'effort promotionnel de ceux qui promeuvent l'innovation et la pression sociale des pairs qui pousse à l'adoption d'une innovation.

Le concept de pression sociale est entre autres lié à l'effet de diffusion d'une innovation au sein des organisations d'un même domaine. O'Callaghan (1998) définit l'effet de diffusion comme « [...] the cumulatively increasing degree of influence upon an individual or an organization to adopt or reject an innovation, resulting from the activation of peer network about an innovation in a social system » (p. 392-393). Ainsi, la décision d'une organisation d'adopter ou non une innovation peut être influencée par le fait que des organisations similaires l'aient adoptée.

Dans cette étude, les expériences d'adoption de PSB par d'autres consortiums semblent avoir une certaine importance dans l'évaluation qui en est faite. Cependant, à l'exception du projet du Conseil des bibliothèques universitaires de l'Ontario (CBUO), qui est similaire au projet PPS, les participants ont nommé des projets semblables sans établir de liens révélateurs avec leur propre projet. De manière générale, l'influence semble provenir de la popularité de l'adoption en consortium de ces outils, plutôt que de projets particuliers.

Cette perspective se rapproche par ailleurs de l'isomorphisme mimétique tel que proposé par DiMaggio et Powell (1983). Face à l'incertitude au regard des perturbations de l'environnement, une organisation cherche à imiter d'autres organisations dans leur réponse à une situation similaire. En considérant l'adoption en commun d'une PSB, les bibliothèques du groupe SB9 (et plus généralement toutes les BUQ qui adhèrent au projet PPS) s'inspirent d'autres consortiums ayant fait des choix similaires. Toutefois, les résultats ne permettent pas d'aller beaucoup plus loin dans l'interprétation de ce phénomène. De plus, il est possible que l'évaluation du succès de mise en œuvre de PSB en commun par d'autres consortiums soit partielle. En effet, au moment de la collecte des données, bien que plusieurs consortiums aient entrepris leur démarche, relativement peu avaient complété le processus de migration vers une PSB depuis assez longtemps pour en évaluer les résultats. Il est donc difficile de déterminer le succès réel de ces initiatives.

En parallèle, il est intéressant de souligner que plusieurs participants présentent l'expérience réussie du groupe SB9 lors de l'acquisition en commun du SIGB Aleph, comme une source

d'influence pour les autres BUQ au sein du projet PPS. En ce sens, le groupe SB9 semble participer à titre de modèle pour les autres BUQ, particulièrement pour ce qui est du travail collaboratif caractérisant un tel projet.

En ce qui a trait à l'effort promotionnel des PSB par les fournisseurs, les participants l'identifient de différentes façons. D'une part, on peut penser à une exposition à différentes sources d'information sur les PSB. Par exemple, l'offre des fournisseurs peut être dévoilée lors de congrès, mais aussi sous forme de présentations directes aux bibliothèques.

D'autre part, les bibliothèques du groupe SB9 semblent avoir peu d'options alternatives pour remplacer leur SIGB. Ce contexte est souligné par les participants comme une pression coercitive qui limite le choix des bibliothèques et qui s'articule essentiellement de deux façons. Premièrement, en se basant sur l'expérience du groupe SB9, certains dirigeants ont l'impression que les fournisseurs poussent leurs nouveaux produits en délaissant les systèmes précédents. Ainsi, en même temps qu'ils les développent et les promeuvent, ils délaissent leurs systèmes développés antérieurement. Ils semblent ne plus vouloir vendre ces derniers et offrent peu d'options aux bibliothèques autres que d'adopter les nouveaux systèmes. La littérature qui traite des PSB ne discute pourtant pas de cette situation. Deuxièmement, les participants identifient peu de produits aptes à répondre à leurs besoins. Dans cette étude, deux PSB ressortent, soit Alma (Ex Libris) et WMS (OCLC). À cet égard, une analyse de Breeding (2020) offre un point de vue nuancé sur la question. D'une part, il souligne bien le peu de fournisseurs dans le marché actuel. Toutefois, il indique que ces derniers ont des profils différents : les fournisseurs sont pour la plupart des producteurs commerciaux, mais l'un d'eux, OCLC, est une organisation sans but lucratif. De plus, l'offre de PSB ne se résume pas uniquement aux deux produits identifiés par les participants. Ainsi, outre les SIGB qui sont encore implantés dans quelques bibliothèques, un certain nombre de PSB différentes sont en œuvre dans les bibliothèques universitaires : des produits « propriétaires » et une solution libre. Du point de vue de Breeding (2020), l'état du marché contredit l'intuition commune qu'il n'est pas compétitif.

Enfin, la pression ressentie par certains participants met en évidence une possible dépendance aux fournisseurs et aux solutions qu'ils proposent. En ne développant plus elles-mêmes d'applications technologiques, les bibliothèques dépendent de fournisseurs externes. À terme, cette dépendance pourrait affecter leur capacité financière, comme c'est le cas avec les fournisseurs de contenu (c'est-à-dire les grands éditeurs scientifiques), entre autres en ce qui concerne les revues scientifiques (Larivière et al., 2015).

Dans cette section, nous avons discuté des résultats en lien avec le cadre de référence développé par O'Callaghan (1998) et qui a guidé notre étude. Nous avons tout d'abord fait un examen général du cadre et de son application. À cet égard, rappelons qu'il accorde une grande importance au contexte organisationnel dans lequel une innovation est envisagée. Il s'est donc avéré pertinent dans cette étude de cas où les perceptions des dirigeants de bibliothèques à propos des PSB et de leur adoption dépendent justement de leur contexte.

De plus, une lecture proactive du cadre permet d'aborder le changement comme un acte volontaire, par lequel la décision d'adopter une innovation dépend des résultats souhaités et déterminés en amont. Dans le cas du groupe SB9, et plus généralement des autres BUQ qui participent au projet PPS, l'adoption envisagée d'une PSB semble être un acte proactif.

Par ailleurs, au-delà de l'innovation technologique, l'adoption partagée d'une PSB au sein d'un groupe de bibliothèques rend possible différents contextes d'innovation, qui émanent notamment de la collaboration entre les membres. Enfin, en étudiant trois attributs de l'innovation, ainsi que les sources d'influences poussant à l'adoption d'une PSB, plusieurs observations sont ressorties, permettant d'avoir une vision globale sur les perceptions des participants en lien avec la littérature.

Dans une autre perspective, les résultats nous permettent de mieux comprendre le rôle de l'innovation comme moyen de répondre à l'environnement auquel les bibliothèques sont confrontées. Dans ce qui suit, nous allons discuter de l'adoption d'une PSB en tant que réponse à l'environnement des bibliothèques.

## **4.2 L'innovation comme réponse à l'environnement**

Dans la littérature sur l'innovation, cette dernière est généralement décrite comme une réponse de l'organisation aux changements et aux pressions de l'environnement auxquelles elle est confrontée. Dans le contexte des bibliothèques, la littérature fait notamment référence aux facteurs économiques, sociaux et technologiques comme sources de pression provenant de l'environnement (Deiss et Petrowski, 2009; Rubin et al., 2011).

Au moment des entrevues, les bibliothèques du groupe SB9, et les BUQ en général, sont confrontées à diverses pressions environnementales. D'ailleurs, si aucune action n'est prise, un participant évoque des craintes quant à la survie des bibliothèques. On peut percevoir dans ces propos une forme d'incertitude quant à l'avenir des bibliothèques universitaires qui les pousse à agir afin de s'ajuster aux défis auxquels elles sont confrontées. D'ailleurs, dans la littérature sur l'innovation, cette dernière est justement perçue comme un moyen utilisé pour permettre à une organisation de survivre.

Ainsi, l'adoption d'une PSB est perçue comme un moyen de faire face à ces enjeux et cette étude nous permet de mieux comprendre en contexte le rôle de cette innovation face à ces perturbations. Dans ce qui suit, nous traiterons des aspects économiques, sociaux et technologiques en lien avec l'adoption d'une PSB comme réponse à l'environnement des bibliothèques universitaires du groupe SB9, et plus généralement des autres BUQ au sein du projet PPS.

### **4.2.1 Les facteurs économiques**

Au moment de la collecte des données, les bibliothèques du groupe SB9, et plus généralement l'ensemble des BUQ, font face à de sérieuses contraintes économiques. Différentes forces coercitives sont en jeu. Par exemple, les producteurs de contenu augmentent régulièrement le coût d'abonnement aux revues scientifiques, une situation d'autant plus problématique que les montants à déboursier sont généralement en devises américaines. Cependant, au cours des entrevues, peu a été dit à ce sujet.



De façon plus explicite, le contexte d'austérité auquel sont confrontées les bibliothèques universitaires québécoises est perçu par plusieurs participants comme ayant un impact négatif sur elles, sur le développement des collections, sur l'effectif employé et possiblement sur les services. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'adoption d'une PSB au sein du projet PPS. D'un point de vue économique, il apparaît intéressant pour le groupe SB9 de se regrouper avec d'autres bibliothèques confrontées à des défis similaires.

Cette situation va dans le sens de ce qui est évoqué par Machovec (2017). Ce dernier indique que les bibliothèques se regroupent entre autres pour atténuer l'effet des restrictions budgétaires, par exemple en se partageant des ressources. De son côté, Horton (2015) souligne que le partage des coûts entre bibliothèques est l'une des raisons qui les incitent à adopter un système de gestion de bibliothèque partagé.

Néanmoins, l'adoption d'une PSB au sein du projet PPS fait entrevoir des avantages économiques variables selon l'aspect examiné. Dans un contexte de réduction budgétaire, deux points attirent particulièrement notre attention, soit les possibilités d'optimiser les processus de travail, ainsi que l'économie substantielle pouvant être réalisée par le fait de ne plus avoir à acquérir et entretenir une infrastructure technologique locale pour héberger le système de gestion.

En ce qui concerne l'optimisation des processus, nous avons précédemment discuté de la possible réorganisation du travail au sein des bibliothèques, facilitées par l'adoption d'une PSB (voir section 3.3.1.1 en page 171). Pour certains participants, dans un contexte budgétaire difficile, cette situation pourrait permettre d'atténuer les conséquences d'une réduction du nombre d'employés, en permettant d'offrir le même niveau de service avec moins d'employés, ou en faisant plus avec le même effectif.

Une expérience similaire est rapportée par Rinna et Swierenga (2020) dans le cas de la bibliothèque de la Western Michigan University (WMU). Ces auteures mentionnent qu'au sein du service technique de leur établissement, l'adoption d'une PSB combinée avec un changement dans les structures organisationnelles a permis de faire plus avec moins d'employés. Soulignons que dans leur cas, l'adoption d'une PSB n'a pas été le seul facteur

permettant l'optimisation des processus. Un changement parallèle dans la structure organisationnelle afin de favoriser l'expérimentation et l'autonomie du personnel a aussi été effectué.

Par ailleurs, il ressort des entrevues qu'une économie substantielle est globalement envisagée par l'abandon de l'entretien de l'infrastructure technologique pour l'ensemble des bibliothèques qui participeront au projet PPS. Toutefois, les bibliothèques du groupe SB9 partagent déjà un système de gestion et une seule bibliothèque est responsable de l'infrastructure technologique pour l'ensemble du groupe. Ainsi, l'économie sera proportionnellement moindre pour elles que pour les autres bibliothèques.

Il est intéressant de mettre en perspective les propos de Machovec (2014) avec ce qui précède. Selon lui, les systèmes partagés de gestion de bibliothèque n'ont pas été initialement conçus pour l'économie de coût associé à l'infrastructure technologique, mais surtout pour le partage des ressources et la mutualisation. Dans le cas du projet PPS, le partage des ressources et la mutualisation sont certes des aspects importants, mais au moment de la collecte des données, plusieurs décisions quant à leur concrétisation devaient encore être prises. À l'inverse, la délocalisation de l'infrastructure technologique suggère un impact économique significatif direct.

#### **4.2.2 Les facteurs sociaux**

Parmi les moteurs du changement au sein des bibliothèques du groupe SB9, les facteurs sociaux semblent occuper une part importante des préoccupations, en particulier en ce qui a trait aux liens que cherchent à établir les bibliothèques avec les usagers. Au cours des entrevues, un participant souligne que les bibliothèques universitaires doivent poursuivre leurs efforts afin de démontrer leur pertinence auprès des usagers (étudiants, professeurs et chercheurs), mais aussi auprès des administrations. Pour lui, cette nécessité va dans le sens d'accepter de nouveaux mandats, comme la création de services à valeur ajoutée. Nous avons précédemment discuté du fait que l'adoption d'une PSB peut permettre de faciliter le déploiement de nouveaux services (voir section 3.2.5.1 en page 162). Notamment, les PSB permettent l'optimisation des processus de travail (par exemple pour ce qui est de la gestion documentaire), ce qui permet une

économie de temps pouvant être allouée au développement d'autres projets. De plus, cette optimisation crée des conditions favorables à une réorganisation du travail.

En ce qui a trait au développement de services à valeur ajoutée pour les usagers, différentes orientations ressortent de l'analyse des résultats. Parmi celles-ci, soulignons le constat des lacunes quant aux compétences informationnelles des étudiants, tant pour la recherche que pour la gestion de l'information. Dans ce contexte, les bibliothèques peuvent être appelées à renouveler leurs activités de formation, ainsi qu'à offrir un accompagnement plus soutenu aux étudiants pendant toutes leurs études. À la base de ce constat, un participant a l'impression que les usagers travaillent en vase clos, en délaissant les services des bibliothèques.

Cet enjeu rejoint la position de Yeh et Walter (2016b) qui avancent que les outils de recherche sur Internet, comme Google Scholar, permettent aux professeurs et aux étudiants d'avoir accès à des ressources qui répondent à leurs besoins sans avoir recours aux services des bibliothèques. Atkinson (2019) adopte une position similaire en signalant que les usagers ont l'impression d'être autonomes dans leur recherche d'information, ce qui diminue à leurs yeux l'importance des bibliothèques.

Parallèlement, le développement de services axés vers le soutien à la recherche figure dans l'offre de services à valeurs ajoutées proposée. Plusieurs de ces services répondent à des enjeux récents ou contemporains, comme la bibliométrie, la mise en œuvre de dépôts institutionnels favorisant le libre accès, et la gestion des données de recherche. Nous l'avons expliqué, certains de ces services sont déjà offerts ou en cours de développement dans plusieurs bibliothèques du groupe SB9 (voir section 3.3.1.2.3 en page 174). L'adoption d'une PSB pourrait permettre de faciliter et de poursuivre le développement de telles initiatives. Ces services répondent à des besoins concrets et permettent aussi de démontrer la pertinence des bibliothèques pour les professeurs et les chercheurs.

Dans une autre perspective, et de façon plus directe, les caractéristiques techniques des PSB pourraient permettre aux usagers un meilleur accès à l'ensemble des collections imprimées des bibliothèques participant au projet PPS. Toutefois, pour atteindre cet objectif, il est nécessaire que chacune des bibliothèques ait effectivement la volonté de partager ses collections. Au

moment des entrevues, il existait certaines ambiguïtés quant à l'interprétation de cette possibilité. Par exemple, certains participants ont évoqué l'idée d'une grande bibliothèque universitaire, alors qu'un autre se questionnait sur la volonté réelle de certaines bibliothèques de partager leurs collections avec les usagers d'autres universités. Cette situation s'explique possiblement du fait qu'au moment des entrevues, cette question stratégique n'était pas clairement définie.

Néanmoins, cet enjeu est similaire à l'objectif adopté par d'autres regroupements de bibliothèques. Par exemple, le consortium Orbis Cascade Alliance (OCA) énonce clairement l'objectif d'en arriver à une collection unique, où l'effort de toutes les bibliothèques membres est dirigé vers le développement collaboratif des collections. D'ailleurs, dans le cas d'OCA, le choix d'aller vers une PSB est en partie guidé par cette volonté (Cornish et al., 2013; Shadle et Davis, 2016).

Ce qui précède démontre aussi la volonté qu'ont les bibliothèques d'offrir plus à leurs usagers. Dans une perspective d'innovation, le développement de services à valeur ajoutée s'accorde avec la définition de l'innovation en bibliothèque proposée par Deiss (2004). Pour elle, la véritable innovation en bibliothèque est celle qui ajoute de la valeur pour l'utilisateur. De façon similaire, cette position rejoint aussi les propos de Walter et Lankes (2015) pour qui l'innovation en bibliothèque universitaire doit être axée vers le soutien à la communauté universitaire et l'engagement envers la mission éducative des établissements d'enseignement.

#### **4.2.3 Les facteurs technologiques**

Au moment de la collecte des données, l'environnement technologique sur lequel repose le SIGB Aleph utilisé par les bibliothèques du groupe SB9 pose certains défis. Par exemple, ces bibliothèques sont confrontées à la désuétude de leur système et au vieillissement de l'infrastructure technologique sur lequel il est hébergé. Ces différents aspects sont similaires à l'expérience de plusieurs autres bibliothèques et expliquent en partie l'engouement vers les solutions infonuagiques, où l'infrastructure technologique est délocalisée.

En ce sens, le modèle infonuagique sous lequel se présentent les PSB est généralement perçu d'un bon œil par le groupe SB9. Outre l'avantage économique qui se dégage de la délocalisation

de l'infrastructure technologique et que nous avons précédemment exposé, certaines caractéristiques inhérentes au modèle infonuagique sont souhaitées, comme un exercice de mise à jour simplifié et une plus grande stabilité du système. De plus, le modèle infonuagique ouvre des possibilités liées à la mutualisation, comme l'harmonisation des pratiques de catalogage. D'ailleurs, la perspective de mutualisation est aussi une motivation pour d'autres consortiums. Encore une fois, nous pouvons faire référence au consortium OCA qui souhaite une plus grande collaboration au sein des services techniques des bibliothèques membres par le biais des possibilités techniques liées à la mutualisation au sein des PSB (Cornish et al., 2013).

Toutefois, le modèle infonuagique soulève certaines préoccupations auprès des participants à cette étude. En raison de l'hébergement des données sur les serveurs du prestataire de services, des inquiétudes ont été soulevées en ce qui a trait à la sécurité informatique, particulièrement en ce qui a trait à la confidentialité des données des usagers. Cependant, ces enjeux sont peu discutés dans la littérature relatant l'expérience de bibliothèques ayant migré vers une PSB.

Face à ces préoccupations, les résultats de cette étude démontrent l'importance de la responsabilité des bibliothèques participantes au projet PPS de s'assurer du respect des exigences de sécurité et de confidentialité par le fournisseur. En effet, pour atténuer les risques liés à ces enjeux, les vérifications doivent être faites en amont par les bibliothèques, entre autres afin que leurs exigences soient reflétées dans l'appel d'offres. À titre d'exemple, rappelons que certains participants ont dit craindre les dispositions du Patriot Act, qui permettent aux autorités américaines d'accéder aux données personnelles conservées par des sociétés américaines (voir section 3.3.3.1.2 en page 184). De leur point de vue, le fait d'exiger que les données soient hébergées sur des serveurs situés au Canada assure le respect des lois canadiennes.

Ces éléments rejoignent les recommandations de certains auteurs dans l'évaluation des systèmes infonuagiques. Par exemple, Breeding (2012a) insiste sur la responsabilité qu'ont les bibliothèques de garantir la sécurité de leurs données, entre autres par la rédaction de contrats appropriés avec les fournisseurs. De son côté, Machovec (2014) suggère que les bibliothèques travaillent en étroite collaboration avec les services informatiques de leur établissement ainsi

qu'avec les fournisseurs pour s'assurer que leur niveau de sécurité respecte les standards exigés. Par ailleurs, Breeding (2012a) insiste aussi sur le devoir des bibliothèques d'adopter des pratiques sécuritaires à la suite d'une transition vers un système infonuagique. Dans le contexte du projet PPS, l'application de cette recommandation doit être mise en perspective. L'élaboration de pratiques sécuritaires communes par toutes les bibliothèques pourrait être nécessaire afin d'atténuer la vulnérabilité de chacune d'entre elles. Cette proposition souligne l'importance des discussions futures liées à ces enjeux.

Dans ce qui précède, nous avons discuté de l'adoption d'une PSB comme une façon pour les bibliothèques de répondre aux pressions exercées par leur environnement. Nous avons examiné les facteurs économiques, sociaux et technologiques et pour chacun d'eux, nous avons discuté de la réponse proposée par l'adoption d'une PSB, dans le contexte des bibliothèques du groupe SB9.

À la lumière de ce qui a été abordé dans cette discussion, il est intéressant de remarquer que plusieurs des points observés correspondent à ce qui est précisé dans la littérature, tant pour ce qui est de l'étude des PSB, que pour celle de l'innovation en bibliothèques.

Dans ce contexte, nous pouvons penser que les bibliothèques universitaires font généralement face à des situations similaires. Aussi, l'adoption d'une PSB apparaît comme une solution intéressante permettant de faire face aux défis auxquels elles sont confrontées. De plus, en raison de leurs fonctionnalités et de leurs caractéristiques techniques, les PSB semblent avoir le potentiel de participer à la transformation organisationnelle des bibliothèques.

D'un autre côté, la discussion met aussi en évidence la concordance de plusieurs observations avec les études sur l'innovation, en particulier dans le domaine de la bibliothéconomie. Par exemple, les résultats de cette étude suggèrent entre autres que l'innovation en bibliothèque universitaire est un moyen de mieux combler les besoins des usagers et de contribuer au soutien de la communauté universitaire. Dans cette perspective, l'adoption d'une innovation technologique participe au développement d'initiatives innovantes et contribue à la pertinence des bibliothèques universitaires.

## Conclusion

L'innovation est perçue comme une façon de survivre et une manière de s'adapter à l'environnement. Dans le domaine de la bibliothéconomie, l'innovation est un sujet d'intérêt. Aussi, l'objectif général de cette étude était de mieux comprendre l'innovation dans le contexte des bibliothèques universitaires. En effet, face aux transformations de leur environnement, il est important de mieux comprendre comment l'innovation les aide à s'adapter.

En quelques années, l'environnement des bibliothèques universitaires a rapidement évolué. Par exemple, l'omniprésence des ressources documentaires électroniques a complètement transformé la nature de leurs collections. Dans ce contexte, le système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB), un outil principalement destiné à la gestion des ressources imprimées, présente des limites. De façon à assurer la gestion des collections imprimées et électroniques, les bibliothèques ont fait appel à de nombreux systèmes parallèles, complexifiant d'autant leur environnement. Pour régler ces difficultés, au tournant des années 2010, plusieurs producteurs de logiciels pour bibliothèques ont développé une nouvelle catégorie d'outils : les plateformes de services pour bibliothèques (PSB).

L'adoption des PSB par les bibliothèques universitaires est un phénomène contemporain. Au cours des dernières années, nous avons assisté à une forte progression du nombre d'adoption de ces systèmes, aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Un certain nombre d'études se sont intéressées à l'expérience d'adoption de ces plateformes par des bibliothèques, qu'elles soient adoptées seules, ou en consortiums. Ces études font généralement état du processus de migration des bibliothèques adoptantes. Aucune étude n'a traité des PSB en profondeur, dans une perspective d'innovation. De plus, lors de la préparation de cette étude, aucune recherche sur le sujet n'avait été faite au Québec.

Parallèlement, au début de cette étude, le groupe SB9, un réseau de bibliothèques membres de l'Université du Québec, avait commencé une réflexion quant à l'adoption d'une PSB. Le projet a vite évolué vers un projet d'adoption pouvant s'étendre à l'ensemble des bibliothèques universitaires du Québec (BUQ), le projet de Plateforme partagée de services (projet PPS). Nous

avons saisi cette opportunité pour mieux comprendre la perception qui se dégage de ces systèmes auprès des principaux intervenants de ce projet.

Ainsi, pour parvenir à mieux cerner l'innovation dans le contexte des bibliothèques universitaires, nous avons plus particulièrement voulu comprendre la perception des dirigeants des bibliothèques du groupe SB9 à l'égard des PSB et de leur adoption potentielle au sein d'un regroupement de bibliothèques.

## **Les étapes de la recherche**

Cette recherche s'est déroulée par étapes. Ainsi, la revue de littérature nous a permis de définir l'innovation et d'en comprendre les principales dimensions. Nous avons aussi examiné le sens de l'innovation en bibliothéconomie, principalement en bibliothèque universitaire. Ensuite, nous avons caractérisé les PSB, à la lumière de la littérature sur le sujet. Cela nous a permis de cerner leurs caractéristiques fonctionnelles et techniques, en plus de mieux comprendre l'expérience d'adoption de ces systèmes par les bibliothèques ayant fait la transition : les étapes, les enjeux et les défis.

Cette étude a été guidée par un cadre développé par O'Callaghan (1998) qui intègre les théories de la diffusion de l'innovation et celles de la transformation organisationnelle. Ce cadre a été d'une grande utilité pour faire ressortir plusieurs perspectives pertinentes à la compréhension d'une PSB et de son adoption par des bibliothèques au sein d'un regroupement. Il laisse en effet une grande place au contexte des organisations pour comprendre la perception quant à l'innovation et à la décision de son adoption. Il permet l'examen de l'avantage relatif, la compatibilité et la complexité d'une innovation dans le contexte de l'organisation qui l'évalue. Il permet aussi de rendre compte des sources d'influence poussant vers l'adoption de ces systèmes. Il est donc tout à fait adapté à une étude de cas qui cherche justement à étudier en contexte la perception qui se dégage au sujet d'une innovation technologique telle qu'une PSB. D'ailleurs, sur la base de ce cadre, quatre questions de recherche ont été développées :



1. D'après les dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises, quels sont les avantages attendus et les désavantages envisagés par l'adoption d'une plateforme de services pour bibliothèques dans un regroupement de bibliothèques universitaires?
2. Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de compatibilité des plateformes de services pour bibliothèques avec les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?
3. Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de complexité des plateformes de services pour bibliothèques pour les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?
4. Selon les dirigeants, existe-t-il des sources d'influence qui poussent à l'adoption des plateformes de services pour bibliothèques?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyé sur une approche de recherche qualitative. En effet, il s'agit d'une approche qui permet le point de vue holistique sur un phénomène, dans la perspective de ceux qui le vivent.

Pour réaliser notre travail de recherche, nous avons choisi l'étude de cas simple. Cette méthode permet de comprendre un phénomène en contexte. C'est aussi une méthode de choix lorsque le phénomène à l'étude est contemporain, comme c'était le cas avec les PSB lors de la collecte des données. Cette approche s'est avérée bien adaptée. Tous les participants ont pu témoigner d'un même phénomène, dans leur perspective propre, permettant de brosser un portrait global de la situation.

Les perceptions de sept dirigeants de bibliothèques du groupe SB9 ont été recueillies à l'aide d'entrevues semi-dirigés. Ces entrevues ont ensuite été transcrites et l'analyse de contenus nous a permis de relever des résultats pertinents au regard des questions posées. Nous avons présenté les résultats et nous en avons discuté à la lumière de la littérature sur le sujet.

## **Les résultats de l'étude**

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi le groupe SB9 a pris la décision de faire la transition vers un système de gestion de nouvelle génération. Par exemple, les participants ont identifié

plusieurs déclencheurs, essentiellement liés au contexte technologique de leur SIGB Aleph : échéance des contrats d'exploitation, fin de vie du SIGB et vieillissement de l'infrastructure informatique locale. Dans ce contexte, il semblait nécessaire de faire une transition vers un système plus actuel. Comme la plupart des autres BUQ était dans une situation similaire, il semblait intéressant pour les membres du groupe SB9 de vérifier leur intérêt pour l'adoption partagée d'une PSB, ouvrant aussi la voie à un regroupement plus important.

Le contexte budgétaire a aussi influencé le regroupement des BUQ au sein du projet PPS. À cette période, l'ensemble des BUQ était confronté à un contexte financier difficile, entraînant des conséquences sur les activités des bibliothèques. Par ailleurs, le contexte politique semblait favorable à ce regroupement.

Soulignons qu'au moment de notre étude, les balises du projet PPS n'étaient pas complètement décidées. Les faits relatés sont donc comme ils étaient perçus par les participants à ce moment.

En réponse aux questions de recherche, l'avantage relatif, la compatibilité et la complexité des PSB ont été abordés dans le contexte des bibliothèques du groupe SB9. Les sources d'influence qui poussent à l'adoption d'une PSB ont aussi été examinées. Dans certains cas, il est apparu difficile d'isoler la PSB de son contexte d'adoption. Ainsi, la signification de certains attributs a parfois pu différer des concepts définis par le cadre de référence.

### **L'avantage relatif**

Dans le cas de l'avantage relatif, nous avons cherché à savoir de quelle façon les bibliothèques à l'étude peuvent tirer avantage de l'adoption d'une PSB, en examinant les avantages de ces systèmes, mais aussi les désavantages. Il est intéressant de souligner les différentes perspectives ressortant de l'étude : les perspectives économiques, organisationnelles, sociales, technologiques et la perspective usager. Pour la plupart de ces perspectives, plusieurs avantages et peu de désavantages sont ressortis, à l'exception de la perspective sociale, où les participants ont soulevé plusieurs inconvénients liés à la dynamique entre les membres du nouveau regroupement et la complexité qui en émane.

Les résultats démontrent aussi différents niveaux d'avantages et de désavantages, selon l'angle examiné. En effet, certains proviennent directement des caractéristiques fonctionnelles et techniques des PSB. D'autres émanent des possibilités de mutualisation favorisée par ces systèmes. Enfin, certains avantages viennent des possibilités offertes par le travail collaboratif, indépendamment du système utilisé. Dans ce cas, la volonté des bibliothèques de se regrouper ne dépend pas directement de la technologie envisagée.

### **La compatibilité**

En ce qui a trait à la compatibilité, nous avons cherché à comprendre l'adéquation entre une PSB et le contexte des bibliothèques à l'étude. La compatibilité s'exprime notamment par les changements proposés par ces systèmes et les ajustements envisagés au sein des bibliothèques. Nous avons examiné la compatibilité pratique et normative. La compatibilité avec le modèle infonuagique a aussi fait l'objet d'une analyse, en raison de l'importance des changements technologiques proposés par la transition vers un modèle infonuagique.

Dans le cas de la compatibilité pratique, il est notamment question des changements prévus dans les pratiques des bibliothèques, à la suite de l'adoption d'une PSB. Dans cette perspective, une réorganisation du travail est prévue, bien qu'elle puisse varier d'une bibliothèque à l'autre, en raison de leur contexte. Il est aussi question d'un changement sur le plan du traitement documentaire, où une simplification des opérations pourrait permettre une économie de temps, une économie qui pourrait être réinvestie dans la réalisation d'autres projets, comme le développement de services pour les usagers.

De plus, comme les PSB se présentent selon le modèle infonuagique, où l'entretien des systèmes et de l'infrastructure informatique est sous la responsabilité des fournisseurs, un changement de rôle est aussi envisagé pour les employés qui étaient dédiés à ces tâches. Par ailleurs, une transformation dans les services aux usagers est aussi envisagée : simplification du service de PEB, renouvellement des formations documentaires et développement de services à valeur ajoutée.

En ce qui concerne la compatibilité normative, il a été question de l'attitude des employés face à la migration vers un système de gestion de bibliothèque de nouvelle génération. Au sein du

groupe SB9, les employés ont généralement une attitude positive face aux changements proposés, bien que des résistances aient été observées chez certains d'entre eux. De plus, l'attitude face à la migration peut être vue de différentes façons, selon la catégorie d'emploi. Par ailleurs, les dirigeants des bibliothèques du groupe SB9 utilisent la communication comme une étape de gestion du changement. Cet exercice de communication vise la transparence auprès des employés quant à la transition vers un nouveau système. De plus, la communication est aussi perçue comme un moyen pour réduire la résistance au changement.

En outre, la compatibilité entre les bibliothèques et le modèle infonuagique a aussi été abordée. À cet égard, la sécurité informatique et la confidentialité des données des usagers soulèvent des préoccupations, étant donné l'hébergement par un tiers, c'est-à-dire le fournisseur. Il a aussi été question de la propriété des données et de leur récupération, par exemple en cas de faillite du fournisseur. Pour faire face à ces préoccupations, la responsabilité des bibliothèques est mise en lumière, notamment sur la nécessité pour elles d'imposer des exigences aux fournisseurs par le biais de l'appel d'offres.

### **La complexité**

Pour ce qui est de la complexité, cette étude fait ressortir des défis et des enjeux liés à l'adoption d'une PSB, perçus comme étant complexes. Ainsi, quelques défis techniques ont été abordés : la migration des données et le paramétrage du nouveau système, tout comme l'interopérabilité avec les systèmes institutionnels. Ces défis sont présents, mais ne suscitent pas d'inquiétudes pour les participants. Par ailleurs, pour tous ces aspects techniques, les fournisseurs sont perçus comme des agents de simplification en ce qu'ils soutiendront les bibliothèques à travers ces étapes de la migration.

Parallèlement, l'appropriation et la formation à l'utilisation des PSB ont aussi été abordées. Ces étapes sont essentielles, mais ne sont pas spécifiques aux PSB et sont présentes dans n'importe quel changement de systèmes. L'appropriation et la formation sont perçues comme des étapes importantes de la migration.

Toutefois, un élément de complexité supplémentaire est mis en évidence dans le nouvel environnement proposé au sein du projet PPS, avec l'ensemble des BUQ. En effet, la diversité

de l'ensemble des bibliothèques pouvant participer au projet PPS est perçue comme complexifiant la dynamique du nouveau groupe. Parallèlement, la structure de gouvernance du projet PPS pose aussi différents enjeux perçus comme étant complexes, comme la représentativité des bibliothèques au sein du groupe, la diversité des intérêts et d'un processus décisionnel plus long. Néanmoins plusieurs aspects de ce nouveau consortium étaient toutefois inconnus au moment des entrevues.

### **Les sources d'influence**

Enfin, cette étude fait aussi ressortir les sources d'influence poussant à l'adoption des PSB au sein des bibliothèques universitaires. Comme le suggère le cadre de référence, des sources externes aux bibliothèques exercent une influence en ce sens. Ainsi, l'effort promotionnel a bien été identifié. Toutefois, une pression supplémentaire est aussi ressentie dans l'orientation proposée par les fournisseurs en ce qui concerne le développement de leurs produits. Ce faisant, cette stratégie donne l'impression aux bibliothèques de ne pas avoir le choix d'aller vers ce que proposent les fournisseurs. En parallèle, les bibliothèques ont aussi conscience que l'adoption de ces systèmes est souvent partagée au sein d'autres consortiums. Cette prise de conscience est donc aussi influencée par l'adoption des PSB par d'autres consortiums.

Par ailleurs, la présente étude met aussi en lumière une influence provenant du groupe lui-même et de ses membres. Cette source d'influence interne se manifeste notamment par la pression ressentie par des bibliothèques membres du groupe SB9 pour poursuivre leur participation dans un projet commun. Parallèlement, plusieurs participants ont l'impression que le groupe SB9 a agi comme modèle pour les autres BUQ, dans le développement du projet PPS.

### **Une réponse à l'environnement**

En outre, dans une perspective d'innovation, l'interprétation des résultats nous permet de mieux comprendre comment une innovation technologique comme les PSB permet d'offrir une réponse aux pressions exercées par l'environnement des bibliothèques. À cet effet, trois moteurs de changement ont été discutés : les pressions économiques, sociales et technologiques. En adoptant une PSB, les bibliothèques à l'étude ont notamment la possibilité de réduire les coûts d'hébergement et d'entretien d'un système de gestion. De plus, en se

regroupant, les bibliothèques ont la possibilité d'optimiser les processus de travail, permettant d'atténuer les conséquences d'une réduction du nombre d'employés.

Parallèlement, une pression sociale est ressentie en ce qui concerne les nouveaux besoins des usagers. De ce point de vue, l'adoption partagée d'une PSB offre la possibilité de développer de nouveaux services à valeur ajoutée, tout en permettant un meilleur accès aux collections de l'ensemble des bibliothèques du regroupement.

Enfin, face aux pressions technologiques, l'adoption d'une PSB permet de résoudre les enjeux technologiques liés à la fin de vie de ce système et à l'entretien des serveurs locaux qui l'hébergent. Par ailleurs, les PSB permettent une plus grande stabilité du système et favorisent la mutualisation des ressources entre les bibliothèques du regroupement. Toutefois, la sécurité et la confidentialité des données demeurent une préoccupation. Les bibliothèques ont une grande part de responsabilité en ce qui concerne la sécurité du système et des données.

En ayant le projet d'adopter une innovation technologique partagée au sein du projet PPS, les bibliothèques du groupe SB9 participent à l'innovation en bibliothèque universitaire. En plus des réponses aux questions de recherche, la présente étude permet de rendre compte d'une manifestation de l'innovation en bibliothèque universitaire.

## **Les contributions de cette étude**

À sa façon, cette étude contribue humblement à la connaissance sur l'innovation en bibliothèque universitaire en brossant un portrait des perceptions de dirigeants de bibliothèques à propos des PSB et leur adoption potentielle au sein d'un regroupement. De façon plus générale, elle permet de mieux comprendre l'innovation en bibliothèque universitaire, par le biais de l'adoption d'une technologie innovante. Dans ce contexte, différentes contributions de cette étude peuvent être soulignées.

Tout d'abord, cette étude permet de mettre en lumière et de façon holistique l'évaluation d'une PSB dans un contexte d'adoption par des bibliothèques universitaires au sein d'un regroupement. Pour les bibliothèques universitaires québécoises, il s'agit d'une première étude visant à explorer les PSB et leur adoption dans une perspective d'innovation.

Par ailleurs, les résultats de cette étude reflètent l'étape de l'évaluation des PSB avant toute décision définitive quant à l'adoption de cette innovation. La plupart des études relatant l'expérience de migration vers une PSB mettent l'accent sur le processus de mise en œuvre, en précisant différents aspects, comme les étapes du processus, les difficultés techniques et les changements ayant eu lieu après la mise en œuvre. La présente étude se concentre sur une étape uniquement, avant la décision définitive concernant l'adoption, ce qui permet d'aller plus en profondeur. Elle fait ressortir les perceptions de dirigeants quant à la signification d'une PSB et de son adoption envisagée dans un contexte de regroupement. Elle permet de donner une nouvelle dimension aux changements envisagés par l'adoption d'une PSB, en exposant un point de vue holistique sur le phénomène et en tenant compte du contexte des bibliothèques.

D'un point de vue pratique, cette étude met en lumière certains éléments importants liés à l'adoption d'une PSB : les changements organisationnels (chaîne de travail, changement dans les tâches et les rôles des employés), la redéfinition des services, les préoccupations liées au modèle fonduagique, les relations entre les bibliothèques, etc. En faisant ressortir ces éléments, cette étude permet de réfléchir à leur impact potentiel pour d'autres bibliothèques ou regroupements qui envisagent l'adoption d'une PSB. En ce sens, cette étude pourrait servir de référence pour le développement d'une stratégie de gestion visant à faciliter la transition vers une PSB pour d'autres bibliothèques ou regroupements de bibliothèques. De plus, cette étude fournit des pistes de réflexion pour d'autres établissements qui voudraient évaluer l'adoption d'une PSB dans leur propre contexte.

Au niveau théorique, cette étude permet de rendre compte d'une manifestation de l'innovation au sein des bibliothèques universitaires québécoises. En ce sens, elle permet de mieux comprendre comment l'adoption d'une innovation technologique peut répondre aux pressions de l'environnement des bibliothèques.

Par ailleurs, cette recherche permet d'enrichir le cadre de référence proposé par O'Callaghan (1998) et par lequel elle a été guidée. En effet, ce cadre est développé dans le contexte d'une organisation individuelle. Dans ce mémoire, l'adoption potentielle est envisagée au sein d'un regroupement, où une même innovation est partagée par plusieurs bibliothèques. Aussi, les

résultats rendent compte d'une pression interne exercée par certaines bibliothèques sur elles-mêmes, tout comme l'influence du groupe SB9 sur les autres BUQ. Il s'agit d'un élargissement du cadre de référence. Cette étude met donc en lumière une source d'influence interne au sein du regroupement et de ses membres, qui exerce une influence sur l'adoption partagée d'une PSB au sein du groupe.

Enfin, pour l'étude de l'innovation, cette recherche nous permet aussi de réfléchir à la signification des attributs de l'innovation. En raison de la nature du projet, il n'a pas été question de savoir si ces attributs étaient des déterminants de l'adoption d'une innovation, comme le suggère la théorie. Cependant, cette analyse nous force à réfléchir à la signification profonde de ces attributs, en contexte. Comme la théorie le suggère, les attributs de l'innovation sont fortement dépendants du contexte des adoptants potentiels. Ce mémoire en témoigne, tout en faisant ressortir la difficulté à distinguer l'innovation de son contexte d'adoption.

## **Les recherches futures**

Cette étude permet de donner de nombreuses pistes pour de futures recherches. Dans ce qui suit, nous en proposerons quelques-unes.

Il faut d'abord préciser qu'au moment d'écrire cette conclusion, une PSB partagée a effectivement été mise en œuvre par toutes les BUQ. Bien qu'il eût été intéressant de refaire l'étude avec les mêmes paramètres auprès des autres bibliothèques participant au projet PPS, ce ne sera pas chose possible.

Néanmoins, cette étude a exploré de façon holistique la perception de dirigeants face aux PSB et à l'adoption envisagée de ces systèmes par des bibliothèques au sein d'un groupe. En raison de cette perspective globale, nous ne sommes pas allés très loin dans la description et l'analyse de l'ensemble des éléments qui sont ressortis. La mise en œuvre ayant été faite, il pourrait être intéressant d'analyser plus en profondeur certains éléments explorés, notamment la transformation organisationnelle, le développement de services à valeur ajoutée, la



collaboration entre les bibliothèques membres, etc. De cette façon, il serait possible d'avoir une compréhension plus approfondie de l'impact des PSB sur les bibliothèques.

Il pourrait aussi être intéressant de revenir sur l'expérience d'adoption au sein du projet PPS, par exemple pour mieux comprendre le processus de mise en œuvre, l'appropriation du système par le personnel ou encore l'évolution de la gouvernance du projet. D'ailleurs, la nouvelle dynamique de groupe proposée au sein du projet PPS est apparue importante pour les participants à cette étude. Cette situation s'explique par la nature même de l'échantillonnage, qui s'intéressait à un groupe restreint de bibliothèques avec des caractéristiques communes (le groupe SB9). Il pourrait être intéressant d'explorer en profondeur la dynamique du nouveau groupe, dans la perspective des bibliothèques du groupe SB9, mais aussi dans celle des autres bibliothèques participant au projet PPS. En d'autres termes, il pourrait être intéressant de voir comment s'opère cette dynamique une fois la PSB adoptée par les bibliothèques au sein du projet PPS.

Toujours dans cette perspective, il pourrait être pertinent de mieux comprendre si et comment les visées de ce projet se sont concrétisées. Par exemple, pour les usagers, qu'en est-il du développement de services à valeur ajoutée? Qu'en est-il de l'accès aux collections de toutes les bibliothèques? Quels enjeux sont associés avec le développement de ces services? Il pourrait aussi être pertinent de vérifier comment ces changements ont été vécus par les employés. Ces perspectives pourraient être explorées pour chacune des bibliothèques membres, mais aussi d'un point de vue global, au sein du projet PPS.

Finalement, et au-delà des bibliothèques universitaires québécoises, il pourrait être intéressant de reproduire cette étude, avec les mêmes paramètres et le même cadre de référence, dans d'autres contextes d'adoption similaires. Cela permettrait de comprendre comment d'autres regroupements de bibliothèques évaluent les PSB et leur adoption. Les résultats obtenus pourraient ainsi être comparés avec ceux de la présente étude, ce qui contribuerait à approfondir les connaissances sur le sujet.

## Références bibliographiques

- Agence bibliographique de l'enseignement supérieur. (2020, 3 février). Le SGBm en 2020 : une dernière vague avant l'après (SGBm). *FIL'ABES*. <https://fil.abes.fr/2020/02/03/le-sgbm-en-2020-une-derniere-vague-avant-lapres-sgbm/>
- Aiken, M. et Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 63(5), 63-82. <https://doi.org/10.1177/003803857100500105>
- Alcouffe, S. (2004). *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France* [Thèse de doctorat, ESC Toulouse]. HAL. <https://theses.hal.science/tel-00475378>
- Alcouffe, S. et Guedri, Z. (2008). Le rôle des canaux de communication et des caractéristiques perçues de l'innovation dans le processus d'adoption de la comptabilité par activités (Méthode ABC). *Comptabilité Contrôle Audit*, (numéro thématique), 39-66. <https://doi.org/10.3917/cca.143.0039>
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. et Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Arch, X. et Gilman, I. (2017). Innovating for impact: The next evolution of library consortia. *Collaborative Librarianship*, 9(4), 250-258. <https://digitalcommons.du.edu/collaborativelibrarianship/vol9/iss4/4>
- Architecture orientée services. (2010). Dans *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26505298/architecture-orientee-services>
- Architecture orientée services. (2023). Dans *Wikipedia*. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Architecture\\_orientee\\_services](http://fr.wikipedia.org/wiki/Architecture_orientee_services)
- Atkinson, J. (2003). Managing change and embedding innovation in academic libraries and information services. *New Review of Academic Librarianship*, 9, 25-41. <https://doi.org/10.1080/13614530410001692013>

- Atkinson, J. (2018). Collaboration and academic libraries: An overview and literature review. Dans J. Atkinson (dir.), *Collaboration and the academic library* (p. 11-33).  
<https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102084-5.00002-x>
- Atkinson, J. (2019). Collaboration by academic libraries: What are the benefits, what are the constraints, and what do you need to do to be successful? *New Review of Academic Librarianship*, 25(1), 1-7. <https://doi.org/10.1080/13614533.2019.1575016>
- Atkinson, J. (2021). Technology and change management in academic libraries: An overview and literature review. Dans *Technology, change and the academic library : case studies, trends and reflections* (p. 11-32). Elsevier.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2<sup>e</sup> éd.). Presses Universitaires de France.
- Baregheh, A., Rowley, J. et Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.  
<https://doi.org/0.1108/00251740910984578>
- Bass, F. M. (2004). A new product growth for model consumer durables. *Management Science*, 50, 1825-1832. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0264>
- Bénaud, C.-L. et Bordeianu, S. (2015). OCLC's WorldShare Management Services: A brave new world for catalogers. *Cataloging & Classification Quarterly*, 53(7), 738-752.  
<https://doi.org/10.1080/01639374.2014.1003668>
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. et Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386. <https://doi.org/10.2307/248684>
- Bennis, W. G. (1994). *On becoming a leader*. Perseus Books.
- Bernon, J. (2012). Le projet de système de gestion de bibliothèque mutualisé de l'Abes. *Bulletin des bibliothèques de France*, 57(5), 61-65. <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-05-0061-001.pdf>
- Bernon, J. (2013, avril-mai-juin). Le projet de SGB mutualisé : état des lieux et perspectives. *Ar(abes)ques*, (70), 4-7. <https://doi.org/10.35562/arabesques.1063>
- Berthier, S. (2013, avril-mai-juin). SGB nouvelle génération : la tête dans les nuages et les pieds sur terre. *Ar(abes)ques*, (70), 12-13. <https://doi.org/10.35562/arabesques.1076>

- Boisvert, D. et Séguin, B. (2010). Implantation en mode coopératif d'un système de gestion de bibliothèques dans huit établissements du réseau de l'Université du Québec (UQTR, UQAC, UQAR, UQO, UQAT, ETS, INRS, ENAP). *Documentation et bibliothèques*, 56(2), 49-61.
- Bordeianu, S. et Kohl, L. (2015). The voyage home: New Mexico Libraries migrate to WMS, OCLC's cloud-based ILS. *Technical Services Quarterly*, 32(3), 274-293.  
<https://doi.org/10.1080/07317131.2015.1030267>
- Borins, S. (2006). *The challenge of innovating in government*. IBM Center for The Business of Government.  
<https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/BorinsInnovatingInGov.pdf>
- Bostick, S. L. (2001). Academic library consortia in the United States: An introduction. *LIBER Quarterly*, 11(1), 6-13.
- Bourdon, M.-C. (2012, 19 novembre). Qui se souvient de Badadug? *Magazine INTER*, 10(02).  
<https://actualites.uqam.ca/2012/qui-se-souvient-de-badadug/>
- Bracke, P. J. (2012). Alma at Purdue: The development partnership experience. *Information Standards Quarterly*, 24(4), 16-20. <https://doi.org/10.3789/isqv24n4.2012.03>
- Branch, D. (2012). Electronic workflows: Taking it to the cloud. *Serials Librarian*, 63(3-4), 315-332. <https://doi.org/10.1080/0361526X.2012.721739>
- Breeding, M. (2006, mai-juin). Chapter 1: Introduction to Web services. *Library Technology Reports*, 42(3), 5-18. <https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/4457/5193>
- Breeding, M. (2011, 5 décembre). OCLC Worldshare Platform: OCLC brands and strengthens its webscale strategy. *Information Today*.  
<https://newsbreaks.infotoday.com/NewsBreaks/OCLC-WorldShare-Platform-OCLC-Brands-and-Strengthens-its-Webscale-Strategy-79208.asp>
- Breeding, M. (2012a). *Cloud computing for libraries*. American Library Association.
- Breeding, M. (2012b, septembre). Coping with complex collections: Managing print and digital. *Computers in Libraries*, 32(7), 23-26. <https://librarytechnology.org/document/17755>
- Breeding, M. (2012c, juin). New library collections, new technologies: New workflows. *Computers in Libraries*, 32(6), 23-25. <https://librarytechnology.org/document/17063/>

- Breeding, M. (2013a). Beyond the ILS: A new generation of library services platforms. Dans E. Iglesias (dir.), *Robots in academic libraries: Advancements in library automation* (p. 13-36). IGI Global.
- Breeding, M. (2013b, septembre). Quali OLE: The open source library services platform. *Smart Libraries Newsletter*, 1-2. <https://librarytechnology.org/document/18671>
- Breeding, M. (2014a). Cloud computing: A new generation of technology enables deeper collaboration. Dans J. N. Gathegi, Y. Tonta, S. Kurbanoglu, U. Al et Z. Taskın (dir.), *Challenges of information management beyond the cloud* (p. 25-35). Springer.
- Breeding, M. (2014b, 15 avril). Library systems report 2014: Competition and strategic cooperation. *American Libraries*.  
<http://www.americanlibrariesmagazine.org/article/library-systems-report-2014>
- Breeding, M. (2015a, mai-juin). Library services platforms: A maturing genre of products. *Library Technology Reports*, 51(4). <https://librarytechnology.org/docs/21299.pdf>
- Breeding, M. (2015b, 1<sup>er</sup> mai). Library systems report 2015: Operationalizing innovation. *American Libraries*. <https://librarytechnology.org/document/20535/>
- Breeding, M. (2016a, juillet-août). Divergence and convergence: Trends in academic and public libraries. *Computers in Libraries*, 36(6), 9-10.
- Breeding, M. (2016b, 1<sup>er</sup> mai). Library systems report 2016: Power plays. *American Libraries*.  
<https://librarytechnology.org/document/21747/>
- Breeding, M. (2016c, août). A progress report on library services platforms. *Smart Libraries Newsletter* 36(8), 2-7. <https://librarytechnology.org/document/22249>
- Breeding, M. (2017a, août-septembre). Chapter 4: Quali OLE (Defunct). *Library Technology Reports*, 53(6), 25-26. <https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/6407/8456>
- Breeding, M. (2017b, août-septembre). Chapter 5: FOLIO: A New Open Source Initiative. *Library Technology Reports*, 53(6), 27-31.  
<https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/6408/8458>
- Breeding, M. (2017c, 1<sup>er</sup> mai). Library systems report 2017. *American Libraries*.  
<https://americanlibrariesmagazine.org/2017/05/01/library-systems-report-2017/>

- Breeding, M. (2020, novembre-décembre). Chapter 3: Industry vendor consolidation study. *Library Technology Reports*, 56(8), 26-35.  
<https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/7470/10313>
- Breeding, M. (2023, 1<sup>er</sup> mai). 2023 library systems report: The advance of open systems. *American Libraries*, 54(5), 20-31.  
<https://americanlibrariesmagazine.org/2023/05/01/2023-library-systems-report/>
- Bryant, S. et Ye, G. (2012). Implementing OCLC's WMS (Web-scale Management Services) circulation at Pepperdine University. *Journal of Access Services*, 9(1), 1-17.  
<https://doi.org/10.1080/15367967.2011.629921>
- Bullock, C. (2019). Electronic resources in a consortial implementation of Alma and Primo. *The Serials Librarian*, 76(1-4), 114-117. <https://doi.org/10.1080/0361526X.2019.1551678>
- Bureau de coopération interuniversitaire. (2017). *Statistiques générales des bibliothèques universitaires québécoises 2015-2016*. [https://www.bci-qc.ca/wp-content/uploads/2017/07/Statistiques-generales\\_publication\\_2015-2016.pdf](https://www.bci-qc.ca/wp-content/uploads/2017/07/Statistiques-generales_publication_2015-2016.pdf)
- Burns, J. M. (2007). Transformational and transactional leadership. Dans G. R. Goethals, G. J. Sorenson et J. M. Burns (dir.), *Encyclopedia of leadership* (vol. 4, p. 1559-1566). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952392>
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. Harper Perennial.
- Burns, T. et Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation* (2<sup>e</sup> éd.). Tavistock.
- Calvé, J. (1999, décembre). Le réseau des bibliothèques de l'Université du Québec : une tradition de coopération au service de l'utilisateur. *Réseau*, 32(2), 10-17.
- Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations. (2010). *L'innovation et les technologies de l'information et des communications*.  
<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2047326>
- Chuang, F.-H., Weng, H.-C. et Hsieh, P.-N. (2019). A qualitative study of barriers to innovation in academic libraries in Taiwan. *Library Management*, 40(6-7), 402-415.  
<https://doi.org/10.1108/LM-05-2018-0042>
- Clarac, C. (2013). Les bases de connaissance à la croisée des chemins. *Ar(abes)ques* (70), 8-9.  
<https://doi.org/10.35562/arabesques.1068>

- Clayton, P. (1997). *Implementation of organizational innovation: Studies of academic and research libraries*. Academic Press.
- Conner, M. (2014). *The new university library: Four case studies*. ALA Editions.
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada. (2022, décembre). *Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains*. <https://ethics.gc.ca/fra/documents/tcps2-2022-fr.pdf>
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 38(8), 493-502. <https://doi.org/10.1108/00251749810232565>
- Cornish, A., Jost, R. et Arch, X. (2013). Selecting a shared 21st century management system. *Collaborative Librarianship*, 5(1), 16-28. <https://doi.org/10.29087/2013.5.1.05>
- Cote, C. et Ostergaard, K. (2017). Master of “complex and ambiguous phenomena”: The erl’s role in a library service platform migration. *The Serials Librarian*, 72(1-4), 223-229. <https://doi.org/10.1080/0361526X.2017.1285128>
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2<sup>e</sup> éd.). Sage Publications.
- Cronin, C. (2011). From testing to implementation: Managing full-scale RDA adoption at the university of chicago. *Cataloging & Classification Quarterly*, 49(7-8), 626-646. <https://doi.org/10.1080/01639374.2011.616263>
- D’Amato, K. et Erb, R. A. (2018). The road from Millennium to Alma: Two tracks, one destination. *The Serials Librarian*, 74(1-4), 217-223. <https://doi.org/10.1080/0361526x.2018.1428475>
- Dahl, K., Larivière, N. et Corbière, M. (2014). L’étude de cas : illustration d’une étude de cas multiples visant à mieux comprendre la participation au travail de personnes présentant un trouble de la personnalité limite. Dans M. Corbière et N. Larivière (dir.), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (p. 73-96). Les Presses de l’Université du Québec.

- Dalbello, M. (2005). A phenomenological study of an emergent national digital library, part I: Theory and methodological framework. *Library Quarterly*, 75(4), 391-420.  
<https://doi.org/10.1086/502784>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996–1010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x>
- Damanpour, F. et Childers, T. (1985). The adoption of innovations in public libraries. *Library and Information Science Research*, 7, 231-246.
- Damanpour, F. et Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.  
<https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup031>
- Damanpour, F. et Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.  
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Day, A. et Ou, C. (2016). Determining organizational readiness for an ILS migration—A strategic approach. *College & Undergraduate Libraries*, 24(1), 103-116.  
<https://doi.org/10.1080/10691316.2017.1231600>
- Deglise, F. (2012, 12 décembre). Informatisation des bibliothèques - BADADUQ, sept lettres qui ont mis le Québec à l'avant-garde il y a 40 ans. *Le Devoir*.



<https://www.ledevoir.com/societe/education/365982/informatisation-des-bibliotheques-badadug-sept-lettres-qui-ont-mis-le-quebec-a-l-avant-garde-il-y-a-40-ans>

- Deiss, K. et Petrowski, M. J. (2009, mars). *ACRL 2009 Strategic thinking guide for academic librarians in the new economy*. Association of College and Research Libraries.  
<https://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/acrlguide09.pdf>
- Deiss, K. J. (2004). Innovation and strategy: Risk and choice in shaping user-centered libraries. *Library Trends*, 53(1), 17-32.
- Desreumaux, A. (1997). Structures de l'entreprise. Dans Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (2<sup>e</sup> éd., p. 3147-3173). Economica.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Directeurs des bibliothèques du regroupement SB8. (2014). *Renouvellement du système de gestion de bibliothèques* [Document de travail].
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2004.01.004>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Heinemann.
- Duke University. (2008, 7 août). *Open Library Environment (OLE) project* [communiqué de presse]. <https://librarytechnology.org/document/13445/open-library-environment-ole-project>
- Dula, M., Jacobsen, L., Ferguson, T. et Ross, R. (2012, janvier-février). Implementing a new cloud computing library management service: A symbiotic approach. *Computers in Libraries*, 32(1), 6-11, 37-40.
- Dula, M. W. et Ye, G. (2012). Case study: Pepperdine University Libraries' migration to OCLC's Worldshare. *Journal of Web Librarianship*, 6(2), 125-132.  
<https://doi.org/10.1080/19322909.2012.677296>
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Dans R. H. Kilmann, L. R. Pondy et D. P. Slevin (dir.), *The Management of organization design* (vol. 1, p. 167-188). North-Holland.

- Ex Libris. (2009, 6 juillet). *Ex Libris announces development partners for its next-generation library framework* [communiqué de presse]. <https://exlibrisgroup.com/press-release/ex-libris-announces-development-partners-for-its-next-generation-library-framework/>
- Ex Libris. (2011, 6 janvier). *Ex Libris announces the cloud-based Alma library management service* [communiqué de presse]. <https://exlibrisgroup.com/press-release/ex-libris-announces-the-cloud-based-alma-library-management-service/>
- Ex Libris. (2018, 12 juillet). *OCUL members select Ex Libris Alma and Primo solutions* [communiqué de presse]. <https://exlibrisgroup.com/press-release/ocul-members-select-ex-libris-alma-and-primo-solutions/>
- Ex Libris. (2019, 5 décembre). *Ex Libris signs definitive agreement to acquire Innovative* [communiqué de presse]. <https://www.exlibrisgroup.com/press-release/ex-libris-signs-definitive-agreement-to-acquire-innovative/>
- Ferretti, L. (1994). *L'université en réseau : les 25 ans de l'Université du Québec*. Presses de l'Université du Québec.
- Forsman, D. (2012). Change as a service – challenges and effects of a new paradigm for library systems and content infrastructure. *Library Management*, 33(8-9), 498-510. <https://doi.org/10.1108/01435121211279867>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4<sup>e</sup> éd.). Chenelière éducation.
- Fowler, R. K. (1998). The university library as learning organization for innovation: An exploratory study. *College & Research Libraries*, 59(3), 220-231. <https://doi.org/10.5860/crl.59.3.220>
- Francis, D. et Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>
- Fu, P. (2014). Supporting the next-generation ILS: The changing roles of systems librarians. *Journal of Library Innovation*, 14(1), 30-42. <https://digitalcommons.cwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=libraryfac>

- Fu, P. et Carmen, J. (2015). Migration to Alma/Primo: A case study of Central Washington University. *Chinese Librarianship: an International Electronic Journal*, 40, 1-14.  
<https://digitalcommons.cwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=libraryfac>
- Fu, P. et Fitzgerald, M. (2013). A comparative analysis of the effect of the integrated library system on staffing models in academic libraries. *Information technology and libraries*, 32(3), 47-58. <https://doi.org/10.6017/ital.v32i3.3388>
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2<sup>e</sup> éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Gerwin, D. (1988). A theory of innovation processes for computer-aided manufacturing technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 35(2), 90-100.  
<https://doi.org/10.1109/17.6009>
- Giesecke, J. (2012). The value of partnerships: Building new partnerships for success. *Journal of Library Administration*, 52(1), 36-52. <https://doi.org/10.1080/01930826.2012.629964>
- Gopalakrishnan, S. et Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.  
[https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00043-6)
- Grant, C. (2012). The future of library systems: Library services platforms. *Information Standards Quarterly*, 24(4), 4-15. [https://www.niso.org/sites/default/files/stories/2017-09/FE\\_Grant\\_Future\\_Library\\_Systems\\_%20isqv24no4.pdf](https://www.niso.org/sites/default/files/stories/2017-09/FE_Grant_Future_Library_Systems_%20isqv24no4.pdf)
- Gutierrez, A. (2019). A tale of two systems: One library's experience migrating to a new system and back. *Kansas Library Association College & University Libraries Section Proceedings*, 9(1), 1-4. <https://doi.org/10.4148/2160-942X.1075>
- Gutierrez, A. et Givens, E. (2014). Libraries in transition: 21<sup>st</sup> century library systems. *Kansas Library Association College and University Libraries Section Proceedings*, 4(2).  
<https://doi.org/10.4148/2160-942x.1046>
- Hamedinger, W. (2016). Austrian library network and next generation library system: Alma. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 40(3), 341-346. <https://doi.org/10.1515/bfp-2016-0055>
- Harding, J. (2013). *Qualitative data analysis from start to finish*. SAGE.

- Hartman, R. R. (2012). Life in the cloud: A WorldShare Management Services case study. *Journal of Web Librarianship*, 6(3), 176-185. <https://doi.org/10.1080/19322909.2012.702612>
- Hennink, M. M., Bailey, A. et Hutter, I. (2011). *Qualitative research methods*. SAGE.
- Hentz, P. (2012). Case study: The method. Dans P. L. Munhall (dir.), *Nursing research: A qualitative perspective* (5<sup>e</sup> éd., p. 359-369). Jones & Bartlett Learning.
- Horton, V. (2015). Consortia services. Dans V. Horton et G. Pronevitz (dir.), *Library consortia : Models for collaboration and sustainability* (p. 44-57). ALA Editions.
- Howard, H. A. (1981). Organizational structure and innovation in academic libraries. *College & Research Libraries*, 42(5), 425-434. <https://doi.org/10.5860/crl.42.05.425>
- Hughes, M. (2021). Brave new world?: Cardiff Metropolitan University Library Service's implementation of a next-generation library management system. Dans J. Atkinson (dir.), *Technology, change and the academic library: Case studies, trends and reflections* (p. 115-121). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-822807-4.00011-7>
- Innovation. (2022). Dans A. Rey et J. Rey-Debove (dir.), *Le petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (p. 1336). Le Robert.
- Innovative Interfaces, Inc. (2011, 27 avril). *Innovative announces Sierra Services Platform development* [communiqué de presse]. <https://librarytechnology.org/pr/15641/innovative-announces-sierra-services-platform-development/?Row=109>
- Innovative Interfaces, Inc. (2012, 17 avril). *Hillsdale College (MI) now live on the Sierra Services Platform* [communiqué de presse]. <https://librarytechnology.org/pr/16738/hillsdale-college-mi-now-live-on-the-sierra-services-platform/?Row=102>
- Jantz, R. C. (2012). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. *Library & Information Science Research*, 34, 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.07.008>
- Jantz, R. C. (2015). The determinants of organizational innovation: An interpretation and implications for research libraries. *College & Research Libraries*, 76(4), 512-536. <https://doi.org/10.5860/crl.76.4.512>

- Jantz, R. C. (2016). *Managing creativity: The innovative research library*. Association of College and Research Libraries.
- Jantz, R. C. (2017a). Creating the innovative library culture: Escaping the iron cage through management innovation. *New Review of Academic Librarianship*, 23(4), 323-328.  
<https://doi.org/10.1080/13614533.2017.1388055>
- Jantz, R. C. (2017b). Vision, innovation, and leadership in research libraries. *Library & Information Science Research*, 39(3), 234-241. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2017.07.006>
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- Kaufman, P. (2012). Let's get cozy: Evolving collaborations in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Library Administration*, 52(1), 53-69. <https://doi.org/10.1080/01930826.2011.629962>
- Kelley, K., Leatherman, C. C. et Rinna, G. (2013). Is it really time to replace your ILS with a next-generation option? *Computers in Libraries*, 33(8), 11-15.
- Kelly, G. J. (1988). MultiLIS: A description of the system design and operational features. *Library Hi Tech*, 6(3), 67-79. <https://doi.org/10.1108/eb047733>
- Klein, K. J. et Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080. <https://doi.org/10.2307/259164>
- Kutulas, A., Kim, M. et Flanagan, S. (2016). How far have we come since our "go live" dates, and where do we go from here? *Proceedings of the Charleston Library Conference*, 618-623.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctv15wxx5j.107>
- Larivière, V., Haustein, S. et Mongeon, P. (2015). The oligopoly of academic publishers in the digital era. *PLoS ONE*, 10(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0127502>
- Lembinen, L. (2021). Innovation in European academic libraries – leadership perspective. *Journal of Library Administration*, 61(8), 921-935.  
<https://doi.org/10.1080/01930826.2021.1984136>
- Leonard, E. et Clementson, B. (2012). Business librarians and entrepreneurship: Innovation trends and characteristics. *New Review of Information Networking*, 17(1), 1-21.  
<https://doi.org/10.1080/13614576.2012.671715>

- Library of Congress. (2012). *Bibliographic framework as a web of data: Linked data model and supporting services*. <http://www.loc.gov/bibframe/pdf/marclid-report-11-21-2012.pdf>
- Light, P. C. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. Jossey-Bass.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lovins, D. (2016). Management issues related to library systems migrations. A report of the ALCTS CaMMS Heads of Cataloging Interest Group meeting. American Library Association Annual Conference, San Francisco, June 2015. *Technical Services Quarterly*, 33(2), 192-198. <https://doi.org/10.1080/07317131.2016.1135005>
- Luquire, W. (1976). *Selected factors affecting library staff perceptions of an innovative system: ARL libraries in OCLC* (publication n° 7701913) [thèse de doctorat, Indiana University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Machovec, G. (2013). Library consortia: The big picture. *Journal of Library Administration*, 53(2-3), 199-208. <https://doi.org/10.1080/01930826.2013.853504>
- Machovec, G. (2014). Consortia and next generation integrated library systems. *Journal of Library Administration*, 54(5), 435-443. <https://doi.org/10.1080/01930826.2014.946789>
- Machovec, G. (2017). Trends in higher education and library consortia. *Journal of Library Administration*, 57(5), 577-584. <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1326266>
- Martin, J. (2016). Perceptions of transformational leadership in academic libraries. *Journal of Library Administration*, 56(3), 266-284. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105069>
- Martin, J. (2019). The leadership/followership process: A different understanding of library leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(1), 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.11.004>
- Martin, J. (2020). Library leadership your way. *The Serials Librarian*, 78(1-4), 9-16. <https://doi.org/10.1080/0361526X.2020.1707022>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (2<sup>e</sup> éd.). Jossey-Bass Publishers.

- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (traduit par M. H. Rispal; 2<sup>e</sup> éd.). De Boeck Université.
- National Institute of Standards and Technology. (2011). The NIST definition of cloud computing. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-145.pdf>
- Nicholson, J. et Tokoro, S. (2021). Cloud hopping: One library's experience migrating from one LSP to another. *Technical Services Quarterly*, 38(4), 377-394. <https://doi.org/10.1080/07317131.2021.1973796>
- O'Callaghan, R. (1998). Technology diffusion and organizational transformation: An integrative framework. Dans T. J. Larsen et E. McGuire (dir.), *Information systems innovation and diffusion: issues and directions* (p. 390-401). Idea Group Pub.
- Online Computer Library Center. (2009, 23 avril). *OCLC announces strategy to move library management services to web scale* [communiqué de presse]. <http://worldcat.org/arcviewer/1/OCC/2011/11/08/H1320767091756/viewer/file4063.htm>
- Orbis Cascade Alliance. (2023). *Shared Integrated Library System (SILS)*. <https://www.orbiscascade.org/services/sils/>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2005). *Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (3<sup>e</sup> éd.). Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264013124-fr>
- Owen, G. W. (2016). Delivering a shared library management system for Wales. *Library Management*, 37(6-7), 385. <https://doi.org/10.1108/LM-04-2016-0032>
- Pace, A. (2009). 21<sup>st</sup> century library systems. *Journal of Library Administration*, 49(6), 641-650. <https://doi.org/10.1080/01930820903238834>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Partenariat des bibliothèques universitaires du Québec. (2023). *Plateforme partagée de services (PPS)*. <https://www.biblios-uni-qc.org/nos-projets/plateforme-partagee-de-services-pps-2/>

- PR Newswire. (2022, 31 août). *MOBIUS selects FOLIO via EBSCO Information Services and ReShare Returnables from Project ReShare* [communiqué de presse].  
<https://finance.yahoo.com/news/mobius-selects-folio-via-ebSCO-171500487.html>
- Price, G. (2014, 3 juin). Library technology: Innovative Interfaces is acquiring VTLS. *Library Journal*. <https://www.infodocket.com/2014/06/03/library-automation-innovative-interfaces-acquires-vtls/>
- Prince, J. D. (2012). Climate change in libraries: Library functions move to the cloud. *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries*, 9(1), 87-93.  
<https://doi.org/10.1080/15424065.2012.651575>
- ProQuest. (2011, 22 juin). *Serials Solutions® announces development of new web-scale management solution to improve the efficiency of library operations* [communiqué de presse]. <https://about.proquest.com/en/news/2011/serials-solutions-announces-development-of-new-web-scale-management/>
- ProQuest. (2015, 15 décembre). *ProQuest completes acquisition of Ex Libris* [communiqué de presse]. <https://about.proquest.com/en/news/2015/ProQuest-Completes-Acquisition-of-Ex-Libris/>
- ProQuest. (2020, 2 novembre). Federal Trade Commission closes its review of ProQuest's acquisition of Innovative Interfaces [communiqué de presse].  
<https://about.proquest.com/en/news/2020/Federal-Trade-Commission-Closes-its-Review-of-ProQuests-Acquisition-of-Innovative-Interfaces>
- Pungitore, V. L. (1995). *Innovation and the library: The adoption of new ideas in public libraries*. Greenwood Press.
- Radio-Canada. (1987). Classement hiérarchique des emplois. Dans *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8414049/classement-hierarchique-des-emplois>
- Rajlich, V. T. et Bennett, K. H. (2000). A staged model for the software life cycle. *Computer*, 33(7). <https://doi.org/10.1109/2.869374>



- Ricard-Châtelain, B. (2015, 17 novembre). 19 universités, une bibliothèque. *Le Soleil*.  
<https://www.lesoleil.com/2015/11/18/19-universites-une-bibliotheque-e1cf635e756b8b1613f6f78049dc6900/>
- Richardson, J. A. (1993). Multilis: 21 years in the making. *Library Hi Tech*, 11(4), 21-48.  
<https://doi.org/10.1108/eb047901>
- Riggs, D. E. (1998). Visionary leadership. Dans T. Mech et G. B. McCabe (dir.), *Leadership and academic librarians* (p. 56-65). Greenwood Press.
- Rinna, G. et Swierenga, M. (2020). Migration as a catalyst for organizational change in technical services. *Technical Services Quarterly*, 37(4), 355-375.  
<https://doi.org/10.1080/07317131.2020.1810439>
- Robertson, T. S. et Gatignon, H. (1986). Competitive effects on technology diffusion. *Journal of Marketing*, 50(3), 1-12. <https://doi.org/10.2307/1251581>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5<sup>e</sup> éd.). Free Press.
- Romaine, S. et Wang, J. (2017). When ERM met Alma: The intricacies of content management in a shared consortia landscape. *Serials Review*, 43(1), 17-27.  
<https://doi.org/10.1080/00987913.2017.1279896>
- Rowley, J. (2011a). Innovation for survival: From cooperation to collaboration. Dans A. Woodsworth (dir.), *Librarianship in times of crisis* (vol. 34, p. 207-224). Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0065-2830\(2011\)0000034013](https://doi.org/10.1108/S0065-2830(2011)0000034013)
- Rowley, J. (2011b). Should your library have an innovation strategy? *Library Management*, 32(4-5), 251-265. <https://doi.org/10.1108/01435121111132266>
- Roy, S. N. (2021). L'étude de cas. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (7<sup>e</sup> éd., p. 157-177). Presses de l'Université du Québec.
- Rubin, V. L., Gavin, P. T. et Kamal, A. M. (2011). Innovation in public and academic North American libraries: Examining white literature and website applications. *Canadian Journal of Information and Library Science*, 35(4), 397-422.  
<https://doi.org/10.1353/ils.2011.0031>

- Savoie-Zajc, L. (2021). L'entrevue semi-dirigée. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (7<sup>e</sup> éd., p. 273-296). Presses de l'Université du Québec.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2020). *Gouvernement du Canada Livre blanc : Souveraineté des données et nuage public*. Gouvernement du Canada.  
<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/services-informatique-nuage/gc-livre-blanc-souverainete-donnees-nuage-public.html>
- Serials Solutions. (2012, 12 juin). *Development partners now testing Intota* [communiqué de presse]. <https://www.prnewswire.com/news-releases/development-partners-now-testing-intota-158555945.html>
- Shadle, S. et Davis, S. (2016). Wrangling cats: A case study of a library consortium migration. *The Serials Librarian*, 70(1-4), 116-120. <https://doi.org/10.1080/0361526X.2016.1148421>
- Singley, E. et Natches, J. (2017). Finding the gaps: A survey of electronic resource management in Alma, Sierra, and WMS. *Journal of Electronic Resources Librarianship*, 29(2), 71-83. <https://doi.org/10.1080/1941126x.2017.1304763>
- Spring, K., Campbell, D., Drost, C. et Romaine, S. (2014). How is that going to work? Part II—acquisitions challenges and opportunities in a shared ILS. *Proceedings of the Charleston Library Conference*, 384-389. <https://doi.org/10.5703/1288284315606>
- Spring, K., Drake, M. et Romaine, S. (2013). How is that going to work? Rethinking acquisitions in a next-generation ILS. *Proceedings of the Charleston Library Conference*, 372-377. <https://doi.org/10.5703/1288284315289>
- Stanley, T. et Owen, G. (2018). National collaboration: The shared library management system in Wales. Dans J. Atkinson (dir.), *Collaboration and the academic library: Internal and external, local and regional, national and international* (p. 173-181). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102084-5.00016-x>
- Stewart, M. et Morrison, C. A. (2016). Breaking ground: Consortial migration to a next-generation ILS and its impact on acquisitions workflows. *Library Resources & Technical Services*, 60(4). <https://journals.ala.org/index.php/lrts/article/view/6137/7932>

- Thingbø, J., Arntsen, F., Munkebyaune, A. et Kofoed, J. E. (2016). Transitioning from a self-developed and self-hosted ils to a cloud-based library services platform for the BIBSYS library system consortium in Norway. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 40(3), 331-340. <https://doi.org/10.1515/bfp-2016-0052>
- Tornatzky, L. G. et Fleischer, M. (1990). *The process of technological innovation*. Lexington Books.
- Tornatzky, L. G. et Klein, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-29(1), 28-43.
- Tremblay, L. et Papin, D. (2008). UQ-8 crée un wiki : chronique d'une expérience réussie. *Argus*, 37(2), 13-16.
- Université du Québec. (1992, 26 février). *École nationale d'administration publique : lettres patentes*. <https://www.quebec.ca/sgdaj/Dossier/lettres-patentes/lettres-patentes-enap.pdf>
- Université du Québec. (2014). *La TÉLUQ profite désormais de l'expertise des équipes du groupe SB8*. <http://www.quebec.ca/communications/article.cfm?annee=2014&cat=1&newsid=10810>
- Université du Québec. (2017). *Ensemble, pour le Québec : rapport annuel de l'Université du Québec et des établissements du réseau : 2015-2016*. [https://reseau.quebec.ca/fr/system/files/documents/rapports\\_annuels/rapport\\_anue\\_l\\_uq-15-16.pdf](https://reseau.quebec.ca/fr/system/files/documents/rapports_annuels/rapport_anue_l_uq-15-16.pdf)
- Université du Québec. (2023a). *L'arrivée de l'Université du Québec à Montréal*. <https://reseau.quebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/larrivee-de-luniversite-du-quebec-a-montreal>
- Université du Québec. (2023b). *La création de l'Institut national de la recherche scientifique*. <https://reseau.quebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/la-creation-de-linstitut-national-de-la>

Université du Québec. (2023c). *La création de l'Université du Québec à Rimouski.*

<https://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/la-creation-de-luniversite-du-quebec-a>

Université du Québec. (2023d). *La création de l'Université du Québec en Outaouais.*

<https://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/la-creation-de-luniversite-du-quebec-en>

Université du Québec. (2023e). *La fondation de l'Université du Québec.*

<https://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/la-fondation-de-luniversite-du-quebec>

Université du Québec. (2023f). *La formation à distance gagne du terrain.*

<https://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/la-formation-a-distance-gagne-du-terrain>

Université du Québec. (2023g). *Les bibliothèques du réseau.*

<https://reseau.uquebec.ca/fr/etudes/des-services-qui-repondent-aux-besoins-des-etudiants/les-bibliotheques-du-reseau>

Université du Québec. (2023h). *Les débuts de l'École de technologie supérieure.*

<https://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/les-debuts-de-lecole-de-technologie>

Université du Québec. (2023i). *Les débuts de l'Université du Québec à Chicoutimi.*

<https://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/les-debuts-de-luniversite-du-quebec-a>

Université du Québec. (2023j). *Les débuts de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.*

<https://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/les-debuts-de-luniversite-du-quebec-en-abitibi-temiscamingue>

[quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/les-debuts-de-luniversite-du-quebec-en](http://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/les-debuts-de-luniversite-du-quebec-en)

- Université du Québec. (2023k). *Les origines de l'Université du Québec à Trois-Rivières*.  
<https://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale/50-ans-de-luniversite-du-quebec/chroniques-sur-le-50e-anniversaire-de-lug/les-origines-de-luniversite-du-quebec-a>
- Université du Québec. (2023l). *Présentation générale*. <https://reseau.uquebec.ca/fr/a-propos/presentation-generale>
- Université du Québec à Montréal. (2002). *Signature d'un protocole d'entente tripartite UQAM/UQ/TSA pour le développement et la commercialisation du système de gestion documentaire Manitou*. <http://www.uqam.ca/nouvelles/2002/02-096.htm>
- Université du Québec à Rimouski. (1993, 27 avril). Système de gestion des prêts entre bibliothèque : l'UQAR est responsable de l'implantation des prêts dans le réseau. *UQAR-Info*, 24(18). <https://www.uqar.ca/uqar/uqar-info/archives/1993/1993-04-27.pdf>
- Walter, S. et Lankes, R. D. (2015). The innovation agenda. *College & Research Libraries*, 76(7), 854-858. <https://doi.org/10.5860/crl.76.7.854>
- Wang, Y. et Dawes, T. A. (2012). The next generation integrated library system: A promise fulfilled. *Information technology and libraries*, 31(3), 76-84.  
<https://doi.org/10.6017/ital.v31i3.1914>
- Weiner, S. G. (2003). Resistance to change in libraries: Application of communication theories. *portal: Libraries and the Academy*, 3(1), 69-78. <https://doi.org/10.1353/pla.2003.0022>
- White, M. D. (2001). Diffusion of an innovation: Digital reference service in Carnegie Foundation master's (comprehensive) academic institution libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 27(3), 173-187. [https://doi.org/10.1016/S0099-1333\(01\)00179-3](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(01)00179-3)
- Wilson, K. (2012). Introducing the next generation of library management systems. *Serials Review*, 38(2), 110-123. <https://doi.org/10.1080/00987913.2012.10765438>
- Yang, S. (2013). From integrated library systems to library management services: time for change? *Library Hi Tech News*, 30(2), 1-8. <https://doi.org/10.1108/LHTN-02-2013-0006>

- Yang, S. Q. (2012). Move into the cloud, shall we? *Library Hi Tech News*, 29(1), 4-7.  
<https://doi.org/10.1108/07419051211223417>
- Yang, Z. et Venable, L. (2018, mars). From SirsiDynix Symphony to Alma/Primo: Lessons learned from an ILS migration. *Computers in Libraries*, 38(2), 10-13.
- Yeh, S.-T. et Walter, Z. (2016a). Critical success factors for integrated library system implementation in academic libraries: A qualitative study. *Information technology and libraries*, 35(3), 27-42. <https://doi.org/10.6017/ital.v35i3.9255>
- Yeh, S.-T. et Walter, Z. (2016b). Determinants of service innovation in academic libraries through the lens of disruptive innovation. *College & Research Libraries*, 77(6), 795-804.  
<https://doi.org/10.5860/crl.77.6.795>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5<sup>e</sup> éd.). SAGE.
- Zaltman, G., Duncan, R. et Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. Wiley.
- Zhu, L. et Spidal, D. F. (2015). Shared integrated library system migration from a technical services perspective. *Technical Services Quarterly*, 32(3), 253-273.  
<https://doi.org/10.1080/07317131.2015.1029844>

## Annexe 1 - Courriel de présentation et de sollicitation

Objet : Participation à un projet de recherche

Monsieur,  
Madame,

Je suis étudiant à la maîtrise en sciences de l'information de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information à l'Université de Montréal. Dans le cadre de cette maîtrise, je rédige un mémoire où je m'intéresse à mieux comprendre les enjeux et défis organisationnels liés à l'adoption d'un système de gestion de bibliothèque de nouvelle génération dans le contexte du projet d'acquisition d'un tel système par les bibliothèques québécoises membres du groupe SB9. Bien impliqué au sein du regroupement SB9, vous vivez cette réalité et votre témoignage s'avère donc d'un grand intérêt pour moi. En effet, je m'intéresse plus particulièrement aux perceptions des dirigeants de ces bibliothèques à l'égard de ces nouveaux systèmes.

Je souhaiterais ainsi communiquer avec vous au cours des prochains jours, et selon vos disponibilités, pour vérifier votre intérêt à participer à ce projet. Le cas échéant, nous conviendrons d'un moment pour un entretien formel comme participant à cette recherche.

Entretiens, n'hésitez pas à communiquer avec moi pour obtenir plus d'informations ou pour toute autre précision.

Je vous prie de recevoir mes salutations distinguées.

Nicolas Bertrand  
[adresse de contact]

## **Annexe 2 – Guide d’entrevue**

### **Introduction**

#### **Présentation du projet**

Il s’agit d’une étude dans le cadre de ma maîtrise en sciences de l’information à l’école de bibliothéconomie et des sciences de l’information de l’Université de Montréal. Je suis étudiant, mais aussi employé d’une bibliothèque du réseau de l’Université du Québec où j’agis à titre de commis de bibliothèque.

**Titre de la recherche** : Étude de la perception de dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises envers un système technologique innovant : les plateformes de services pour bibliothèques.

Le but de l’étude est de mieux comprendre les enjeux, les défis organisationnels et les sources d’influence liés à l’adoption des plateformes de services pour bibliothèques, par le biais des perceptions de dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises. Il s’agit d’une recherche sous la direction d’Audrey Laplante (directrice) et de Christine Dufour (codirectrice).

#### **Présentation du formulaire de consentement**

Lecture du formulaire de consentement au participant et discussion, le cas échéant.

#### **Explications à propos de l’entrevue et des questions**

L’entrevue est composée de trois volets. Tout d’abord, je vous poserai des questions qui me permettront de mieux vous connaître. Par la suite, je vous poserai des questions sur le contexte du projet d’adoption d’une plateforme de services de bibliothèques. Les questions suivantes seront davantage axées sur ce que votre perception de ces systèmes, en relation avec votre contexte, c’est-à-dire votre bibliothèque et le regroupement auquel vous participez.



## Questionnaire

### Questions démographiques

- A. Quel poste occupez-vous présentement?
- B. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?
- C. Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de la bibliothèque de l'Université X?
- D. Formation ? Programme, champs d'études, niveau complété?

### Questions de mise en contexte

**1. — J'aimerais amorcer l'entrevue en vous posant quelques questions pour m'assurer de bien comprendre en quoi consiste le projet d'adoption et d'implantation d'une *plateforme de services pour bibliothèques* auquel vous participez.**

- a. D'où le projet tire-t-il ses origines (contexte et besoins)
- b. Qui a été l'instigateur de ce projet?
- c. Pouvez-vous m'expliquer votre rôle dans ce projet?
- d. Pouvez-vous m'expliquer le rôle de votre bibliothèque dans ce projet?  
(Pouvez-vous m'expliquer la place qu'occupe votre bibliothèque au sein de ce projet?)
- e. Est-ce que l'administration de votre institution appuie vos démarches?
- f. Où en êtes-vous présentement et quelles sont les prochaines étapes?
- g. Comment envisagez-vous les prochaines étapes des processus d'adoption et d'implantation d'une plateforme de services pour bibliothèques?

Q4 — Selon les dirigeants, existe-t-il des sources d'influence qui poussent à l'adoption des plateformes de services pour bibliothèques?

**2. — J'aimerais savoir si certaines sources exercent une influence positive ou négative sur vos démarches actuelles en vue d'adopter une plateforme de services pour bibliothèques. Si oui, pouvez-vous m'expliquer par qui et comment se manifeste cette influence?**

Éléments pour questions de relance (si nécessaire) :

Sources potentielles :

- Les fournisseurs de ces systèmes
- Votre réseau de bibliothèques (les UQ)
- Les bibliothèques universitaires québécoises
- D'autres réseaux de bibliothèques
- D'autres sources

Types d'influences :

- Sources d'informations, sources d'inspiration, sources de conseil, sources d'autorité, sources de persuasion, sources de pression...

**3. — Ces dernières années, plusieurs bibliothèques et regroupements de bibliothèques ont adopté une plateforme de services pour bibliothèques comme systèmes de gestion.**

D'après vous, qu'est-ce qui explique cette tendance?

Pouvez-vous identifier les principaux acteurs de cette tendance?

Q1 — D'après les dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises, quels sont les avantages attendus et les désavantages envisagés par l'adoption d'une plateforme de services pour bibliothèques dans un regroupement de bibliothèques universitaires?

**4. — J'aimerais que vous me parliez des avantages que vous entrevoyez avec l'utilisation d'une plateforme de services pour bibliothèques par rapport aux systèmes utilisés actuellement pour la gestion de vos collections.**

Éléments pour questions de relance (si nécessaire) :

- Sur le plan économique
- Sur le plan de l'organisation du travail
  - Si nécessaire
    - Avantage(s) pour l'équipe « système »
    - Avantage(s) pour le reste des employés
- Sur le plan social (par exemple sur l'image que projette la bibliothèque)
- Sur le plan des services offerts aux usagers
- Sur le plan technologique

- Pouvez-vous m'en dire plus?
- En quoi est-ce un avantage? Qu'ajoute-t-il? Exemples?
- De quelle façon pensez-vous en prendre avantage?

(**Types et exemples d'avantages** : ajout de nouvelles possibilités, correction des lacunes de l'ancien système, exploration de nouvelles façons de faire, possibilité de développer de nouveaux projets...)

**5. — J'aimerais que vous me parliez des désavantages entrevus avec l'utilisation d'une plateforme de services pour bibliothèques par rapport aux systèmes utilisés actuellement pour la gestion de vos collections.**

Éléments pour questions de relance (si nécessaire) :

- Sur le plan économique
- Sur le plan de l'organisation du travail
  - Si nécessaire :
    - Avantage(s) pour l'équipe « système »
    - Avantage(s) pour le reste des employés
- Sur le plan social (par exemple sur l'image que projette la bibliothèque)
- Sur le plan des services offerts aux usagers
- Sur le plan technologique

- Pouvez-vous m'en dire plus?
- En quoi est-ce un désavantage? Que limite-t-il? Exemples?

**(Types et exemples de désavantages :** frein et limite à certaines possibilités, au développement de certains projets, à certaines pratiques

Q2 — Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de compatibilité des plateformes de services pour bibliothèques avec les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?

**6. — Les plateformes de services pour bibliothèques ont des différences importantes avec votre système actuel, comme la possibilité d'un nouveau « workflow », c'est-à-dire un nouveau flux de travail. Prévoyez-vous une transformation de l'organisation du travail au sein de votre bibliothèque?**

**a. Si oui, pouvez-vous m'expliquer la nature de cette transformation?**

**b. Pouvez-vous m'expliquer quel sera son impact sur votre bibliothèque?**

Éléments pour questions de relance (si nécessaire) :

**Transformation des activités** (et nouvelles façons de travailler)

Exemples et impact de ces transformations.

Ces transformations entraîneront-elles des difficultés particulières?

Ces transformations seront-elles facilitées par certains facteurs?

**Transformation des tâches** (et nouvelles tâches)

Exemples et impact de ces changements.

Ces changements entraîneront-ils des difficultés particulières?

Ces changements seront-elles facilitées par certains facteurs?

**c. Les employés sont-ils informés de ces changements?**

Quelle est la réaction des employés?

Êtes-vous prêt pour ces changements?

**7. — D’après le modèle proposé par la plupart des fournisseurs de plateformes de services pour bibliothèques, les systèmes sont délocalisés, c’est-à-dire que les applications et les données sont hébergées sur des serveurs distants. Quel est votre point de vue sur la délocalisation des systèmes?**

Éléments pour questions de relance (si nécessaire) :

**Transfert de données vers les serveurs des fournisseurs de services** (par exemple les données bibliographiques, les informations des usagers, etc.)

Contrôle sur les données (idée de contrôle).

Situation de marché captif (idée d’indépendance).

Protection des renseignements personnels des usagers.

Autres problématiques juridiques

**Entretien du matériel et des mises à jour logiciel par le fournisseur**

Quels sont les impacts de cette situation

Perte de contrôle sur les mises à jour (idée de contrôle).

Perte d’expertise et de compétence sur le plan technique (idée d’autonomie).

La délocalisation des systèmes présente-t-elle des difficultés particulières?

Est-ce que la délocalisation des systèmes est facilitée par certains facteurs?

**8. — Y a-t-il d'autres différences importantes pour votre bibliothèque dont vous aimeriez parler?**

Éléments pour questions de relance (si nécessaire) :

Des différences qui stimulent de nouvelles réflexions pour votre bibliothèque ou pour le réseau. Des questions non résolues.

Q3 — Du point de vue des dirigeants, quel est le niveau de complexité des plateformes de services pour bibliothèques pour les bibliothèques universitaires, au sein d'un regroupement?

**9. — Entrevoyez-vous des défis particuliers, des enjeux ou des difficultés lors des différentes étapes menant à la mise en œuvre de ce système? De quelles natures sont-ils?**

Éléments pour questions de relance (si nécessaire) :

Étapes :

- Le processus de sélection et d'acquisition
- Le déploiement et le paramétrage (local et réseau)
- L'harmonisation des pratiques (entre les membres du réseau)
- La personnalisation du système
- L'utilisation du système par les employés
- Autres étapes

**10. — À votre avis, est-ce que certains facteurs simplifieront l'adoption et l'implantation d'une plateforme de services pour bibliothèques ou en atténueront les défis potentiels?**

Éléments pour questions de relance (si nécessaire) :

- Facteurs provenant de caractéristiques du système (p. ex. intuitif),
- Facteurs provenant de caractéristiques du fournisseur (p. ex. formation),
- Facteur provenant des caractéristiques de votre bibliothèque (historique d'adaptation au changement) et de son contexte (équipe de soutien, expériences passées)...

Étapes :

- Le processus de sélection et d'acquisition
- Le déploiement et le paramétrage (local et réseau)
- L'harmonisation des pratiques (entre les membres du réseau)
- La personnalisation du système
- L'utilisation du système par les employés
- Autres étapes



## **Conclusion**

### **Autres aspects à discuter**

Y a-t-il des aspects que nous n'aurions pas abordés et dont vous aimeriez parler?

Y a-t-il des documents relatant certains aspects abordés dans l'entrevue que vous pourriez me transmettre?

### **Remerciements**

Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette étude, d'avoir pris le temps de répondre à mes questions et je vous remercie de l'intérêt que vous avez porté à ce projet.

## Annexe 3 – Formulaire de consentement

### INFORMATION ET CONSENTEMENT

Titre de la recherche : Étude de la perception de dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises envers un système technologique innovant : les plateformes de services pour bibliothèques.

Chercheur étudiant : Nicolas Bertrand, étudiant à la maîtrise, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

#### A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

##### Objectifs de la recherche

L'arrivée sur le marché de nouveaux systèmes de gestion de bibliothèque, les plateformes de services pour bibliothèques nous offrent l'opportunité d'explorer en profondeur les enjeux, les défis organisationnels et les sources d'influence liés à leur adoption. Aussi, nous souhaitons dresser le portrait des perceptions à l'égard de ces produits chez des intervenants clés et le portrait du contexte organisationnel dans lequel se forgent ces perceptions. Une telle approche nous permettra d'évaluer, en contexte, la compréhension générale qui se dégage à l'égard des plateformes de services pour bibliothèques.

##### Participation à la recherche

Votre participation consiste à accorder une entrevue au chercheur étudiant, lequel vous questionnera sur vos perceptions à l'égard des plateformes de services pour bibliothèques. Avec votre autorisation, cette entrevue sera enregistrée sur support audio afin d'en faciliter ensuite la transcription. L'entrevue devrait durer environ 60 minutes. Le lieu et le moment de l'entrevue seront déterminés avec le chercheur étudiant, selon vos disponibilités.

##### Risques et inconvénients

Il n'y a pas de risque particulier à participer à ce projet.

##### Avantages et bénéfices

En participant à ce projet de recherche, vous contribuerez à une meilleure compréhension d'un contexte particulier au sein duquel s'opère le processus d'adoption d'une plateforme de services pour bibliothèques. Vous permettez aussi de mieux comprendre les enjeux, les défis organisationnels et les sources d'influence auxquels font face les bibliothèques engagées dans ce processus.

## Confidentialité

Les renseignements personnels que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. De plus, chaque participant à la recherche se verra attribuer un code et seuls le chercheur étudiant et ses directrices de recherche pourront connaître son identité. Les données seront conservées dans un lieu sûr. Les enregistrements seront transcrits et seront détruits, ainsi que toute information personnelle, 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette période.

## Droit de retrait

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis verbal et sans devoir justifier votre décision, sans conséquence pour vous. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec le chercheur étudiant au numéro de téléphone indiqué ci-dessous.

À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront aussi être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

## B) CONSENTEMENT

### Déclaration du participant

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.
- Je peux poser des questions au chercheur étudiant et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage le chercheur étudiant de ses responsabilités.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

### Engagement du chercheur

J'ai expliqué au participant les conditions de participation au projet de recherche. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assuré de la compréhension du participant. Je m'engage à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Signature du chercheur étudiant: \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

**Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche,** veuillez communiquer avec Nicolas Bertrand au numéro de téléphone [numéro de téléphone de contact] ou à l'adresse courriel [adresse courriel de contact].

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités du chercheur concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences par courriel à l'adresse [ceras@umontreal.ca](mailto:ceras@umontreal.ca) ou par téléphone au 514-343-7338 ou encore consulter le site Web <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal en appelant au numéro de téléphone 514-343-2100 ou en communiquant par courriel à l'adresse [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca) (**l'ombudsman accepte les appels à frais virés**).

# Annexe 4 – Certificat d’approbation éthique



N° de certificat  
CERAS-2015-16-210-D

Comité d’éthique de la recherche en arts et en sciences

## CERTIFICAT D’APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d’éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS), selon les procédures en vigueur, en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu’il respecte les règles d’éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l’Université de Montréal.

Projet	
Titre du projet	Étude de la perception de dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises envers un système technologique innovant : les plateformes de services pour bibliothèques
Étudiant requérant	Nicolas Bertrand [REDACTED], Étudiant à la maîtrise, FAS-École de bibliothéconomie et des sciences de l’information
Sous la direction de	Audrey Laplante, professeure agrégée, FAS-École de bibliothéconomie et des sciences de l’information, Université de Montréal & Christine Dufour, professeur agrégée, FAS-École de bibliothéconomie et des sciences de l’information, Université de Montréal.
Financement	
Organisme	Non financé
Programme	
Titre de l’octroi si différent	
Numéro d’octroi	
Chercheur principal	
No de compte	

### MODALITÉS D’APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au CÉRAS qui en évaluera l’impact au chapitre de l’éthique.

Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au CÉRAS.

Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu’à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du CÉRAS.

[REDACTED]  
Martin Arguin, Président  
Comité d’éthique de la recherche en arts  
et en sciences  
Université de Montréal

2 décembre 2015  
Date de délivrance

31 août 2018  
Date de fin de Validité

adresse postale  
C.P. 6128, succ. Centre-ville  
Montréal QC H3C 3J7

adresse civique  
Pavillon Lionel-Groulx  
3150, rue Jean-Brillant  
Local C-9104  
Montréal QC H3T 1N8

Téléphone : 514-343-7338  
ceras@umontreal.ca  
www.ceras.umontreal.ca

# Annexe 5 – Renouvellement de l’approbation éthique

## Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH)

Bureau de la conduite  
responsable en recherche



27 janvier 2023

Audrey Laplante, professeure agrégée, FAS-École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal  
Christine Dufour, professeur agrégée, FAS-École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal  
Nicolas Bertrand, étudiant à la maîtrise, FAS - École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

OBJET :	Projet # 2015-2288 - CERAS-2015-16-210-D - Renouvellement de l'approbation éthique du 5 janvier 2023 au 5 janvier 2024 Étude de la perception de dirigeants de bibliothèques universitaires québécoises envers un système technologique innovant : les plateformes de services pour bibliothèques Financement : s.o.
---------	---

Bonjour,

Vous avez présenté au Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH) de l'Université de Montréal, une demande de renouvellement pour votre projet cité en rubrique.

Votre demande de renouvellement a fait l'objet d'une évaluation. Suite à celle-ci, le tout étant jugé satisfaisant, j'ai le plaisir de vous informer que votre demande de renouvellement a été approuvée par le CERAH.

Ainsi, vous pouvez poursuivre votre projet de recherche pour un an, du **5 janvier 2023 au 5 janvier 2024**.

Il est de votre responsabilité de compléter le prochain formulaire de renouvellement (formulaire F9) que nous vous ferons parvenir annuellement via Nagano 1 mois avant l'échéance de la présente approbation, à défaut de quoi l'approbation éthique délivrée par le CERAH sera suspendue.

Dans le cadre du suivi éthique continu, le Comité vous demande de vous conformer aux exigences suivantes en utilisant les formulaires Nagano prévus à cet effet :

- Soumettre, pour approbation préalable, toute demande de **modification** au projet de recherche ou à tout autre document approuvé par le Comité pour la réalisation du projet (formulaire F1).
- Soumettre, dès que cela est porté à votre connaissance, toutes **informations supplémentaires, nouveau renseignement et/ou correspondances diverses** (formulaire F2).
- Soumettre, dès que cela est porté à votre connaissance, tout **incident ou accident** lié à la réalisation du projet de recherche (formulaire F5).
- Soumettre, dès que cela est porté à votre connaissance, l'**interruption prématurée** du projet de recherche, qu'elle soit temporaire ou permanente (formulaire F6).
- Soumettre, dès que cela est porté à votre connaissance, toute **déviatio**n au projet de recherche susceptible de remettre en cause le caractère éthique du projet (formulaire F8).
- Soumettre une demande de **renouvellement** un mois avant l'échéance de la date d'approbation afin de renouveler l'approbation éthique (formulaire F9).
- Soumettre le rapport de la **fin du projet de recherche** (formulaire F10).

Finalement, nous vous rappelons que la présente décision vaut pour une année et peut être suspendue ou révoquée en cas de non-respect de

ces exigences.

Le CERAH de l'Université de Montréal est désigné par le ministre de la Santé et des Services Sociaux aux fins de l'application de l'article 21 du Code civil du Québec. Il exerce ses activités en conformité avec la *Politique sur la recherche avec des êtres humains* (60.1) de l'Université de Montréal ainsi que l'*Énoncé de politique des trois conseils* (EPTC). Il suit également les normes et règlements applicables au Québec et au Canada.

Cordialement,

Pour la présidente du CERAH, Mariana Nunez,

Pauline Morin  
Responsable de l'évaluation éthique continue  
Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH)  
Bureau de la conduite responsable en recherche  
Université de Montréal  
3333, chemin Queen-Mary, bureau 220  
Montréal (Québec) H3V 1A2  
Tél. 514 343-7338  
[pauline.morin@umontreal.ca](mailto:pauline.morin@umontreal.ca)

Envoyé par :

Pauline Morin

Signé le 2023-01-27 à 19:07

# Annexe 6 – Arbre de codification

## Arbre de codification

### 1. Démographique

- Poste actuel
- Date d'embauche - poste actuel
- Poste antérieur dans l'institution
- Date d'embauche - poste antérieur
- Poste antérieur hors institution
- Expériences professionnelles antérieures
- Formation

### 2. Contexte général

#### Origine du projet

##### Sources historiques

- Sources historiques - expérience du groupe SB8

##### Déclencheurs

- Déclencheurs - Échéance des contrats et licences
- Déclencheurs - Étape de renouvellement du système actuel
- Déclencheurs - État général du système actuel
- Déclencheurs - Fin de vie des serveurs
- Déclencheurs - Fin de vie du système Aleph

##### Motivations

- Motivations - Avoir un produit mieux intégré
- Motivations - Intérêt de regrouper
- Motivations - Valeur du travail collaboratif

##### Étapes préliminaires

- Étapes préliminaires - Envisager la suite des choses
- Étapes préliminaires - Réactivation du comité de gestion du groupe SB9
- Étapes préliminaires - Réflexion sur l'avenir

#### Initiation du projet

- Initiation - Groupe SB9
- Initiation - Groupe SB9 - Table des directeurs
- Initiation - Réflexion sur regroupement des BUQ

#### Appuis de l'administration

- Appuis de l'administration (en général - source non définie)
- Appuis de l'administration (BCI)
- Appuis de l'administration (local)
- Appuis de l'administration (réseau)
- Attitude et réaction de l'administration
- Contexte budgétaire
- Contexte politique

### 3. Contextes particuliers

#### Contexte SB9

##### SB9 - Historique

- Historique du groupe SB9



## Arbre de codification

### SB9 - Projet précédent - Aleph

- ◆ Système précédent - Direction
- ◆ Système précédent - Relations inter institutions
- ◆ Système précédent - Retour historique

### Structure du groupe SB9

- ◆ SB9 - Comité de gestion
- ◆ SB9 - Groupes de travail
- ◆ SB9 - Structure de financement
- ◆ SB9 - Structure de gouvernance
- ◆ SB9 - Structure décisionnelle - Participation de tous
- ◆ SB9 - Table des directeurs
- ◆ SB9-BCI - Structures parallèles

### Rôle de membres SB9

- ◆ SB9 - Autres rôles et responsabilités
- ◆ SB9 - Rôle de la bibliothèque du participant
- ◆ SB9 - Rôle d'employés de la BU du participant
- ◆ SB9 - Rôle du comité de gestion
- ◆ SB9 - Rôle du participant
- ◆ SB9 - Rôle d'un autre participant (vu par)
- ◆ SB9 - Rôle d'une autre bibliothèque (vu par)

### SB9 - Étapes franchies

- ◆ SB9 - Analyse de la situation (informatique)
- ◆ SB9 - Dormance du comité de gestion SB9
- ◆ SB9 - Réactivation de comités
- ◆ SB9 - Envisager la suite des choses
- ◆ SB9 - Présentation aux administrations
- ◆ SB9 - Présentation aux administrations (CER et CARH)
- ◆ SB9 - Présentation des démarches au SCB-BCI
- ◆ SB9 - Proposition aux autres universités

### SB9 - Étapes actuelle

- ◆ SB9 - État actuel du projet
- ◆ SB9 - Renouvellement des contrats et licences Aleph

### SB9 - Étapes à venir

- ◆ SB9 - Décisions des autres BUQ
- ◆ SB9 - Financement du projet

### SB9 - Avenir du groupe

- ◆ SB9 - Avenir du groupe SB9
- ◆ SB9 - Développement à faire
- ◆ SB9 - Influence du groupe SB9
- ◆ SB9 - Rôle de soutien
- ◆ SB9 - Autres éléments de contexte

### Contexte BCI

#### Structure du groupe SCB-BCI

- ◆ BCI - SB9 - Relation des structures
- ◆ Rôle du SCB-BCI

## Arbre de codification

### **Rôle des membres BCI**

- BCI - Autres rôles et responsabilités
- BCI - Rôle du participant

### **BCI - Étapes franchies**

- BCI - Adoption structure organisationnelle du projet PPS
- BCI - Analyse externe
- BCI - Avis favorable des instances décisionnelles (BCI)
- BCI - Présentation aux administrations
- BCI - Analyse de l'état de la situation (informatique)

### **BCI - Étapes actuelles**

- BCI - État actuel du projet - Approbation niveaux supérieurs
- BCI - État actuel du projet - Institutions engagées

### **BCI - Étapes à venir**

- BCI - Autres étapes à venir
- BCI - Chargé de projet - prendre la relève
- BCI - Choix d'un système
- BCI - Création de groupes de travail
- BCI - Embauche d'un chargé de projet
- BCI - Financement du projet
- BCI - Gestion du changement
- BCI - Gouvernance du projet
- BCI - Obtenir engagement ferme des institutions
- BCI - Offrir un support local au chargé de projet
- BCI - Période de dédoublement de systèmes
- BCI - Processus d'appel d'offres
- BCI - Progression vers un catalogue unique
- BCI - Travail de concertation SCB-BCI
- BCI - Travail sur une chartre de projet

### **PPS - Structure et rôles prévus**

- PPS - Maintien prévu des structures du SCB-BCI
- PPS - Comité de gouvernance
- PPS - Comité de pilotage
- PPS - Équipe de soutien au regroupement
- PPS - Groupes de travail thématiques
- PPS - Rôle prévu des groupes de travail
- PPS - Rôle prévu du chargé de projet
- PPS - Structure de gouvernance
- PPS - Sur la gouvernance (en général)
- BCI - Autres éléments de contexte

## **4. Sources d'influence**

### **Influences de sources externes**

#### **Fournisseurs**

- Effort promotionnel - Congrès
- Effort promotionnel - Présentations des systèmes
- Effort promotionnel - Publicité indirecte
- Pression des fournisseurs - Aucune pression
- Pression des fournisseurs - Fin de développement d'applications

## Arbre de codification

- ◆ Pression des fournisseurs - Latitude pour le changement
- ◆ Pression des fournisseurs - Pas d'alternatives
- ◆ Pression des fournisseurs - Dépendance de ce qu'offre les fournisseurs
- ◆ Recommandations du fournisseur

### **Autres consortiums**

- ◆ Regroupement en consortiums
- ◆ Autres projets consortiums
- ◆ Autres projets consortiums - OCUL

### **Autres établissements**

- ◆ Autres établissements - Expérience individuelle
- ◆ Autres établissements - Influence faible

### **Facteurs externes d'influence**

- ◆ Facteurs externes d'influence - Ce qui se fait ailleurs
- ◆ Facteurs externes d'influence - Financement possible
- ◆ Facteurs externes d'influence - Lectures
- ◆ Facteurs externes d'influence - Aucun

### **Sources externes d'influence - Réflexions diverses**

- ◆ État du marché - Mélange des fournisseurs BD et PSB
- ◆ État du marché - Monopole
- ◆ Pression du marché - Dépendance au marché

### **Influences de sources internes**

#### **Leadership**

- ◆ Leadership - vision et philosophie

#### **Effet du groupe**

- ◆ Effet du groupe - Motivation de l'interne
- ◆ Effet du groupe - Pas le choix d'embarquer
- ◆ Pression de groupe - jugement sur les institutions qui acquièrent seules
- ◆ Pression pour être en groupe
- ◆ Pression pour être en groupe - Se retrouver sans systèmes

#### **SB9 comme source d'influence**

- ◆ Modèle SB9 - Expérience comme source d'exemple
- ◆ Initiateur SB9 - Proposition d'adoption commune
- ◆ Influence de leaders SB9 - Travail de préparation
- ◆ Influence du groupe SB9 - Tenter d'importer une culture de partage au BCI
- ◆ Influence du groupe SB9 - Une influence parmi d'autres
- ◆ Influence possible sur le fournisseur

#### **PPS comme source d'influence**

- ◆ Influence du projet PPS sur d'autres services universitaires

#### **Autres sources internes**

- ◆ Autres sources internes - SB9 - Analyse de l'état de la situation (domaine des systèmes informatiques)
- ◆ Autres sources internes - Autre institution du groupe SB9
- ◆ Autres sources internes - Collègues du réseau

#### **Sources internes d'influence - Réflexions diverses**

## Arbre de codification

- ◆ Réflexion - Sur l'état de la situation
- ◆ Réflexion - Sur le choix d'un fournisseur

### 5. Système actuel (Aleph)

#### 5. Avantages du SIGB Aleph

- ◆ Configuration locale flexible
- ◆ Maintien des pratiques locales
- ◆ Outil de découverte
- ◆ Travail en réseau

#### 5. Limites du SIGB Aleph

- ◆ Désuétude du système
- ◆ Configuration complexe
- ◆ Développement limité
- ◆ Mise à jour - processus complexe
- ◆ Expérience d'utilisation
- ◆ Infrastructure serveurs locaux
- ◆ Organisation du travail - Chaîne de travail complexe
- ◆ Organisation du travail - Dédouement des opérations
- ◆ Outil de découverte - Performance pas évidente
- ◆ Outil de découverte - Expérience usager
- ◆ Outils de gestion - Données gestion peu fiables
- ◆ Système non intégré
- ◆ Ne répond pas aux attentes
- ◆ Aleph - Choix de configuration
- ◆ Aleph - Passerelle

### 6. AV - Avantages

#### AV CA - Caractéristiques PSB

- ◆ \* Mutualisation
- ◆ \* Infonuagique

#### \* Interconnexion

- ◆ Accès aux données mondiales
- ◆ Interconnexion et données liées

#### \* Intégration

- ◆ Intégration (général)
- ◆ Norme RDA (attente)
- ◆ Intégration au sein d'un même système
- ◆ Intégration de la gestion des achats
- ◆ Gestion des documents électroniques
- ◆ Gestion des contenus

#### \* Simplification

- ◆ Accès simplifié au contenu
- ◆ Activation des ressources simplifiées
- ◆ Fluidité entre les modules (attente)
- ◆ Interface plus simple (supposition)
- ◆ Utilisation plus intuitive (attente)

#### AV EC - Avantages économiques

## Arbre de codification

- ◆ AV EC - Coût du système - Comparable au système actuel
- ◆ AV EC - Coût du système - Respect du budget
- ◆ AV EC - \* Coût du système - Impact mutualisation
- ◆ AV EC - \* Infonuagique - Économie liée à l'infrastructure serveurs
- ◆ AV EC - \* Intégration - Économie dans l'intégration de modules
- ◆ AV EC - \* Traitement documentaire
- ◆ AV EC - \* Mutualisation/Consortium - Programmes communs
- ◆ AV EC - Autres

### AV OR - Avantages organisationnels

- ◆ AV OR - Chaîne de travail fluide
- ◆ AV OR - Réaménagement des équipes
- ◆ AV OR - Chaîne de traitement simplifiée
- ◆ AV OR - Dégager du temps
- ◆ AV OR - Données de gestion

### AV TE - Avantages technologiques

- ◆ AV TE - Infonuagique - Mises à jour
- ◆ AV TE - Infonuagique - Plus d'entretien de systèmes
- ◆ AV TE - Infonuagique - Stabilité des systèmes
- ◆ AV TE - Nouveaux développements pour gestion des contenus
- ◆ AV TE - Interopérabilité

### AV RE - Avantages relationnels

- ◆ AV RE - Collaboration
- ◆ AV RE - Travail en réseau - Partage
- ◆ AV RE - Meilleures décisions

### AV SE - Avantages services aux usagers

#### Général

- ◆ AV SE - Avantages usager à démontrer
- ◆ AV SE - Autonomie de l'utilisateur
- ◆ AV SE - Meilleur service aux usagers

#### Services à valeur ajoutée

- ◆ AV SE - Services à valeur ajoutée
- ◆ AV SE - Accompagnement
- ◆ AV SE - Gestion des données de recherche
- ◆ AV SE - Spécialistes en gestion de l'information
- ◆ AV SE - Développement d'outils

#### Accès aux ressources

- ◆ AV SE - Formule de prêt intersuccursale (PEB)
- ◆ AV SE - Partage des collections

#### Repérage des ressources

- ◆ AV SE - Recherche améliorée
- ◆ AV SE - Environnement (de recherche) bilingue

### AV AU - Autres avantages

- ◆ AV AU - Ressources pour nouveaux projets
- ◆ AV AU - Suivi des chaînes de travail
- ◆ AV AU - Impulsion autres projets

## Arbre de codification

- ◆ AV AU - Développement de nouveaux projets
- ◆ AV AU - Adapter l'outil
- ◆ AV AU - Puissance du système
- ◆ AV AU - Force à repenser le service
- ◆ AV AU - Permet de remplir notre mission
- ◆ AV AU - Permet la création d'un catalogue unifié
- ◆ AV AU - Plus fort en réseau
- ◆ AV AU - Profiter de l'analyse des autres

### AV RP Avantages - Réflexions personnelles

- ◆ AV RP - Réflexions personnelles (général)
- ◆ AV RP - Opportunités à voir
- ◆ AV RP - Infonuagique
- ◆ AV RP - Réduction des RH
- ◆ AV RP - Amélioration de ce qui fonctionne déjà
- ◆ AV RP - Bénéfices moindres SB9
- ◆ AV RP - Travail en réseau
- ◆ AV RP - Force renouvellement
- ◆ AV RP - Bénéfices VS renoncements

### 6.5. Avantages - Désavantages - Reflexion

- ◆ AV-DE - Reflexion - Relativité (général)
- ◆ AV-DE - Réflexion - Perte d'influence
- ◆ AV-DE - Reflexion - Perte de contrôle

### 7. DE - Désavantages

#### DE EC - Désavantages économiques

- ◆ DE EC - Dépendance aux applications

#### DE OR - Désavantages organisationnels

- ◆ DE OR - Adaptation au changement
- ◆ DE OR - Impact sur les processus de travail
- ◆ DE OR - Perte d'efficacité
- ◆ DE OR - Gestion du changement
- ◆ DE AU - Apprentissage nécessaire et perte d'efficacité temporaire

#### DE TE - Désavantages technologiques

- ◆ DE TE - Configuration locale limitée

#### DE RE - Désavantages relationnels

##### Représentativité

- ◆ DE RE - Poids décisionnel
- ◆ DE RE - Perte d'influence

##### Intérêts hétérogènes

- ◆ DE RE - \* Consortium - Intérêts divergents
- ◆ DE RE - \* Consortium - Compromis nécessaires

##### Complexité relationnelle

- ◆ DE RE - \* Consortium - Durée des processus
- ◆ DE RE - \* Consortium - Perte d'autonomie
- ◆ DE RE - Nombre de bibliothèques

## Arbre de codification

- ◆ DE RE - Perte de SB9

### **DE SE - Désavantages services aux usagers**

- ◆ DE SE - Perte de personnalisation
- ◆ DE SE - Adaptation

### **DE AU - Autres désavantages**

- ◆ DE AU - Maturité du produit
- ◆ DE AU - Changement permanent
- ◆ DE AU - Gestion-du changement
- ◆ DE AU - Changement de tâches

## **8. COMPA - Compatibilité**

### **COMPA PRA - Compatibilité dans la pratique**

#### **COMPA PRA - Organisation du travail**

- ◆ COMPA PRA - Réorganisation - Changements pressentis
- ◆ COMPA PRA - Réorganisation - Changements en cours
- ◆ COMPA PRA - Réorganisation - Changements opérés
- ◆ COMPA PRA - Réorganisation - Exemples de changement

#### **COMPA PRA - Impact champ d'activité**

- ◆ COMPA PRA - Acquisitions
- ◆ COMPA PRA - Catalogage
- ◆ COMPA PRA - Circulation
- ◆ COMPA PRA - PEB

#### **COMPA PRA - Changement dans les tâches**

- ◆ COMPA PRA - Impact tâches (général)
- ◆ COMPA PRA - Changement tâches - Gestion documentaire
- ◆ COMPA PRA - Changement tâches emplois - Bibliothécaire système
- ◆ COMPA PRA - Changement tâches emplois - Personnel technique
- ◆ COMPA PRA - Changement tâches emplois - Professionnels
- ◆ COMPA PRA - Transformation de rôle

#### **COMPA PRA - Activités - Services aux usagers**

- ◆ COMPA PRA - Prêt entre bibliothèques
- ◆ COMPA PRA - Formations documentaires
- ◆ COMPA PRA - Service à valeur ajoutée
- ◆ COMPA PRA - Faire autres choses

#### **COMPA PRA - Impact sur les postes**

- ◆ COMPA PRA - Postes

#### **COMPA PRA - Changement méthodes de travail**

- ◆ COMPA PRA - Interface pour employés

#### **COMPA PRA - Réflexion compatibilité pratique**

- ◆ COMPA PRA - Tâches vases communicants

### **COMPA NOR - Compatibilité dans les normes**

#### **COMPA NOR - Attitude personnel**

## Arbre de codification

- COMPA NOR - Attitude positive
- COMPA NOR - Attitude négative
- COMPA NOR - Rétroactions
- COMPA NOR - préoccupations par groupe - Soutien
- COMPA NOR - préoccupations par groupe - Professionnel
- COMPA NOR - Anticipation
- COMPA NOR - Habitude au changement

### **COMPA NOR - Gestion du changement**

- COMPA NOR - Gestion du changement (Général)
- COMPA NOR - Gestion du changement - Gestion humaine
- COMPA NOR - Gestion du changement - Taille des établissements

### **COMPA NOR - Communication**

- COMPA NOR - Communication aux employés
- COMPA NOR - Communication concertation
- COMPA NOR - Stratégie de communication
- COMPA NOR - Importance des communications

### **COMPA - Contexte**

- Contexte des bibliothèques (général)
- Contexte des bibliothèques - Changement constant
- Contexte des bibliothèques - Activité principale
- Contexte des bibliothèques - Normalisation
- Contexte des bibliothèques - Réseautage

### **COMPA INFO - Compatibilité infonuagique**

#### **COMPA INF - Propriété des données**

- COMPA INF - Propriété des données (général)
- COMPA INF - Propriété des données - Contrats
- COMPA INF - Propriété des données - Récupération

#### **COMPA INF - Mise à jour**

- COMPA INF - Mise à jour (général)

#### **COMPA INF - Expertise**

- COMPA INF - Expertise (général)
- COMPA INF - Perte d'expertise
- COMPA INF - Expertise nécessaire
- COMPA INF - Soutien

#### **COMPA INF - Sécurité et confidentialité des données**

- COMPA INF - Sécurité informatique (général)
- COMPA INF - Sécurité informatique - lieu d'hébergement
- COMPA INF - Sécurité informatique - Respect des exigences
- COMPA INF - Sécurité informatique - Fournisseurs
- COMPA INF - Sécurité informatique - Contrats
- COMPA INF - Sécurité informatique - Réflexion
- COMPA INF - Confidentialité des données (général)
- COMPA INF - Confidentialité des données - Patriot Act

#### **Autres réflexions sur l'infonuagique**

- Réflexion - Aspects techniques encore inconnus



## Arbre de codification

- ◆ Réflexion - Une affaire commerciale
- ◆ Délocalisation - C'est déjà le cas avec Aleph

### **COMPA RP - Compatibilité - Réflexion personnelle**

- ◆ COMPA PR - Ajustements nécessaires
- ◆ COMPA PR - Adaptation au système - Ajustement mutuel
- ◆ COMPA PR - Intérêts de l'établissement

## **9. COMPL - Complexité**

### **COMPL TE - Technologique**

#### **COMPL TE MI - Migration**

- ◆ COMPL TE MI - Migration - Transfert données
- ◆ COMPL TE MI - Migration - Fournisseur
- ◆ COMPL TE MI - Migration - Préparation données

#### **COMPL TE IN - Interopérabilité**

- ◆ COMPL TE IN - Interopérabilité (général)
- ◆ COMPL TE IN - Interopérabilité - Fournisseur
- ◆ COMPL TE IN - Interopérabilité - Enjeux locaux
- ◆ COMPL TE IN - Interopérabilité - Coût
- ◆ COMPL TE IN - Interopérabilité - Enjeux légaux

#### **COMPL TE AU - Autres**

- ◆ COMPL TE AU - Appropriation des possibilités des nouveaux systèmes
- ◆ COMPL TE AU - Infrastructure complexe

### **COMPL RH - Ressources humaines**

#### **COMPL RH AP - Appropriation**

- ◆ COMPL RH AP - Appropriation (général)

#### **COMPL RH FO - Formation**

- ◆ COMPL RH FO - Formation (général)
- ◆ COMPL RH FO - Formation des formateurs
- ◆ COMPL RH FO - Formation - Temps

### **COMPL RE - Regroupement**

- ◆ COMPL RE - Regroupement - Ressemblance
- ◆ COMPL RE - Regroupement - Diversité
- ◆ COMPL RE - Regroupement - Compromis
- ◆ COMPS RE - Regroupement - Harmonisation
- ◆ COMPL RE - Regroupement - Enjeu linguistique

### **COMPL RE - Gouvernance**

- ◆ COMPL RE - Gouvernance (général)
- ◆ COMPL RE - Gouvernance - Équilibre
- ◆ COMPL RE - Gouvernance - Représentativité
- ◆ COMPL RE - Gouvernance - Hétérogénéité
- ◆ COMPL RE - Gouvernance - Priorités
- ◆ COMPL RE - Gouvernance - Processus
- ◆ COMPL RE - Gouvernance - Pouvoir

## Arbre de codification

### **COMPL AU - Autres éléments de complexité**

- ◆ COMPL AU - Autres - Processus de travail
- ◆ COMPL AU - \* Mutualisation - Acquisition de ressources en commun
- ◆ COMPL AU - Choix du système - Travail fait par d'autres
- ◆ COMPL AU - Gestion du changement - Relatif à la taille des institutions
- ◆ COMPL AU - Intérêts économiques au niveau local
- ◆ COMPL AU - Regroupement élargi - Appel d'offres

### **COMPL REF - Complexité - Réflexions personnelles**

- ◆ COMPL REF - Attente d'un système complexe, mais intuitif
- ◆ COMPL REF - La perte de contrôle simplifie le rôle du gestionnaire
- ◆ COMPL REF - Période de rodage et imprévues
- ◆ COMPL REF - S'adapter au système - ajustement mutuel

## **10. SIMPL - Facteurs simplification**

### **SIMPL TE - Technologiques**

- ◆ SIMPL TE - Paramétrage - Fournisseur
- ◆ SIMPL TE - Migration - Fournisseur
- ◆ SIMPL TE - Infonuagique - Plus simple

### **SIMPL RH - Ressources humaines**

- ◆ SIMPL RH - Collaboration employés
- ◆ SIMPL RH - Procédures

### **SIMPL AU - Autres facteurs de simplification**

- ◆ SIMPL AU - Mutualisation - Partage des collections

## **11. FA - Facilitateurs**

- ◆ FA - Facilité de rencontrer l'administration locale
- ◆ FA - Expérience du groupe SB9
- ◆ FA - Financement
- ◆ FA - Collaboration autres services
- ◆ FA - Contexte des BU - Données normalisées
- ◆ FA - Personnalisation minimale
- ◆ FA - Pilotage du projet
- ◆ FA - Être réseau
- ◆ FA - Contexte de changement organisationnel
- ◆ FA - Contexte technologique
- ◆ FA - Contexte de l'établissement
- ◆ FA - Processus d'implantation - Formations
- ◆ FA - Processus d'implantation - Planification et communication
- ◆ FA - Outils de communication

## **Questionnements et réflexions**

- ◆ Réaction - Un plus grand défi que les changements précédents
- ◆ Réflexion - Autonomie des bibliothèques
- ◆ Réflexion - Efficacité des nouveaux systèmes
- ◆ Réflexion - Mise en commun nouveaux services
- ◆ Réflexion - Opportunités sur les possibilités systèmes
- ◆ Réflexion - Renouvellement et amélioration des pratiques
- ◆ Réflexion - Capacité des institutions UQ à partir seules
- ◆ Réflexion - Développement d'applications souhaitable
- ◆ Réflexion - Regroupement élargi demande un effort

## Arbre de codification

- Réflexion - Importance de ce changement pour l'avenir des BU
- Réflexion - Respect et communication dans le processus
- Réflexion - Rapport entre centralisation et couleur locale
- Réflexion - Rapport investissement/rentabilité
- Réflexion - Résistances de certaines BU à l'accès aux collections
- Réflexion - Simplification vs complexité des systèmes
- Réflexion - Relation avec fournisseurs
- Réflexion - En cas d'échec

### **Marché**

- Réflexion - Fournisseurs VS institutions publiques
- Réflexion - Impératif du marché
- Réflexion - Évolution du marché

### **Gouvernance**

- Réflexion - Équilibre de représentativité dans la gouvernance
- Réflexion - Apport des institutions dans la gouvernance

### **Collaboration**

- Réflexion - Collaboration

### **Réactions diverses**

- Réaction positive
- Réaction mitigée
- Réaction négative

### **Cultures des institutions**

- Contexte institutionnel
- Culture d'échange

### **Autres codes**

- Attitude et réactions d'autres services
- Base de données
- Nouvelles normes de catalogage
- RFID