

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / Mars 2019

**Penser les projets de mutualisation en
« bibliothèques » à travers le GED du
Campus Condorcet et le Learning
Center de l'Université Paris-Saclay**

Élise Lehoux

Sous la direction d'Evelyne COHEN,
Professeure émérite des Universités Histoire contemporaine

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement ma directrice de mémoire É. Cohen pour l'attention dont elle a fait preuve tout au long de ce mémoire, ses conseils et sa relecture, qui m'ont permis de faire progresser – je l'espère – ma réflexion sur ce sujet.

Je souhaite également remercier les personnes qui m'ont consacré du temps lors des entretiens, ont accepté de relire des passages de ce mémoire et m'ont transmis de nombreux documents, je pense en particulier à J. Sempéré, S. Groudiev, P. Marcerou et H. Le Riche.

Toutes les personnes qui ont accepté de me recevoir en entretien m'ont permis de mieux comprendre ce sujet et plus largement, les problématiques de mutualisation des bibliothèques dans le contexte de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, je leur en suis très reconnaissante : Y. Alix, F. Berti, B. Caraco, T. Chaimbault-Petitjean, J. Claud, M.-E. Créhalet, N. Di Méo, P.-O. Dittmar, T. Ermakoff, P. Goetschel, O. Grandet, S. Groudiev, M.-O. Illiano, C. Jacob, V. Lancelin, B. Lecoq, F. Legendre, H. Le Riche, P. Marcerou, J. Morineau-Eboli, J. Roche, S. Sallé, J. Sempéré, M.-L. Tsagouria, T. Vacqué, F. Virgili, V. Tesnière, L. Matjeko, J.-C. Schmitt, A. Schnapp.

Enfin, un très grand merci à tous les collègues et amis de la promo Benoîte Groult pour avoir partagé ensemble – et à distance – ce travail jusqu'au bout.

À Alessandro, pour son soutien si précieux.

Résumé :

De nombreux projets de construction de bibliothèques ont émergé depuis les années 2009-2010, à la suite du Plan Campus. Ce mémoire propose d'analyser ce temps particulier du « projet » à travers le prisme de la mutualisation. Ce processus de « mise en commun » des ressources, des outils, des pratiques est de plus en plus présent dans le contexte de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Il implique des voies, des choix et des décisions dont ce travail rend compte à travers deux exemples : le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet et le Learning Center de l'Université Paris-Saclay. Invitation à prendre en compte l'histoire des bibliothèques, à l'échelle du projet qui les fonde, ce mémoire montre que les multiples voies qu'offre la mutualisation constituent une véritable opportunité pour le futur des métiers des bibliothèques.

Descripteurs :

Projet -- Aspect social -- Histoire

Gestion de projets -- Aspect politique -- Histoire

Coopération entre bibliothèques

Learning centres -- France

Bibliothèques universitaires -- France

Abstract :

Many library construction projects have emerged since 2009-2010 as a result of the Plan Campus. This thesis analyses the peculiar stage of the "project" through the prism of mutualisation. This process of "pooling" resources, tools and practices is increasingly present in the context of higher education and research. It involves strategies, choices and decisions that this work elucidates through two case studies: the Grand équipement documentaire of the Condorcet Campus and the Learning Center of the University Paris-Saclay. This thesis is an invitation to take into account the history of libraries, at the scale of the project that founded them, and shows that the multiple paths offered by mutualisation constitute a real opportunity for the future of library professions.

Keywords :

Project -- Social Aspect -- History

Project management -- Political aspect -- History

Inter-library cooperation

Learning centres -- France

University libraries -- France



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :
« **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France** »
disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou
par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San
Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION.....	11
<i>Penser le projet en « bibliothèques ».....</i>	<i>11</i>
<i>Deux cas d'école : vers de nouveaux espaces documentaires</i>	<i>12</i>
<i>Comment analyser des projets de mutualisation ?.....</i>	<i>15</i>
<i>Les enjeux de la mutualisation en bibliothèques</i>	<i>17</i>
PARTIE 1. DEUX AMBITIEUX PROJETS DOCUMENTAIRES FRANCILIENS : ETAT DES LIEUX	19
1. Histoires plurielles : le Grand équipement documentaire et le Learning Center (2009-2019)	19
1.1.1. <i>Aux origines du Learning Center de Saclay</i>	<i>19</i>
1.1.2. <i>Une bibliothèque du XXIe siècle pour les Sciences Humaines et Sociales : le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet.....</i>	<i>22</i>
1.2. Une réponse à la mise en compétition de la science à l'échelle mondiale : des politiques de site	26
1.2.1. <i>Une politique de concentration des sites</i>	<i>26</i>
1.2.2. <i>Saclay et Condorcet, deux exemples paradigmatiques des logiques de polarisation.....</i>	<i>27</i>
1.3. « Construire une bibliothèque, c'est faire le choix d'une politique pour un territoire »	29
1.3.1. <i>Au cœur du Grand Paris.....</i>	<i>29</i>
1.3.2. <i>Largement ouvert sur le territoire.....</i>	<i>30</i>
1.4. Définitions et actualités des projets (2019)	32
1.4.1. <i>Définir le Learning Center : une « post-bibliothèque » ?.....</i>	<i>32</i>
1.4.2. <i>Le Grand équipement documentaire sur le Campus Condorcet..</i>	<i>33</i>
PARTIE 2. LES VOIES DE LA MUTUALISATION : ENJEUX, DIFFICULTES, METHODES	35
2.1. Que signifie « mutualiser » en bibliothèque ?.....	35
2.1.1. <i>Éléments de définition : fusion ou mutualisation ?</i>	<i>35</i>
2.1.2. <i>La longue histoire de la mutualisation en bibliothèques</i>	<i>37</i>
2.2. Le Grand équipement documentaire : le temps du projet pour apprendre à « faire bibliothèque ».....	39
2.2.1. <i>« Faire collection » : de la juxtaposition à la mutualisation des collections.....</i>	<i>39</i>
2.2.2. <i>« Faire équipe » : comment arriver à une culture commune ? ...</i>	<i>44</i>
2.2.3. <i>« Faire bibliothèque » : le « GED hors les murs »</i>	<i>51</i>
2.3. Le Learning Center : avantages et implications de la mutualisation à Paris-Saclay.....	53

2.3.1. Réunir les collections de trois établissements.....	54
2.3.2. Favoriser les projets communs en dehors des questions métiers	60
2.3.3. Le Knowledge management : une façon d'aborder le travail collectif en bibliothèque	62
PARTIE 3. PROJETS DE MUTUALISATION : TEMOINS DES OPPORTUNITES POUR LA TRANSFORMATION DES METIERS EN BIBLIOTHEQUE	66
3.1. Le Learning Center : un laboratoire de la mutualisation qui bénéficie de l' « effet totem »	67
3.1.1. Learning Center : une appellation opportune.....	67
3.1.2. Un « totem » : le premier bâtiment mutualisé de l'Université Paris-Saclay.....	68
3.1.3. Opportunités internes et externes : valoriser les métiers et les contenus grâce à l'innovation.....	70
3.2. Une « bibliothèque pour le XXIe siècle »: un équipement documentaire hybride sur le Campus Condorcet	76
3.2.1. La bibliothèque au service de la recherche : une « bibliothèque- laboratoire » évolutive, ouverte sur le territoire	76
3.2.2. Vers de nouveaux métiers : un nouveau territoire d'expérimentations professionnelles	82
CONCLUSION	87
SOURCES.....	91
BIBLIOGRAPHIE.....	97
ANNEXES.....	107
GLOSSAIRE.....	127
TABLE DES MATIERES.....	131

Sigles et abréviations

AFNOR : Association Française de Normalisation
BAP : Branche d'Activité Professionnelle
BU : Bibliothèque Universitaire
BULAC : Bibliothèque Universitaire des Langues et Civilisations
CCFr : Catalogue Collectif de France
CDI : Centre de Documentation et d'Information
ComUE : Communauté d'Universités et d'Établissements
CPER : Contrat de Plan État-Région
CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique
CS : Conseil Scientifique
CTLes : Centre Technique du Livre de l'Enseignement Supérieur
DBU : Direction des Bibliothèques Universitaires
DCB : Diplôme de Conservateur des Bibliothèques
EDF : Électricité de France
EHESS : École des Hautes Études en Sciences Sociales
ENC : École Nationale des Chartes
ENSSIB : École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques
EP : Établissement Public
EPA : Établissement Public d'Aménagement
EPHE : École Pratique des Hautes Études
ENSTA : École Nationale Supérieure de Techniques Avancées
ESR : Enseignement Supérieur et Recherche
ETP : Équivalent Temps Plein
FCC : Fondation du Campus Condorcet
FCS : Fondation de Coopération Scientifique
FMSH : Fondation Maison des Sciences de l'Homme
GED : Grand Équipement Documentaire
HEC Paris : École des Hautes Études Commerciales de Paris
IDEX : Initiatives d'Excellences
IHEAL : Institut des Hautes Études de l'Amérique Latine
IFLA : *International Federation of Library Associations*
IGB : Inspection Générale des Bibliothèques
INALCO : Institut National des Langues et Civilisations Orientales
INED : Institut National d'Études Démographiques
IST : Information Scientifique et Technique

ITRF : Ingénieurs et Personnels Techniques de Recherche et de Formation

IUT : Institut Universitaire de Technologie

KM : *Knowledge management*

LC : Learning Center (ou Learning Centre)

MSH : Maison des Sciences de l'Homme

PCP : Politique de Conservation Partagée

RH : Ressources Humaines

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PPP : Partenariat Public-Privé

PRES : Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur

R&D : Recherche & Développement

R&T : Recherche & Technologie

RTRA : Réseaux Thématiques de Recherches Avancées

SCD : Service Commun de Documentation

SGBM : Système de Gestion de Bibliothèque Mutualisé

SID chantier : Système d'Information Documentaire chantier

SIGB : Système Intégré de Gestion de Bibliothèque

SHS : Sciences Humaines et Sociales

SUDOC : Système Universitaire de Documentation

TGIR : Très Grandes Infrastructures de Recherche

TPE : Très Petites Entreprises

UFR : Unité de Formation et de Recherche

URFIST : Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique

UVSQ : Université de Versailles Saint-Quentin

INTRODUCTION

Lecteur, il est temps que cette navigation agitée trouve enfin un point où aborder. Est-il un port mieux fait pour t'accueillir qu'une grande bibliothèque ? Il y en a certainement une dans la ville d'où tu es parti et où te voici revenu après ce tour du monde d'un livre à l'autre.

Italo CALVINO, *Si par une nuit d'hiver un voyageur*, Paris, Gallimard, 2015, p. 353.

La stimulante publication du récent *Bibliothèques en mouvement. Innover, fonder, pratiquer de nouveaux espaces de savoir*¹ invite à poursuivre la réflexion sur les « nouveaux espaces de savoir ». Ce livre présente les dernières évolutions que traversent les établissements culturels, traditionnellement qualifiés de « bibliothèques », questionnés dans leur rapport aux publics, aux documents, à la Cité, en proie à des interrogations et inquiétudes sur leur devenir dans une société post-moderne. Cette présente étude entend poursuivre cette interrogation en s'arrêtant sur un objet à la fois très bien et mal connu au sein des bibliothèques, celui du temps du projet*², où se construit et se pense, bien en amont, un nouvel établissement culturel ou, plus fréquemment, un nouveau service, une transformation des méthodes de travail, le réaménagement d'un espace...

Les projets sont, en effet, omniprésents dans la vie d'une bibliothèque. D'envergures et de temporalités différentes, ces dispositifs permettent l'émergence de transformations ponctuelles ou plus profondes, voire radicales. La multiplication des projets et des transformations que connaît le monde des bibliothèques, dans le cadre des fusions et mutualisations* de plus en plus fréquentes au sein de l'Enseignement Supérieur et la Recherche (ESR), dans un contexte de raréfaction d'argent public, ne va pas sans poser de difficultés et interroge les porteurs de ces changements, les équipes ou les publics qui les vivent. C'est pourquoi cette étude se penche plus explicitement sur les projets de mutualisation en bibliothèques, à travers deux cas d'étude. La mutualisation apparaît aujourd'hui comme l'un des moteurs de la transformation des bibliothèques.

Penser le projet en « bibliothèques »

Dans la littérature professionnelle, on trouve de nombreux ouvrages sur les projets de bibliothèques, traitant de la programmation* jusqu'à la construction des bâtiments et la mise en œuvre de services. Conçus comme des boîtes à outils, ils présentent un panorama plus ou moins complet de cette longue et passionnante phase de préparation. On peut citer parmi les plus récents et les plus efficaces, *Concevoir et construire une bibliothèque. Du projet au fonctionnement* édité par le Ministère de la Culture et de la Communication³. Modèle du genre, il rassemble

¹ MAURY, Yolande, KOVACS, Susan et CONDETTE-CASTELAIN, Sylvie (dir.). *Bibliothèques en mouvement. Innover, fonder, pratiquer de nouveaux espaces*. Villeneuve D'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2018.

² Les mots avec une (*) renvoient au glossaire.

³ MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Concevoir et construire une bibliothèque: du projet au fonctionnement*. Antony : Éditions du Moniteur, [2011] 2016. Différents axes sont développés autour du projet culturel, la définition des besoins par type de structures, construire et aménager jusqu'à la maintenance. Une large

synthétiquement les différentes phases d'élaboration, les acteurs concernés par les études préalables, le programme, les concours, les études de conception architecturale et technique, le chantier, l'emménagement et l'exploitation⁴. Pourtant, au sein de ces ouvrages, les difficultés, les enjeux ou les opportunités dont est porteuse cette phase extraordinaire – qui sort de l'ordinaire – sont rarement évoqués.

Deux cas d'école : vers de nouveaux espaces documentaires

Le projet est étudié à travers les opérations de mutualisation en bibliothèque de deux ambitieux projets franciliens qui devraient, tous deux, ouvrir leurs portes d'ici deux ans. Il s'agit du Grand équipement documentaire (GED) du Campus* Condorcet, situé à Aubervilliers (au nord de Paris) et du Learning Center (L.C.)* de l'Université Paris-Saclay (au sud de Paris). Philippe Marcerou, inspecteur général des bibliothèques, les cite dans son rapport sur *L'adaptabilité des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages* (2016) parmi les grands projets en Île-de-France, aux côtés de la Bibliothèque de documentation et d'information contemporaine, devenue La Contemporaine en 2018⁵. Ces deux futurs établissements sont caractérisés par des procédures de mutualisation, de différents types et qui impliquent différentes échelles⁶.

Ce mémoire ne peut donc porter sur un espace physique, existant, comme il ne peut faire office de retour d'expérience « après coup ». Les équipes de préfiguration entrent tout juste en mode projet et ne disposent pas du recul et du temps nécessaire pour réfléchir a posteriori sur cette longue phase préparatoire. Il sera donc question d'un espace en devenir, reposant sur des projections, des contraintes, des contingences, des représentations et des décisions effectives qui constituent les fondements des nouveaux établissements. Il s'agit d'observer et d'analyser comment se pense la « bibliothèque » et la mutualisation dans le cadre de l'espace « virtuel » de la préfiguration d'un projet⁷. Ce temps permet la

littérature autour des projets de bibliothèques a été publiée, comme par exemple : TAESCH-FÖRSTE, Danielle. *Concevoir, réaliser et organiser une bibliothèque : mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, [1997] 2006 ou CHAINTREAU, Anne-Marie (dir.), *Opération Campus. Bibliothèques universitaires. Learning centres. Guide pour un projet de construction*. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, juin 2012. Sur la conduite de projet en général, on peut citer, par exemple, ROCCA, Michel. *Conduire un projet. Acteurs et méthodes du changement organisationnel*. Bruxelles : De Boeck, 2013 ou GAREL, Gilles. *Le management de projet*. Paris : La Découverte, 2011. À cela s'ajoute la bibliographie de méthodologie de gestion de projets. Voir aussi sur l'art du chantier NÈGRE, Valérie (dir.). *L'art du chantier : construire et démolir du XVIe au XXIe siècle*. Paris : Cité de l'architecture et du patrimoine, 2018.

⁴ MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Concevoir et construire une bibliothèque*, op. cit., p. 16-17.

⁵ Exactement : « La Contemporaine – Bibliothèque, archives, musée des mondes contemporains ». Cf. MARCEROU, Philippe. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages : bilan des constructions récentes et perspectives. Rapport n° 2016-A04*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2016, p. 10.

⁶ La mutualisation des fonctions documentaires à Saclay et Condorcet fait partie des objectifs des nouveaux bâtiments, cf. *Ibid.*, p. 80.

⁷ Cet espace peut être défini comme un « Système de relation, considéré dans un emboîtement d'espaces, il est à la fois espace concret, à l'exemple du laboratoire, de la bibliothèque ou de l'écran d'ordinateur, et espace métaphorique, référant à des groupes sociaux, des réseaux d'acteurs ; il ouvre alors à des rapprochements entre dispositifs et pratiques. », cf. MAURY, Y., KOVACS, S. et CONDETTE-CASTELAIN, S. (dir.). *Bibliothèques en mouvement*, op. cit., p. 33.

juxtaposition et la confrontation des représentations et des attentes, l'observation des négociations, voire les contradictions ou les controverses.

Défini par des frontières temporelles et symboliques, le temps comme l'espace du projet correspondent aux représentations et aux appropriations que chacun peut s'en faire, dépendant de son rôle et de son investissement. On retrouve ainsi l'approche sensible de l'espace développée par Isabelle Fabre à propos des Learning Center :

Ainsi, l'espace documentaire tel que nous l'avons défini recèle une part de symbolique qui l'inscrit dans les imaginaires, à la fois de ceux qui les conçoivent et de ceux qui « l'usent »⁸.

Ces deux établissements sont donc définis aujourd'hui par ce temps du projet, caractérisés par des processus de mutualisation. Situés sur le territoire francilien, d'autres points communs permettent de les considérer en parallèle – et non en comparaison – comme deux cas d'étude, témoins des profondes transformations auxquelles sont soumis les espaces documentaires aujourd'hui⁹.

Tous deux ne se définissent pas comme des « bibliothèques ». Le Learning Center de l'Université Paris-Saclay « n'est surtout pas qu'une bibliothèque », comme le précise le chef de projet Julien Sempéré¹⁰. Ce L.C., à l'image des autres de ce type, est envisagé par ses concepteurs comme un espace différent d'une bibliothèque, un espace de médiation¹¹. On retrouve dans cette citation les différentes caractéristiques des Learning Center telles qu'elles sont établies dans la littérature professionnelle. Le centre de documentation et la médiation scientifique sont les deux arguments majeurs mobilisés dans la communication sur l'établissement¹².

L'histoire des *Learning Center*, *Learning Centres* ou « carrefours », dans leur version américaine, anglaise ou canadienne, est désormais bien connue¹³. Suzanne Jouguelet, qui lui consacre un rapport en 2009, traduit cette notion par « centre de

⁸ MAURY, Y., KOVACS, S. et CONDETTE-CASTELAIN, S. (dir.). *Bibliothèques en mouvement*, op. cit., p. 111. Je remercie Isabelle Fabre d'avoir accepté de m'envoyer ses articles sur ce sujet.

⁹ Il est aussi intéressant d'observer qu'ils peuvent être comparés au sein des projets eux-mêmes. Café programmation qui fait une première étude pour le L.C. le situe par rapport au GED du Campus Condorcet, cf. CAFÉ PROGRAMMATION. Learning Center de l'Université Paris-Saclay, 15/12/2011, p. 19.

¹⁰ Entretien avec Julien Sempéré, le 30/11/2018.

¹¹ Entretien avec Julien Sempéré, le 5/04/2018.

¹² Par exemple, cf. DÉSAVIE, Patrick. À quoi ressemblera le futur Learning Center de Paris-Saclay ? [en ligne]. In *L'Usinenouvelle*. 11/04/2017. [Consulté le 09/01/2019]. Disponible sur le web <<https://www.usinenouvelle.com/article/a-quoi-ressemblera-le-futur-learning-center-de-paris-saclay.N526119>>.

¹³ JOUGUELET, Suzanne. *Les Learning centres, un modèle international de bibliothèque intégrée à l'enseignement supérieur et à la recherche. Rapport n° 2009-022*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2009. Pour Graham Bulpitt, « l'appellation *Learning Center* signifie un environnement flexible comprenant "l'intégration d'un ensemble de ressources, de services et d'expertise, l'anticipation et la conduite d'un changement de modèle éducatif". » cf. MAURY, Y., KOVACS, S. et CONDETTE-CASTELAIN, S. (dir.). *Bibliothèques en mouvement*, op. cit., p. 213. Voir aussi BULPITT, Graham. « Les learning centers : de nouveaux espaces pour une nouvelle façon de travailler avec les étudiants » [en ligne]. In *La bibliothèque, lieu de formation ? 9es Rencontres Formist, 18 juin 2009*. Villeurbanne : École nationale des sciences de l'information et des bibliothèques ; *Mettre en place un Learning Centre. Enjeux et problématiques* [en ligne]. Conférence des présidents d'université, Caisse des Dépôts, 2011. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2013/09/Rapport-learning-centre1.pdf>> ; CHAINTREAU, A.-M. (dir.). *Opération Campus. Bibliothèques universitaires. Learning centres*, op. cit. rassemble de nombreux exemples, définitions, etc. ; VETTORUZZO, Cécile. *Le Learning centre de Lausanne : prototype de la bibliothèque du futur ?* Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2013 et ROCHE, Julien. *Le Learning Centre est-il soluble dans la bibliothèque ?* In CAVALIER, François et POULAIN, Martine (éd.). *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2015, p. 116-125.

ressources pour l'information et la recherche »¹⁴. Développés dans le monde anglo-saxon il y a une vingtaine d'années, les L.C. dépassent ainsi les « seules fonctions de conservation, de prêt et de consultation pour acquérir une dimension pédagogique »¹⁵. Le Learning Center se définit également par « la capacité de la bibliothèque à s'associer à d'autres services de l'université pour former un ensemble unique au service des étudiants »¹⁶. La clé de cette interaction repose sur une nouvelle architecture faisant « naître de nouveaux lieux de vie¹⁷ » et non plus de conservation. L'enjeu est ainsi de faire de la bibliothèque le « centre intellectuel et social de la communauté universitaire », pour reprendre les termes de Graham Bulpitt¹⁸, le « père des Learning Center en Grande-Bretagne avec le centre pionnier de l'Université Hallam de Sheffield (l'Adsetts Centre) »¹⁹. Les missions de ces centres sont multiples et *intégrées* : « documentaires, (y compris l'offre technologique), pédagogiques, sociales, un peu moins fréquemment culturelles »²⁰.

De même, le GED a été nommé ainsi pour définir le futur établissement le temps de la préfiguration. Odile Grandet, chef de projet du GED jusqu'en 2015, souhaitait qu'il soit « créé un lieu de conversation scientifique »²¹. Le terme de « Grand équipement documentaire » est à l'origine un nom de chantier, destiné à produire une mise à distance : il ne s'agit pas de reproduire la bibliothèque du XIXe siècle mais bien de concevoir un équipement de son temps, inventer l'espace documentaire du XXIe siècle²².

C'est pour ces deux raisons que le terme de « bibliothèque » se trouve entre guillemets dans le titre de ce mémoire ; je lui préférerais celui d'« équipement documentaire » mais cela risquerait d'alourdir le texte. Par ailleurs, ces deux équipements ont tous deux bénéficié de soutiens politiques très importants et d'un budget hors norme, ce qui les rend très visibles car très médiatisés, attendus donc. Enfin, ils ont tous les deux une ouverture prévue d'ici 2020 et entrent dans une phase opérationnelle ou « mode projet » après des années de conception plus théorique²³.

Cependant, de nombreuses différences les éloignent. Ils s'inscrivent dans deux territoires aux enjeux et perspectives très différentes. Le L.C. s'installera, sur le plateau de Saclay, à 30 km de Paris, au sein d'un Campus qui rassemblera demain la future Université Paris-Saclay, rassemblant 14 Écoles, universités et organismes de recherche afin de créer un Campus d'excellence en science « qui

¹⁴ JOUGUELET, S. *Les Learning centres, op. cit.*, p. 9.

¹⁵ GUISLAIN, Margot. *La bibliothèque universitaire des sciences de Versailles. Badia Berger architectes*. Paris : Archibooks + Sautereau, 2014, première page (non paginé).

¹⁶ Cité dans ROCHE, Florence et SABY, Frédéric. *L'avenir des bibliothèques. L'exemple des bibliothèques universitaires*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2017, p. 154.

¹⁷ GUISLAIN, M. *La bibliothèque universitaire des sciences de Versailles, op. cit.*

¹⁸ ROCHE, F. et SABY, F. *L'avenir des bibliothèques, op. cit.*, p. 156-157.

¹⁹ JOUGUELET, S. *Les Learning centres, op. cit.*, p. 7.

²⁰ *Ibid.*, p. 1. Julien Roche donne également cette définition intéressante du L.C. : « une bibliothèque augmentée, c'est-à-dire offrant toutes les collections et les services qui constituent une bibliothèque canonique tout en renforçant l'efficacité de celle-ci par l'adjonction d'ambitions, de missions et de services supplémentaires qui font corps autour du "noyau" bibliothèque, élément central et pivot qui donne sens et cohérence à l'ensemble. (...) Avec, au final une visée très pratique : celle d'offrir de nouveaux services à l'usager, avec une alchimie souvent inédite. », cf. Roche, J. *Le Learning Centre est-il soluble dans la bibliothèque ? art. cit.*, p. 115.

²¹ Entretien avec Odile Grandet, le 24/07/2018.

²² *Ibid.*

²³ Entretien avec Thierry Ermakoff, le 01/06/2018.

envisage à moyen terme d'être la meilleure université européenne et dans le top 10 mondial²⁴ ». Les disciplines du Campus sont surtout composées des sciences exactes et du vivant. L'Université Paris-Saclay verra officiellement le jour au 1^{er} janvier 2020 ; ses futures composantes sont actuellement régies par une Communauté d'universités et établissements (ComUE), appelée également « Université Paris-Saclay », depuis le 29 décembre 2014. Au sein d'une ComUE, chacun des membres conserve sa personnalité juridique propre. Toutefois, dans la future Université, les membres en garderont une part. Le Learning Center est pensé comme un lieu de rencontres, d'apprentissage, de documentation, d'innovation, pour les étudiants, les enseignants-chercheurs, les entrepreneurs et les citoyens, au centre du Campus. Dans les années à venir, le périmètre – y compris documentaire – est amené à s'agrandir car les Universités d'Évry et de Versailles-Saint-Quentin fusionneront en 2025 avec l'Université Paris-Saclay. L'Université Paris-Saclay qui, à la fin des années 2020, s'étendra donc d'Évry à Versailles.

À l'inverse, le GED est bâti à Aubervilliers, à un arrêt de métro de la Porte de la Chapelle, sur d'anciennes friches industrielles. Cœur d'un Campus dédié aux Sciences Humaines et Sociales (SHS), le GED en sera également la « bibliothèque-laboratoire » autant que le symbole, ouvert sur le quartier autant qu'aux chercheurs et doctorants travaillant sur ces disciplines.

Il ne s'agit donc pas de les comparer car, comme tout projet de ce type, ils sont uniques et se construisent en réponse à des objectifs et un terrain spécifique. Il n'existe donc pas une seule méthode qui pourrait s'appliquer, c'est notamment pour cela qu'il est difficile d'évoquer les projets, en dehors de généralisations de type « boîtes à outils ». Pour autant, les enjeux, les difficultés et les opportunités que posent ces projets de mutualisation semblent un bon observatoire pour saisir les mutations en cours dans les métiers des bibliothèques, préfigurant les débats et réflexions de demain. C'est donc un discours proche des acteurs, expérimental, sur des projets en cours de réalisation que porte ce mémoire.

Comment analyser des projets de mutualisation ?

Omniprésent dans les sociétés occidentales modernes²⁵, le projet a été étudié comme un nouvel objet par l'anthropologie, la sociologie et la psychologie depuis une trentaine d'années. Jean-Pierre Boutinet lui a consacré sa thèse puis sa carrière, inaugurée par une *Anthropologie du projet*²⁶, irriguant de nombreuses études par la suite²⁷. Selon lui, trois grandes caractéristiques l'identifient : l'exemplarité, l'opérativité et la pronominalisation ; le projet est attaché à un acteur individuel ou collectif²⁸. Sur le terrain des entreprises et des organisations, la gestion par projet est née aux États-Unis, en pleine Seconde Guerre mondiale, dans l'industrie de l'armement et de la défense, avec le *Manhattan Project* qui opérationnalise la première bombe atomique²⁹. Ce type de management se

²⁴ F.L. et S.M. Essonne : le campus d'excellence Paris-Saclay est créé [en ligne]. In *Le Parisien*. 01 janvier 2015. [Consulté le 16/01/2019]. Disponible sur le web <http://www.leparisien.fr/essonne-91/essonne-le-campus-d-excellence-paris-saclay-est-cree-01-01-2015-4413029.php>.

²⁵ Cf. Annexe 1 pour voir l'amplification de l'usage du mot « projet » dans les publications françaises parues entre 1880 et 2019 numérisées par Google, Google books Ngram.

²⁶ BOUTINET, Jean-Pierre. *Anthropologie du projet*. Paris : P.U.F, [1990] 2017.

²⁷ Par exemple, GAREL, G. *Le management de projet, op. cit.*

²⁸ Cité dans *Ibid.*, p. 3-4.

²⁹ BOUTINET, J.-P. *Anthropologie du projet, op. cit.*, p. 239.

développe progressivement dans les entreprises jusqu'à devenir omniprésent et servir à la démonstration d'une société moderne devenue « cité par projets », fondement d'une nouvelle ère de l'idéologie néo-capitaliste³⁰. Il serait même devenu le parangon « de l'économie néolibérale, du capitalisme post-industriel, ou de la modernité liquide »³¹. Le recours à l'anthropologie, la sociologie des organisations ou le management de projet sera donc utile, ponctuellement, en complément de la littérature professionnelle, afin d'éclairer différents nœuds du sujet.

Le projet, en tant que collectif, implique que :

L'action collective ne diffère de l'action individuelle que parce qu'à travers la pluralité d'acteurs en jeu, elle implique une négociation permanente, avec la prévalence alternativement d'une logique de compromis ou d'une logique de conflit et de tension³².

Afin d'adopter la définition la plus consensuelle possible du « projet », je suivrai celle proposée par Frédéric Graber et Martin Giraudeau, dans *Les projets. Une histoire politique (XVIe-XXIe siècle)*, « Nous décidons d'appeler projet toute action qui doit être l'objet d'un examen préalable par une instance de validation ou de financement »³³.

Différentes difficultés surgissent lorsqu'on veut étudier un projet ou une bibliothèque « en train de se faire », ce qui se comprend aisément puisque le projet est un moment de vitalité pour une organisation mais aussi de discussions, de décisions, d'arbitrages et de négociations. C'est pourquoi, il m'est apparu nécessaire de combiner différents types de sources : la documentation interne (sites institutionnels des deux projets, documentations communiquées par les équipes projets) et des entretiens, afin de recueillir la parole des acteurs, concernés de plus ou moins près par le projet. 32 entretiens non-directifs* ou semi-directifs* ont ainsi été réalisés, entre avril 2018 et février 2019, auprès des équipes projets, d'acteurs des projets³⁴, de professionnels ayant mené des projets de construction de bibliothèque, de chercheurs et d'enseignants-chercheurs³⁵. Certains ont été enregistrés et retranscrits *verbatim* mais dans un souci de confidentialité, ceux-ci ne seront pas retranscrits tels quels dans ce mémoire. Ainsi, à l'écoute des discours et des représentations³⁶, je suis restée attentive à :

(...) l'ordre du discours chargé d'explicitier, de décrire, de prescrire, l'ordre de l'action qui engage les intentions dans une planification et une mise en problématique pour *réaliser*, c'est-à-dire bousculer la *réalité*. Ce

³⁰ BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, [2011] 2017.

³¹ GRABER, Frédéric et GIRAudeau, Martin (dir.). *Les projets. Une histoire politique (XVIe-XXIe siècles)*. Paris : Presses des Mines, 2018, p. 9.

³² BOUTINET, J.-P. *Anthropologie du projet, op. cit.*, p. 304.

³³ GRABER, F. et GIRAudeau, M. (éd.). *Les projets, op. cit.*, p. 10. Cette définition « souligne la dimension collective des projets, l'inscription dans une procédure, la professionnalisation et l'institutionnalisation de manières de faire projet. », cf. *Ibid.*, p. 10-11. La définition de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) est la suivante : « Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. », cf. ROCCA, M. *Conduire un projet, op. cit.*, p. 50.

³⁴ Sur les acteurs projets, cf. GAREL, G. *Le management de projet, op. cit.*, p. 49-50.

³⁵ Cf. Sources — liste des entretiens.

³⁶ À ce sujet, cf. BOUTINET, J.-P. *Anthropologie du projet, op. cit.*, p. 303.

sont ces deux ordres qu'il nous faut simultanément prendre en compte, chacun dans sa singularité afin de déterminer les conditions qui nous permettent de passer itérativement de l'un à l'autre³⁷.

Afin d'adopter la posture la plus juste possible, deux ouvrages ont guidé la réalisation des entretiens, Daniel Bertaux, *Le récit de vie*³⁸ et Stéphane Beaud et Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain*³⁹. Ils m'ont permis de mieux connaître les attendus d'une enquête de type ethnographique et sociologique et, j'espère, d'éviter quelques maladroites. Au fur et à mesure de cette enquête, la nécessité de contextualiser et de préciser les termes utilisés, comme les points de vue, s'est imposée afin de pouvoir envisager « mutualisation » et « projet » sous des angles différents.

Les enjeux de la mutualisation en bibliothèques

À l'origine de ce mémoire, l'idée était de documenter les prises de décisions, interrogations, négociations, scénarios dont est constituée chaque étape d'un projet. Au fur et à mesure des entretiens, la réflexion s'est progressivement tournée vers les enjeux et opportunités que revêtent les processus de mutualisation pour les métiers des bibliothèques. Je souhaitais également en parallèle réfléchir à la façon dont on pouvait écrire sur des projets en train de se faire, moments de fragilités et d'idées, constitutifs de l'identité des établissements qui en seront issus : comment peut-on écrire sur un projet de bibliothèque ? Avec quelles sources ? Quelle(s) mémoire(s) est(sont) conservée(s) des différentes phases qui jalonnent l'aventure ?

Ces deux projets se caractérisent donc par des processus similaires de mutualisation qui signifie, dans son acception la plus courante, « mettre en commun ». Un mémoire de Diplôme de Conservateur des Bibliothèques (DCB) a été consacré aux mutualisations d'équipements culturels impliquant des bibliothèques, il y a quelques années⁴⁰. Ann-Sarah Laroche expliquait qu'alors, en 2010, « la mutualisation n'existe pas », qu'elle n'a pas d'entrée dans le dictionnaire alors même qu'il s'agit d'un néologisme largement utilisé, notamment dans le contexte des politiques publiques⁴¹. Très peu d'études lui sont alors consacrées. Neuf ans plus tard, les processus de mutualisation, voire de fusion, ne sont que plus actuels. L'origine du mot remonterait au XVI^e siècle pour évoquer l'idée d'un « partage », d'une « mise en commun ». Aujourd'hui, ce terme est associé aux notions d'entraide, de collaboration, d'économies d'échelle, d'optimisation, etc.⁴², auxquels j'ajouterai celle de rationalisation dans un contexte de raréfaction d'argent public.

³⁷ BOUTINET, J.-P. *Anthropologie du projet*, op. cit., p. 303. De plus, « En définitive, le projet appartient à ces rares figures qui se situent quelque part entre théorie et pratique, ni exclusivement théorique, ni tributaire de la seule pratique. Il pourrait donc faire partie de ces objets chargés de réconcilier la théorie et la pratique en posant un pied dans l'ordre du discours et l'autre dans celui du faire. », cf. *Ibid.*, p. 304.

³⁸ BERTAUX, Daniel. *Le récit de vie*. Paris : Armand Colin, 2010.

³⁹ BEAUD, Stéphane et WEBER, Florence. *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*. Paris : La Découverte, 2010.

⁴⁰ LAROCHE, Ann-Sarah. *Histoire et enjeux de la mutualisation d'équipements culturels intégrant une bibliothèque*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2010.

⁴¹ *Ibid.*, p. 11.

⁴² LAROCHE, A.-S. *Histoire et enjeux de la mutualisation d'équipements culturels intégrant une bibliothèque*, op. cit., p. 11-12.

Pour un certain nombre d'institutions culturelles, il est le sujet de demain, s'il n'est pas déjà celui d'aujourd'hui. Les bibliothèques y sont confrontées depuis longtemps : il existe dans la profession une habitude de mutualisation forte (des catalogues, des systèmes informatiques, des ressources électroniques...) et de réseaux. Les bibliothèques découvrent également les fusions, terme à la connotation plus négative que celui de mutualisation, dans le contexte bouleversé de l'ESR où les universités se regroupent en collectif (Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (Pres), ComUE, associations, fusions...). La mutualisation implique différents niveaux de collaboration, d'harmonisation (des règlements et procédures), de partage de ressources, de reconfigurations et touche *in fine* à la structuration du travail d'une organisation et à sa gouvernance. Pour réussir, elle doit être assortie de procédures d'accompagnement au changement, d'explicitations et d'appropriations des nouvelles formes du travail, d'une participation et/ou co-construction des propositions avec les équipes. Pour ce faire, elle implique, pour l'encadrement, de composer avec les héritages pour créer une nouvelle histoire, un nouvel établissement, ce qui pose – comme toute évolution de cette ampleur – une série de difficultés comme d'opportunités.

La multiplicité des formes prises par la mutualisation dans le monde des bibliothèques et son omniprésence dans les deux projets étudiés invite à s'interroger sur ces enjeux : comment parvenir à « faire bibliothèque », à partir des héritages multiples ? Dans quelles mesures, ces deux projets de mutualisation, par les enjeux et les difficultés dont ils sont porteurs, reconfigurent les frontières de la « bibliothèque » ? Quels sont les ressorts et les implications de ces types de projet ? Ce travail vise ainsi à montrer que la longue période de maturation du temps du projet permet de faire travailler ensemble les héritages et les contradictions de ce que l'on met en commun, qui de l'extérieur, peut s'apparenter à des difficultés. Pour ce faire, à un état des lieux de ces deux projets franciliens succède une analyse des voies de la mutualisation, à travers ses enjeux, difficultés et méthodes possibles. Enfin, ces projets sont porteurs de très nombreuses opportunités, pour les publics comme pour les professionnels, traduisant de nouvelles propositions pour le futur des métiers des bibliothèques.

PARTIE 1. DEUX AMBITIEUX PROJETS DOCUMENTAIRES FRANCILIENS : ETAT DES LIEUX

1. HISTOIRES PLURIELLES : LE GRAND EQUIPEMENT DOCUMENTAIRE ET LE LEARNING CENTER (2009-2019)

Afin de bien comprendre la nature de ces deux futurs établissements documentaires, il apparaît important de revenir sur leurs origines. Qui est à l'origine de ces projets ? Comment ont-ils été pensés et imaginés par leurs concepteurs ?

1.1.1. Aux origines du Learning Center de Saclay

Le chef de projet du L.C. de Saclay explique que l'idée est née en 2008, dès la genèse du projet du Campus Paris-Saclay, portée par Hervé Le Riche, actuel Directeur vie de campus au sein de la ComUE⁴³. À l'origine, le cœur du projet Saclay est la création d'un campus universitaire :

Le projet Sarkozy, c'est de créer un Campus à l'américaine, à proximité de Paris, connecté (d'où la proximité avec Orly notamment et les arrêts de métro du Grand Paris prévus pour desservir le Campus)⁴⁴.

Description du Campus de Paris-Saclay

Le Campus est composé de deux parties⁴⁵ : la première, la « vallée » est située autour de l'Yvette où sont installés l'Université Paris-Sud, le site historique du Centre National de la Recherche Scientifique (Cnrs), les équipements de physique lourde (comme l'accélérateur de particules), des laboratoires de mathématiques et de physique. La deuxième se trouve sur le plateau, où de nombreuses institutions ont déménagé ou vont déménager. Le plateau est historiquement divisé entre le quartier de Moulon (Gif-sur-Yvette, Essonne) et le quartier de l'École Polytechnique (qui a déménagé à Palaiseau dans les années 1970). C'est sur ce plateau que des écoles, universités et laboratoires vont emménager. Non loin de là, au nord-ouest, se trouve le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA)⁴⁶.

Au sein du quartier de Moulon⁴⁷ se concentreront des Écoles, des laboratoires, des instituts, des logements étudiants et des équipements sportifs, un parc, un groupe scolaire... Le plan n° 3 de l'annexe 3 permet de visualiser certains de ces services afin de permettre son habitabilité et la diversité de ses usages. Le

⁴³ En 2009, il est nommé chef de projet Plan Campus, cf. Entretien avec Hervé Le Riche, le 18/01/2019. La ComUE est amenée à disparaître en 2020 remplacée par une Université de plein exercice, l'Université Paris-Saclay.

⁴⁴ Entretien avec Julien Sempéré, le 5/04/2018.

⁴⁵ Cf. Annexe 2 pour le plan du Campus Saclay. Pour l'histoire du site, cf. CARROUÉ, Laurent. « Paris-Saclay, une Silicon Valley à la française ? » [en ligne]. *Géococonfluences*, mars 2017. [Consulté le 17/01/2019]. Disponible sur le web <<http://geoconfluences.ens-lyon.fr/actualites/eclairage/paris-saclay>>.

⁴⁶ Entretien avec Julien Sempéré, le 5/04/2018. Sur l'histoire de ce territoire, cf. COUR DES COMPTES. Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition [en ligne]. *Rapport public annuel 2017*. [Consulté le 17/01/2019]. Disponible sur le web <<https://www.ecomptes.fr/fr/publications/le-rapport-public-annuel-2017>>.

⁴⁷ Cf. Annexe 3 pour visualiser le quartier de Moulon.

Learning Center, situé à l'est du quartier, avoisinera CentraleSupélec⁴⁸, l'École Normale Supérieure Paris-Saclay (anciennement ENS Cachan, déménagement prévu courant 2019), un pôle « Biologie-Pharmacie-Chimie » (déménagement de la faculté de pharmacie de Châtenay-Malabry, associée à des enseignements de biologie et de chimie de l'Université Paris-Sud) ainsi qu'un dédié à la « Physique, Matière et Rayonnement »⁴⁹. L'équipement desservira à cinq minutes à pied l'ENS, le bâtiment « Biologie-Pharmacie-Chimie » et CentraleSupélec, comme le montre le plan n° 4 de l'annexe 3.

Lorsqu'Hervé Le Riche inscrit une ligne « Learning Center » dans le projet de Campus, c'est un modèle qui vient tout juste d'apparaître dans le milieu universitaire anglo-saxon⁵⁰.

L'idée de Learning Center : le(s) modèle(s)

Hervé Le Riche découvre l'idée de lieu de vie, de « tiers-lieu »⁵¹ – je ne reviens pas sur la bibliographie pléthorique auquel ce concept a donné lieu –, sur les sites internet des campus américains. Ce qui l'intéresse alors, c'est de créer de la vie sur le Campus. Il réalise que les bibliothèques y ont été transformées en Learning Center et qu'il faut donc écrire un projet moderne qui s'inspire de ces évolutions. Il a alors une intuition géniale pour quelqu'un qui n'est pas du métier, comme le précise Julien Sempéré. Dès le début, ce projet est fortement lié à l'idée de décroisement parce qu'au cœur du projet de Saclay, il y a la volonté de produire une « rencontre entre la recherche et les étudiants, les grandes écoles et les universités »⁵². Et il faut des lieux pour matérialiser cette rencontre : le Learning Center sera l'un de ceux-là. L'enjeu est donc important et le projet ambitieux :

C'est un lieu public, un lieu qui décroise, un carrefour de rencontres⁵³.

De plus, à ce stade du projet, il était important de montrer qu'on va pouvoir travailler ensemble : la documentation sera mutualisée et le L.C. en sera le symbole. La mutualisation fait donc partie de l'ADN de ce projet. Sur les fiches projets réalisés par les Écoles, Centrale et l'ENS, il est fait mention d'un « learning centre » comme bibliothèque commune. On peut lire dans la fiche de l'École Centrale :

Learning centre = infrastructure hébergeant les fonctions de bibliothèque, de gestion électronique de documents, de travail individuel et en groupe et éventuellement d'autres fonctionnalités comme la restauration, des salles de réunions...⁵⁴

⁴⁸ Cette École est issue de la récente fusion (2015) de l'École Centrale et de Supélec, installée sur le plateau depuis les années 1970.

⁴⁹ Pour les détails, cf. <https://www.epaps.fr/projets/tous-les-projets/quartier-de-moulon/>. [Consulté le 17/01/2019].

⁵⁰ Entretien avec Julien Sempéré, le 5/04/2018.

⁵¹ Sur la sociabilité dans un learning center, cf. ROCHE, Julien. LILLIAD Learning Center Innovation. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2015, vol. 4, p. 96-108. Disponible sur le web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2015-04-0096-007> >.

⁵² Entretien avec Julien Sempéré, le 5/04/2018.

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Fiche École Centrale des fiches projets immobiliers rédigées par Polyprogramme, p. 2.

Et dans celle de l'ENS, il est inscrit :

(...) certaines surfaces mentionnées dans le tableau précédent font ou feront l'objet d'études de mutualisation : (...) bibliothèque dans le cadre des études sur le learning center, logements pour chercheurs invités, vie étudiante⁵⁵.

Ces deux écoles ont donc comme projet clairement affiché, dès l'origine, de mutualiser la documentation au sein d'un Learning Center.

Un projet financé dans le cadre du Plan Campus

Dès son arrivée, Hervé Le Riche est confronté à un problème de financement du futur Campus, dont le budget n'est pas assuré à la hauteur des ambitions et des projets de chacun des nombreux partenaires. Il bénéficie alors de circonstances politiques favorables, à l'occasion du lancement du programme des Investissements d'Avenir et du Plan Campus. Le plan Campus, lancé en 2008, est un vaste plan de rénovation de l'immobilier universitaire afin de rendre les sites universitaires plus attractifs⁵⁶. Il est financé par la vente de 2,5% du capital d'EDF, détenu par l'État⁵⁷, complété par le programme d'Investissement d'Avenir⁵⁸. Sur les 35 milliards d'euros débloqués pour relancer l'innovation, un milliard est réservé à Saclay, pour l'« opération du plateau de Saclay »⁵⁹, obtenu grâce à l'intervention d'Hervé Le Riche et du président de la Fondation Coopération Scientifique Digiteo-Triangle de la Physique⁶⁰, qui gérait les Pres du plateau.

Le « milliard Saclay », hautement médiatisé, répondait à une forte ambition politique pour le plateau. Comme l'explique le géographe Laurent Carroué :

En remobilisant la logique volontariste des « Trente Glorieuses », l'État, sous la Présidence de N. Sarkozy, se fixe pour ambition entre juin 2007 et novembre 2008 de créer sur le plateau de Saclay et dans ses environs un « pôle scientifique et technologique – ou *cluster* – de rang mondial » sous l'intitulé de Paris-Saclay⁶¹.

Fort de ce budget très conséquent, le L.C. devient un symbole – malgré lui – du Campus. Son budget propre est finalement fixé à 41 millions d'euros⁶². Jusqu'en février 2016, sa localisation comme son rôle ne sont pas arrêtés. Dans les années 2010-2014, alors que son budget est envisagé à hauteur de 60 à 100 millions

⁵⁵ Fiche École Centrale des fiches projets immobiliers rédigées par Polyprogramme, p. 8.

⁵⁶ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid51363/investissements-d-avenir-operation-campus.html>. [Consulté le 22/01/2019].

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ Par ailleurs, la candidature de Paris-Saclay a été retenue en 2012 par le jury chargé de sélectionner les initiatives d'excellence (Idex) financées par le programme d'investissement d'avenir, cf. COUR DES COMPTES. Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition. art. cit., p. 404.

⁵⁹ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid51349/operation-du-plateau-de-saclay.html>. [Consulté le 22/01/2019].

⁶⁰ Entretien avec Hervé Le Riche, le 18/01/2019.

⁶¹ CARROUÉ, L. Paris-Saclay, une Silicon Valley à la française ? art. cit. Saclay est présenté comme un moteur d'innovation et un levier de développement économique, visant à renforcer la compétitivité de la France dans l'économie de la connaissance dans un contexte mondial de plus en plus concurrentiel, cf. *Ibid.*

⁶² Deux chiffrages avaient été proposés : 60 millions d'euros et 40 millions d'euros. Le projet retenu coûtera 41 millions d'euros : 39 millions provient de l'Idex et 2 millions du Cper 2015-2020, cf. MARCEROU, P. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages*, op. cit., p. 109. Pour des budgets comparatifs d'autres projets, cf. *Mettre en place un Learning Centre. Enjeux et problématiques*, op. cit. p. 49.

d'euros, il est question d'en faire un « CTLes d'appoint » (Centre Technique du Livre de l'Enseignement Supérieur), c'est-à-dire un lieu qui permettrait de stocker toute la documentation du Campus – des établissements le rejoignant –, afin d'y mener une politique de conservation partagée (PCP) territoriale⁶³. Les années suivantes entraînent une réorientation de la fonction du lieu vers d'autres missions. Le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet bénéficie également de circonstances politiques favorables.

1.1.2. Une bibliothèque du XXI^e siècle pour les Sciences Humaines et Sociales : le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet

Un Campus pour les Sciences Humaines et Sociales

Dès l'origine, le Campus Condorcet se veut une réponse au manque criant de places⁶⁴ en Île-de-France : en bibliothèques pour les étudiants et en bureaux, salles de séminaires et/ou de réunions pour les chercheurs en SHS, de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (Ehess) et de l'École Pratique des Hautes Études (Epeh) en particulier. L'idée est de créer un Campus, dédié aux SHS, doté en son sein d'un Grand équipement documentaire, « structure commune de documentation de recherche en sciences humaines et sociales de niveau international par le regroupement d'une cinquantaine de bibliothèques et services d'archives »⁶⁵. L'ensemble est conçu dans le but de répondre aux standards internationaux de conditions de travail pour des doctorants et chercheurs en SHS.

Le Campus Condorcet regroupe aujourd'hui onze membres : le Cnrs, l'Ehess, l'École nationale des Chartes (ENC), l'Epeh, la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (Fmsh), l'Institut National d'Études Démographiques (Ined), l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'Université Sorbonne Nouvelle Paris 3, l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, l'Université Paris 10 Nanterre⁶⁶, l'Université Paris 13⁶⁷. Situé sur deux sites au Nord-Est de Paris, de la Porte de la Chapelle à Aubervilliers⁶⁸, le site du futur Campus présente le projet ainsi :

Un campus international pour répondre aux défis pédagogiques, scientifiques et numériques du XXI^e siècle⁶⁹

Le projet est retenu en 2009, dans le cadre du Plan Campus⁷⁰ et plus précisément de l'« opération Campus Condorcet ». Le coût du GED est estimé à

⁶³ Entretien avec Julien Sempéré, le 5/04/2018.

⁶⁴ https://www.campus-condorcet.fr/core/tools/getUserData.php?id=3760&table=c_bloc_file&field=fichier&file=YaqomaucmaeWYJvAxKWfxcTMnqGVaJaRIW-YIWJqmWtiJudnKChmKeQaZGZZpbLyM6emqJm2NCPm8PSo6zVYpaWo6dmpJlqq5qkzcdnoMbL. [Consulté le 23/01/2019].

⁶⁵ MARCEROU, P. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages*, op. cit., p. 108.

⁶⁶ Elle a rejoint le Campus au 1^{er} janvier 2017.

⁶⁷ <https://www.campus-condorcet.fr/Le-pilotage/Les-membres/Les-membres-fondateurs-accueil>. [Consulté le 23/01/2019].

⁶⁸ Cf. Annexe 6, 1 et 2 pour la localisation du Campus. Il bénéficie d'une double implantation. À la Porte de la Chapelle (Paris, 18^{ème} arrondissement), des équipements pour le premier cycle universitaire (bibliothèque et salles de cours) seront construits. À ce propos, cf. <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Le-Campus-Condorcet-devoileson-projet-situe-Porte-de-la-Chapelle>. [Consulté le 24/01/2019].

⁶⁹ <https://www.campus-condorcet.fr/Accueil>. [Consulté le 23/01/2019].

110 millions d'euros⁷¹, assumé par la Région Île-de-France (maître d'ouvrage, comme pour le bâtiment de l'Ehess) – son plus gros projet. Les autres constructions du Campus sont réalisées dans le cadre d'un PPP (Partenariat Public-Privé). Il est ainsi prévu que de nombreuses équipes de recherche déménagent dans de nouveaux locaux et que de nombreux chercheurs étrangers puissent y être accueillis, comme plus de 4 800 doctorants⁷². Le Campus est à l'origine géré par une Fondation de Coopération Scientifique (FCS) – la Fondation Campus Condorcet (FCC) – qui se transforme en Établissement Public (EP) en 2012⁷³.

Au GED, 1 400 places sont prévues, auxquelles s'ajoutent 40 salles de travail en groupes et de séminaires, un café, une librairie, une salle de projection, une salle d'actualité et des espaces d'exposition. L'assiette foncière du bâtiment est de 9 000 m²⁷⁴. La future bibliothèque entend pleinement jouer le rôle de laboratoire « et devenir un espace de travail, de rencontre et d'animation pour la communauté des SHS, renforçant l'attractivité du campus »⁷⁵. Les disciplines principales seront l'histoire, la philologie, la sociologie, la philosophie, la géographie et la démographie⁷⁶.

Les modèles inspirants du Grand équipement documentaire

En 2009-2010, les modèles inspirants pour le futur GED sont le Rolex Learning Center de Lausanne⁷⁷ ou les travaux plus récents menés par Dominique Perrault en Asie (l'université féminine d'Ewha en Corée du Sud par exemple⁷⁸). Les premières conférences données sur l'architecture ont permis de donner un cadre d'inspiration, comme l'explique Marie-Odile Illiano, adjointe à la directrice

⁷⁰ <https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/La-cite-des-humanites-et-des-sciences-sociales>. [Consulté le 23/01/2019].

⁷¹ L'État dote le futur Campus d'un budget de 450 millions d'euros en septembre 2009, cf. <https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/Les-grandes-etapes-du-projet>. [Consulté le 23/01/2019].

⁷² <https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/La-cite-des-humanites-et-des-sciences-sociales>. [Consulté le 23/01/2019]. Il s'y ajoute : « Plusieurs programmes lauréats des Investissements d'avenir – Laboratoires d'excellence (Labex) ou Équipements d'excellence (Équipex) – y seront installés. La Très Grande Infrastructure de Recherche Huma-Num, dédiée à l'innovation numérique en sciences humaines et sociales, y aura son siège. S'ajouteront enfin de nombreux programmes de recherche financés à l'échelle nationale ou internationale (ANR, ERC, etc.), à la mesure de l'engagement des membres dans des projets de cette nature. », cf. *Ibid.* On pourra y trouver également un hôtel à projets, un centre de colloques, des logements étudiants, une crèche.

⁷³ Décret n° 2012-286 du 28 février 2012 portant création de l'établissement public de coopération scientifique « Campus Condorcet », cité dans LECOQ, Benoît, MARCEROU, Philippe et GIAMI, Anne. *Le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, octobre 2018, p. 2.

⁷⁴ MARCEROU, P. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages*, op. cit., p. 108-109.

⁷⁵ BARRET, Élydia. *Quel rôle pour les bibliothèques dans les humanités numériques ?* Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2014, p. 65. Déjà, pour « Sidney Webb, réformateur, membre de la Société fabienne et du Parti travailliste, qui préside son conseil d'administration jusqu'en 1938, la bibliothèque doit être aux sciences sociales ce qu'est le laboratoire aux sciences physiques et naturelles », cf. TESNIÈRE, Valérie. *Bibliothèques et recherche*. In CAVALIER, F. et POULAIN, M. (éd.). *Bibliothèques universitaires*, op. cit., p. 92-93.

⁷⁶ LECOQ, B., MARCEROU, P. et GIAMI, A. *Le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet*, op. cit., p. 11.

⁷⁷ L'École polytechnique de Lausanne. Conférence de Patrick Aebischer et Dominique Perrault. [Consulté le 23/01/2019]. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/La-recherche-et-la-formation/La-diffusion-des-savoirs/conference/47/L-Ecole-polytechnique-federale-de-Lausanne>>. Voir aussi Un Campus dans la ville. Conférence d'Andrea Leers. [Consulté le 23/01/2019]. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/La-recherche-et-la-formation/La-diffusion-des-savoirs/conference/46/Un-campus-dans-la-ville>>.

⁷⁸ http://www.perraultarchitecture.com/fr/projets/2459-universite_feminine_ewha.html. [Consulté le 23/01/2019].

de projet du GED⁷⁹. Selon elle, Jean-Claude Waquet, président de la FCC puis de l'EP Campus Condorcet⁸⁰ de 2009 à 2016, a porté, dès l'origine, l'idée d'un Campus centré sur une bibliothèque : « une infrastructure autour d'une bibliothèque »⁸¹. Très rapidement, naît l'idée d'une bibliothèque qui serait physiquement au milieu du Campus, desservie par une rue « traversante ». Cette idée forte est présente très tôt et agit comme un programme structurant⁸². Au tout début du projet, Jean-Claude Waquet explique qu'il n'y a pas vraiment de modèles. En ce qui le concerne personnellement, il y a des types de bibliothèques qu'il apprécie, notamment pour le libre-accès comme la bibliothèque Ulm – Lettres et Sciences Humaines de l'École Normale Supérieure, celle de l'École Française de Rome ou des bibliothèques universitaires en Amérique du Nord⁸³ :

Le GED n'est pas né de la volonté de copier un modèle mais d'un objectif à atteindre et de la réflexion sur les moyens nécessaires pour l'atteindre⁸⁴.

Au départ (fin 2007), l'idée développée avec Danielle Hervieu-Léger, présidente de l'Ehess, est celle d'une Cité des humanités et des Sciences Sociales à Aubervilliers, limitée à deux établissements. La question de la bibliothèque n'est pas encore posée. Lorsqu'ensuite (2008), elle l'est, le modèle de la bibliothèque en libre-accès s'est imposé de suite, avec un large consensus⁸⁵.

Parmi les professionnels, l'idée de Learning Center circule également parmi les acteurs de ce tout premier temps du projet, mais à la différence d'autres projets parallèles, la future bibliothèque dispose d'un existant bien palpable : les collections papier. On retrouve cet intérêt pour le L.C. dans le rapport de préconisations de Daniel Renoult et Valérie Tesnière⁸⁶ en 2009, à mettre probablement en parallèle avec la sortie du rapport de Suzanne Jouguelet sur les *learning centres*, qui a entraîné beaucoup de bibliothèques à se « transformer en Learning Center »⁸⁷. De son côté, Jean-Claude Schmitt, président du Conseil Scientifique (CS) du Campus Condorcet de 2009 à 2018⁸⁸, explique que le début de la réflexion sur le GED s'est fait à partir des modèles de Learning Center britanniques, comme celui de Glasgow. Cette approche a été facilitée par la

⁷⁹ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

⁸⁰ Publication le 1^{er} mars au Journal officiel du décret n° 2012-286 du 28 février 2012 portant création de l'établissement public dénommé « Campus Condorcet ». La Fondation Campus Condorcet est dissoute en septembre de cette même année (le décret est publié le 19 novembre), cf. <https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/Les-grandes-etapes-du-projet>. [Consulté le 23/01/2019].

⁸¹ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

⁸² *Ibid.* Elle est évoquée dès 2009 dans *Campus Condorcet. Un campus international dans la ville* [en ligne]. février 2009, p. 43-48. La bibliothèque, cœur de campus. [Consulté le 19/02/2019]. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/La-cite-des-humanites-et-des-sciences-sociales>>.

⁸³ Entretien avec Jean-Claude Waquet, le 13/02/2019.

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12 avril 2018. Pour un résumé du rapport, voir « La future bibliothèque du Campus Condorcet : étude de définition » [en ligne]. *Rapport d'activité de l'IGB 2009*. Avril 2010, p. 47-49. Disponible sur le web <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48474-rapport-dactivite-de-l-inspection-generale-des-bibliotheques-2009.pdf>>.

⁸⁷ Marie-Estelle Créhalet évoque cette idée à propos de la bibliothèque de l'Université de Versailles Saint-Quentin (UVSQ) rénovation depuis quelques années et qui devient un *Learning Center* à l'occasion de la sortie du rapport, sans qu'elle en ait les caractéristiques *in fine*, cf. Entretien avec Marie-Estelle Créhalet, le 25/01/2019.

⁸⁸ Il a été remplacé par Barbara Cassin ; cf. <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Barbara-Cassin-elue-presidente-du-conseil-scientifique>. [Consulté le 19/02/2019].

présence de Claire Warwick au sein du Conseil Scientifique, qui avait une forte expérience dans les Learning Center⁸⁹. Différentes conférences ont permis la présentation de ces expériences.

Dès 2009, de longues discussions ont préoccupé le CS sur la place que le projet devait réserver aux livres et si les chercheurs avaient encore besoin de livres⁹⁰. C'est finalement l'idée du « magasin à ciel ouvert » qui l'emporte⁹¹. De plus, pour certains acteurs, les Learning Center sont assimilés à des bibliothèques universitaires pour le 1^{er} cycle alors que le Grand équipement documentaire est envisagé dès le départ comme une bibliothèque de recherche. L'originalité du GED sera la présence d'archives et son ouverture sur le territoire, matérialisée par le rez-de-chaussée (librairie, cinéma, café, centre de rencontre et d'organisation) et la présence des collections à plus de 80% en libre accès. Une première équipe, autour de la chef de projet Odile Grandet, est nommée afin de mettre en marche ce projet de bibliothèque (2010-2012).

Cette première phase du projet fait entendre deux voix qui l'ont enrichi, comme le résume Jean-Claude Waquet : la voix des professionnels exprimée par D. Renoult, V. Tesnière puis O. Grandet, qui vont traduire et interpréter l'idée initiale, et la voix des futurs utilisateurs, les chercheurs, exprimée notamment dans le groupe de travail formé par O. Grandet⁹².

Préfiguration du Grand équipement documentaire (2012-2017)

La première équipe projet lance la préfiguration du futur établissement en organisant différents groupes de travail permettant de co-construire l'équipement avec les établissements partenaires, et de pouvoir, à terme, mutualiser les fonds de 51 bibliothèques, centres de documentation et services d'archives concernés. Les deux premiers chantiers portent sur le système d'information, le catalogue, « véritable colonne vertébrale » de l'opération et l'identification des archives⁹³. Ce dernier axe est arrivé dans un second temps, lorsque les équipes ont découvert les fonds d'archives en effectuant l'état des lieux de la documentation dans les bibliothèques identifiées. La question de la documentation a été, de suite, confrontée à des problématiques diverses puisque les documents étaient de natures très différentes.

La première difficulté a été de pouvoir évaluer la volumétrie totale, à partir de l'estimation des fonds impliqués dans le projet. Le Système d'Information Documentaire chantier (SID chantier) ouvre en 2016 afin de rentrer les informations émanant des différents centres de documentation. Il s'agit d'une base de données qui rassemble les données des bibliothèques, et préfigure le catalogue et prépare le transfert des collections⁹⁴. Il convient alors pour l'équipe projet de « qualifier, localiser, décrire, mesurer »⁹⁵. Ce premier travail permet de réaliser en

⁸⁹ Entretien avec Jean-Claude Schmitt, le 13/04/2018.

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

⁹² Entretien avec Jean-Claude Waquet, le 13/02/2019.

⁹³ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

⁹⁴ Cf. <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Le-SID-chantier-un-nouvel-outil-a-destination-des-professionnels-du-GED>. [Consulté le 03/03/2019].

⁹⁵ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

2015 une cartographie des bibliothèques, état des lieux de chaque institution⁹⁶. La couverture de ce document permet de réaliser l'enjeu de l'opération qui consiste à rassembler les fonds de nombreuses bibliothèques pour n'en réaliser plus qu'une seule⁹⁷. L'enjeu est d'autant plus important que le futur établissement projette de proposer plus de 80% des fonds en accès libre⁹⁸.

Ces deux projets, de grande ambition tant politique qu'intellectuelle, s'inscrivent tous deux dans le contexte d'une mise en compétition de la science à l'échelle internationale.

1.2. UNE REPOSE A LA MISE EN COMPETITION DE LA SCIENCE A L'ECHELLE MONDIALE : DES POLITIQUES DE SITE

1.2.1. Une politique de concentration des sites

Les processus de mutualisation ont été fortement incités par les dernières lois et réformes relatives à la décentralisation territoriale et à la fusion des universités, comme l'explique Jérôme Pouchol⁹⁹. En effet, les projets de mutualisation, fusion – rationalisation – sont très nombreux dans le paysage national et a fortiori francilien. Ces dernières années, on peut citer les fusions d'universités réalisées à Lille, Aix-Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Montpellier, Grenoble-Alpes, Sorbonne Université et bientôt, Lyon, Paris-Descartes et Paris-Diderot¹⁰⁰. Le Service Commun de Documentation (SCD) du nouvel établissement parisien a été repensé dans le cadre de cette intégration, un nouvel organigramme a notamment permis de créer de nouveaux services. Dans un périmètre géographique proche, on peut aussi citer le projet de la future Université Sorbonne Nouvelle sur le Campus de Nation. La Direction des Bibliothèques Universitaires (DBU), équivalent d'un SCD pour Paris 3, réunira une dizaine de bibliothèques¹⁰¹.

Ces différents exemples sont l'aboutissement de plus de quinze années de politique publique de l'ESR menée dans la perspective de regrouper les établissements et les structures de recherche. Ce mouvement se caractérise par une polarisation des universités – notamment parisiennes –, divisées en petites unités, après la dissolution en 1970 de l'Université de Paris, en réaction à la révolte estudiantine de mai 1968, suivant l'adage du ministre de l'Éducation nationale d'alors Edgar Faure, « Diviser pour mieux régner ». L'Université de Paris fut divisée en 13 universités théoriquement pluridisciplinaires. Aujourd'hui, de nouveaux pôles se reconstituent, fortement incités par les directives législatives.

Cette dynamique politique a été initiée après l'apparition du classement de Shanghai, en 2003, contraignant les « universités à s'interroger sur l'impact et le

⁹⁶ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Quels-sont-les-services-documentaires-qui-rejoignent-le-Grand-equipement-documentaire->. [Consulté le 23/01/2019].

⁹⁷ Cf. Annexe 7, 1.

⁹⁸ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Quels-sont-les-services-documentaires-qui-rejoignent-le-Grand-equipement-documentaire->. [Consulté le 23/01/2019].

⁹⁹ POUCHOL, Jérôme (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires. Bibliothèques en réseau*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2016, p. 11. On observe des phénomènes comparables à l'échelon territorial, à la suite la loi NOTRE, qui confie de nouvelles compétences aux régions dans le cadre de l'acte III de la décentralisation.

¹⁰⁰ Cf. MUSSELIN, Christine. *La grande course des universités*. Paris : SciencesPo Les Presses, 2017, p. 203. Ces fusions ont été facilitées par l'obtention d'un IDEX.

¹⁰¹ Entretien avec Floriane Berti, chargée de mission bibliothèque pour le Campus Nation, le 21/01/2019.

rayonnement de leurs travaux de recherche, et par ricochet, sur leur visibilité au niveau international. De ce constat, assez négatif, et des états généraux de la recherche en 2004, est née l'idée de regroupements par site de la recherche universitaire »¹⁰². Les Pres¹⁰³ sont créés en 2006 par le Pacte de Recherche, renforcés par la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) en 2007. En 2013, une étape supplémentaire est franchie avec la loi ESR :

(...) le **renforcement de la coopération** entre tous les acteurs et la **réduction de la complexité institutionnelle** doivent offrir de meilleures chances de **réussite à tous les étudiants** et une meilleure **visibilité nationale et internationale à la recherche**¹⁰⁴.

Cette citation montre bien la continuité avec les décisions précédentes, favorisant le regroupement des forces dans le contexte d'une internationalisation de la recherche. La loi ESR rend ainsi possible différents types de regroupements : la fusion, la ComUE ou l'association¹⁰⁵. Les ComUE remplacent progressivement les Pres ; les organismes peuvent s'y associer. Cette politique de regroupement est vue comme positive par certains, permettant de « faire émerger de véritables politiques d'établissement, dont les bibliothèques s'emparent pour développer leur apport spécifique à l'enseignement et à la recherche »¹⁰⁶. Cette « intensification de la compétition entre les établissements français et, entre ces derniers et l'ensemble des universités au niveau mondial » fait partie des changements majeurs que connaissent les universités depuis une quinzaine d'années¹⁰⁷. Elle bouleverse le paysage universitaire et les deux projets, du GED et du Learning Center, en sont des représentants.

1.2.2. Saclay et Condorcet, deux exemples paradigmatiques des logiques de polarisation

Le Campus de Saclay a connu deux Pres au début de son histoire récente : Universud Paris (qui regroupaient les Universités de Versailles, Évry, Paris-Sud et des Écoles, comme Centrale ou l'ENS Cachan) et ParisTech, rassemblant notamment les Ponts et chaussées, l'École des Mines, les Arts et Métiers, l'École de chimie de Paris, SupTelecom, AgroParisTech, l'École Polytechnique, l'École nationale supérieure de techniques avancées (Ensta). De nature différente, ces deux

¹⁰² PERRIN, Georges. Bibliothèques : ouvertures et territoires. In AROT, Dominique *et al.* *Horizon 2019 : bibliothèques en prospective*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2011, p. 93. Un paradoxe est relevé par Christiane Musselin qui montre ce classement international, comme celui du *Times Higher Education* ou de Quacquarelli Symonds « place en tête des universités de relativement petite dimension dont le pourcentage d'étudiants en master ou doctorat est souvent élevé et dont les capacités à réagir et à innover sont facilitées par leur taille. Les Pres, et aujourd'hui les ComUE, présentent souvent des caractéristiques inverses. », cf. MUSSELIN, C. *La grande course des universités*, *op. cit.*, p. 10-11.

¹⁰³ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20724/les-poles-de-recherche-et-d-enseignement-superieur-pres.html/>. [Consulté le 22/01/2019]. Le site précise explicitement qu'il s'agit d'un moyen « de prendre place dans la compétition scientifique internationale », cf. *Ibid.* Les Pres permettent la préfiguration de fusion et/ou la mise en commun de compétences (Pres de coopération ou de mutualisation).

¹⁰⁴ En gras dans le texte original. Cf. <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid94756/les-regroupements-universitaires-et-scientifiques-une-coordination-territoriale-pour-un-projet-partage.html>. [Consulté le 22/01/2019].

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ CAVALIER, François et POULAIN, Martine. Bibliothèques universitaires en mutation. In CAVALIER, F. et POULAIN, M. (éd.). *Bibliothèques universitaires*, *op. cit.*, p. 16.

¹⁰⁷ MUSSELIN, C. *La grande course des universités*, *op. cit.*, p. 7.

regroupements ne fonctionnaient pas très bien¹⁰⁸. Après une première candidature au Plan Campus qui échoue, le futur Campus en est lauréat en 2009 ; la candidature portée par le président de la FCS¹⁰⁹ Digiteo-Triangle de la Physique. Après des mois de désaccords sur la gouvernance du plateau, le paysage de Saclay verra, à terme, la cohabitation de deux structures¹¹⁰, l'Université Paris-Saclay et un regroupement d'écoles, aujourd'hui appelé Institut Polytechnique de Paris (regroupant des écoles d'ingénieurs comme l'École Polytechnique, l'Ensta ParisTech, TélécomParisTech...), dont les périmètres ne correspondent pas exactement aux anciens Pres.

Comme Saclay, le Campus Condorcet est financé par le plan Campus et bénéficie par ailleurs d'un Cper. Il s'agit également sur cet autre espace de répondre à cette internationalisation et compétition accrue de la science, comme le souligne l'argumentaire présenté sur le site du projet :

Aussi, au moment où la recherche se mondialise, où le développement des programmes européens et internationaux aiguise la compétition internationale, où les méthodes du travail scientifique ne cessent de se renouveler et où, enfin, l'actualité convoque à chaque instant l'expertise des sciences humaines et sociales, il devenait indispensable de les doter d'un équipement performant, de visibilité internationale, qui leur donne les moyens de continuer de rayonner à l'avenir comme elles l'ont fait jusqu'à présent¹¹¹.

À la différence de Saclay, partagé entre deux entités, l'EP Campus Condorcet a pour mission la coordination du projet. Pour cela, il s'appuie sur une équipe d'une trentaine de personnes, un conseil d'administration – composé pour l'essentiel des présidents des établissements membres – et un conseil scientifique. Par ailleurs, ce sont également des projets pleinement ancrés dans des territoires particuliers. Les évolutions récentes « impliquent désormais complètement les universités et leurs bibliothèques dans une politique de territoire, les obligent à entrer dans une relation beaucoup plus étroite avec les collectivités territoriales »¹¹².

¹⁰⁸ Entretien avec Hervé Le Riche, le 18/01/2019.

¹⁰⁹ La FCS gère deux Réseaux Thématiques de Recherche Avancée (RTRA) à Saclay – il s'agit par ces structures de regrouper les moyens de la recherche, cf. <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56330/les-reseaux-thematiques-de-recherche-avancee-et-de-recherche-et-de-soins.html>. [Consulté le 21/01/2019].

¹¹⁰ Le projet a été annoncé par Emmanuel Macron lors d'un discours en octobre 2017 sur le plateau de Saclay, cf. <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/10/25/discours-du-president-de-la-republique-emmanuel-macron-sur-le-campus-de-saclay>. [Consulté le 24/01/2019].

¹¹¹ <https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/La-cite-des-humanites-et-des-sciences-sociales>. [Consulté le 23/01/2019].

¹¹² PERRIN, G. Bibliothèques : ouvertures et territoires, *op. cit.*, p. 94.

1.3. « CONSTRUIRE UNE BIBLIOTHEQUE, C'EST FAIRE LE CHOIX D'UNE POLITIQUE POUR UN TERRITOIRE¹¹³ »

1.3.1. Au cœur du Grand Paris

Le Learning Center et le Campus de Saclay ont été pensés et imaginés dans le cadre du Grand Paris où le développement se fait autour des nœuds de communication. L'ouverture de la ligne 18 du métro, reliant Versailles à Orly est prévue en 2026¹¹⁴. Hervé Le Riche « rêvait de mettre le Learning Center à la sortie de la bouche de métro »¹¹⁵ ; il sera finalement installé à 50 mètres. Cette question du transport et de l'aménagement du territoire est à articuler avec l'ambition de faire du plateau de Saclay un « cluster mondial », qui associe une Université, des TPE, des PME et de la R&D, voire R&T. Le modèle du cluster mondial reste encore aujourd'hui la Silicon Valley, construite, à l'origine, autour de l'université de Stanford (1891) et de l'entreprise Hewlett-Packard (1939)¹¹⁶. Popularisé par Michael E. Porter en 1990, le *cluster* est défini comme une concentration d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services et d'institutions associées (universités, associations, commerciales...). C'est aussi « un espace réel ou virtuel de mise à disposition d'informations, de mise en commun de moyens, d'intégration des stratégies diverses, etc., que se donnent plusieurs entreprises d'un même secteur et de secteurs connexes pour maximiser l'efficacité de leurs actions individuelles »¹¹⁷. De nombreux pôles de R&D privés sont déjà présents sur le site comme Renault, PSA, Danone, Air Liquide.

Dans ce contexte, on comprend particulièrement la résonance d'un équipement tel qu'un Learning Center, le « bâtiment 100% Paris-Saclay », mutualisé, ouvert sur un large public et lieu de rencontres. Afin de permettre une vie du Campus, au-delà des étudiants, le développement a également été axé sur la venue de familles : un groupe scolaire est en train d'être construit dans le quartier de Moulon ainsi qu'un parc¹¹⁸. L'institution remplira également la fonction de « tiers-lieu », de médiation scientifique où les habitants pourront venir à la rencontre de la science, facilitant la sérendipité. Alors que l'un des objectifs du Campus est celui de l'innovation, le Learning Center pourra permettre une valorisation des découvertes.

La vision du projet est intimement politique : le développement de Saclay répond à la volonté de transformer l'espace universitaire afin de créer un continuum sur un même territoire, de la recherche fondamentale jusqu'aux marchés. Positionné autour de trois problématiques principales (énergie, santé & alimentation, interconnexion des personnes grâce aux objets connectés), le

¹¹³ ROUXEL, Alain. In MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Concevoir et construire une bibliothèque*, op. cit., p. 10.

¹¹⁴ <https://www.societedugrandparis.fr/gpe/ligne/ligne-18>. [Consulté le 21/01/2019].

¹¹⁵ Entretien avec Hervé Le Riche, le 18/01/2019.

¹¹⁶ COUR DES COMPTES. Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition. art. cit., p. 404.

¹¹⁷ BERNOUX, Philippe. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Éditions du Seuil, [2004] 2010, p. 159.

¹¹⁸ Entretien avec Hervé Le Riche, le 18/01/2019.

développement de savoir-faire doit pouvoir bénéficier aux industries et créer des emplois demain, voire réindustrialiser le pays¹¹⁹.

Comme Saclay, l'histoire du Campus Condorcet est intimement liée au Grand Paris. S'étirant sur une surface de 6,5 hectares¹²⁰, il se situe dans une zone qui connaît de grands chantiers de restructuration urbaine. Très proche de Paris intramuros, le Campus est accessible en métro, à la station Front Populaire, sur la ligne 12. Il est également voisin du RER B (station La Plaine Stade de France), desservi par l'autoroute A1 et A86, par le récent terminus du tramway T3b et le futur T8 sud¹²¹. Il y est prévu l'arrivée de plus « de 15 000 personnes à terme dont 6 300 étudiants, 4 600 doctorants, 3 600 enseignants-chercheurs de part et d'autre du périphérique, à Aubervilliers et Porte de la Chapelle à Paris »¹²². Le projet est même présenté comme une « locomotive qui entraînera le territoire ». On peut en effet lire sur un site d'architecture :

Le projet du Campus Condorcet cherche à être une « locomotive ». Il entraînera dans son élan tout un territoire en reconversion. C'est pourquoi ce projet bénéficie d'un réel soutien financier des institutions territoriales en contrepartie duquel il se veut la cheville ouvrière d'un réaménagement territorial. Pour accomplir cette mission, l'établissement dispose d'une feuille de route : la « charte pour un campus urbain ». Ce document a été écrit collégialement avec les partenaires territoriaux : la ville d'Aubervilliers, la Plaine-Commune, la ville de Paris, le conseil départemental de Seine-Saint-Denis, sans oublier la Région Île-de-France. La charte explicite le rôle moteur du Campus Condorcet. Ainsi, le premier article s'intitule : « Faire avancer ensemble le campus et la ville ». D'autres volontés sont exprimées au sein de ce document : réaliser un campus ouvert sur la ville d'un point de vue architectural mais aussi scientifique ; respecter l'environnement¹²³.

L'ancrage territorial est donc indissociable du projet qui a été conçu en vue de ces enjeux de développement¹²⁴.

1.3.2. Largement ouvert sur le territoire

Le Campus et, a fortiori, le GED, ont été conçus pour être largement accessibles et ouverts sur l'extérieur, le territoire alentour. Le rez-de-chaussée, notamment, sera librement accessible à tout public. Les communes d'Aubervilliers, de Saint-Denis et Paris y ont tout de suite vu l'intérêt d'un développement local de grande envergure, comme le site du Campus le rappelle :

La Région Île-de-France et la Ville de Paris, mais aussi l'établissement public territorial Plaine Commune et la Ville d'Aubervilliers ont, elles aussi, apporté dès l'origine leur soutien. Ces collectivités ont en effet mesuré d'emblée non seulement les enjeux scientifiques du projet, mais aussi son

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ <http://www.grandparisamenagement.fr/operation/campus-condorcet-2/>. [Consulté le 15/02/2019].

¹²¹ <https://www.plainecommune.fr/projets/grands-projets-urbains/campus-condorcet/>. [Consulté le 15/02/2019].

¹²² <http://www.grandparisamenagement.fr/operation/campus-condorcet-2/>. [Consulté le 15/02/2019].

¹²³ <http://www.archistorm.com/les-territoires-constitutifs-du/>. [Consulté le 15/02/2019].

¹²⁴ Il en a été de même pour le L.C. de Lille, LILLIAD Learning center Innovation, développé dans le cadre du plan campus Grand Lille, cf. TREL CAT, Sophie. *Lilliad Learning center innovation*. Paris, Archibooks + Sautereau éditeur, 2017, p. 7. Au sujet de LILLIAD, cf. ROCHE, J. LILLIAD Learning Center Innovation. art. cit.

importance du point de vue de l'évolution des territoires, tant au nord de Paris que sur la Plaine Saint-Denis¹²⁵.

Dès l'origine, elles (la Région, les collectivités comme Plaine Commune) ont soutenu l'idée y voyant l'opportunité de développer un territoire¹²⁶ composé d'anciennes friches industrielles. Philippe Marcerou explique que le projet naît à l'occasion d'un « télescopage » entre une ambition politique de la Région Île-de-France et un projet de requalification urbaine des entrepôts industriels d'Aubervilliers¹²⁷. Sur le site se trouve, depuis 2001, la Maison des Sciences de l'Homme (MSH) Paris Nord est installée à La Plaine Saint-Denis, à la sortie du métro Front Populaire¹²⁸.

Du côté du Learning Center, la vocation territoriale s'affirme notamment par son programme de médiation scientifique. Dans la définition de ce type d'établissement, la dimension culturelle était peu développée au début de leur histoire francophone, aux côtés des missions documentaire, d'apprentissage, pédagogique ou sociale¹²⁹. La vocation culturelle du Learning Center de Paris-Saclay est, dès le début, bien affirmée. Un récent événement culturel a rassemblé les partenaires privilégiés du Campus, autour d'un projet du L.C. : la nuit de la lecture (19 janvier 2019)¹³⁰. L'événement est entendu comme un outil de développement et d'implication du territoire local :

Pour développer le lien avec le territoire de Paris-Saclay, ce projet a été conçu en partenariat avec les médiathèques de la communauté d'agglomération Paris-Saclay pour aboutir à un programme commun d'animations¹³¹.

Dans cette même dynamique, la Diagonale Paris-Saclay se veut :

(...) le projet de dialogue Science et Société de l'Université Paris-Saclay. Tournée vers l'extérieur, elle a pour mission de soutenir la création et la diffusion de projet et d'animer la communauté d'acteurs autour de la médiation scientifique, l'art&sciences et le patrimoine. La Diagonale participe ainsi à la mission de diffusion de la culture scientifique et technique de l'Université Paris-Saclay¹³².

La Diagonale sera accueillie au sein de l'équipement. Ce souci de médiation et de vulgarisation de la science vers la société est présent depuis les origines du Campus. Elle mène une série d'actions en direction de la société civile : ateliers pour les scolaires, visites et portes-ouvertes pour les Journées Européennes du Patrimoine ou la Fête de la science, résidences d'artistes, festivals, sites internet et

¹²⁵ <https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/La-cite-des-humanites-et-des-sciences-sociales>. [Consulté le 23/01/2019].

¹²⁶ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

¹²⁷ Entretien avec Philippe Marcerou, le 11/07/2018.

¹²⁸ <https://www.mshparisnord.fr/msh-paris-nord/presentation-de-la-msh-pn/>. [Consulté le 02/02/2019].

¹²⁹ JOUGUELET, S. *Les Learning centres, op. cit.*, p. 11.

¹³⁰ On peut lire sur le site : « Dans le cadre du projet Learning Center de l'Université Paris-Saclay, la Mission Arts, Culture, Sciences et Société et les bibliothèques du SCD de l'université Paris-SUD, de CentraleSupélec et de l'ENS Paris-Saclay participent à l'événement national Nuit de la lecture 2019 en janvier prochain. », cf. <http://ens-paris-saclay.fr/agenda/nuit-de-la-lecture-2019>. [Consulté le 24/01/2019].

¹³¹ <http://ens-paris-saclay.fr/agenda/nuit-de-la-lecture-2019>. [Consulté le 24/01/2019]. Voir aussi <http://www.paris-saclay.com/vivre-ici/culture/nuit-de-la-lecture-659.html>. [Consulté le 24/01/2019].

¹³² <http://www.ladiagonale-paris-saclay.fr/qui-sommes-nous/>. [Consulté le 24/01/2019].

outils de diffusion de la culture scientifique¹³³. Elle collabore avec différents groupes de travail : Médiation, Arts&Sciences, Patrimoines, afin de définir et d'organiser ses activités.

1.4. DEFINITIONS ET ACTUALITES DES PROJETS (2019)

1.4.1. Définir le Learning Center : une « post-bibliothèque¹³⁴ » ?

Une fois le projet acté et financé, un chef de projet et un bureau de programmation sont nommés pour définir le futur équipement. Café Programmation souhaitait réaliser le « Rolex Learning Center » français¹³⁵, modèle du genre en 2012¹³⁶ et livre finalement un projet à 100 millions d'euros, bien au-delà du budget prévisionnel. Cette première proposition est un échec, du fait d'un projet surdimensionné et mal adapté. Pour relancer le tout, un exercice collectif de créativité¹³⁷ est organisé avec les directeurs des établissements pour redonner envie d'imaginer ce futur équipement documentaire. Son objectif est de « Consolider et reformuler le concept du L.C. à partir d'une vision partagée, avec une proposition de valeur et une identité claires »¹³⁸. Pour Hervé Le Riche, cet atelier sauve véritablement le projet et permet de le relancer¹³⁹. Antoine Picon résume les principes du Learning Center en 2013 en ces termes :

Nous proposons de retenir et de trouver les moyens de concilier les trois fonctions évoquées précédemment : celles de bâtiment emblématique, celle de bibliothèque-centre de documentation, celle de plateforme permettant de mener des projets innovants enfin¹⁴⁰.

À la suite de ce rapport, un nouveau chef de projet est nommé et une étude de pré-programmation lancée avec Véronique Lancelin (cabinet AMO qui a aussi réalisé la programmation du GED), de 2014 à 2017. À l'issue du concours d'architecture, le cabinet Beaudouin est retenu¹⁴¹. Quelques temps auparavant, fin

¹³³ *Ibid.* Pour voir les différentes actions, cf. <http://www.ladiagonale-paris-saclay.fr/nos-actions/>. [Consulté le 24/01/2019].

¹³⁴ CAFÉ PROGRAMMATION. Learning Center de l'Université Paris-Saclay, 15/12/2011, p. 5 et annexe 3. La « post-bibliothèque » y est définie comme une alternative à « l'omniprésence abstraite de l'information, sans échelle, sans limite. Elle se présente comme un anachronisme opportun. », cf. CAFÉ PROGRAMMATION. Learning Center de l'Université Paris-Saclay, 15/12/2011, p. 7.

¹³⁵ Entretien avec Hervé Le Riche, le 18/01/2019. On peut lire dans la proposition faite par Café Programmation, que « Le futur L.C., se pose, rien de moins, en incarnation de l'Idex. Il saisit "l'opportunité de visibilité mondiale". », cf. CAFÉ PROGRAMMATION. Learning Center de l'Université Paris-Saclay, 15/12/2011, p. 2. La bibliothèque y est envisagée comme une « post-bibliothèque » et le L.C., comme « une machine à échange », cf. *Ibid.*, p. 5 et 3. Cf. Annexe 4, 1.

¹³⁶ Sur cet établissement, cf. DELLA CASA, Francesco. *Rolex learning center*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2010 ; JODIDIO, Philip *et al.* *Views Rolex Learning Center*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2015.

¹³⁷ Cf. Annexe 4, 2. La séance est organisée le 26 septembre 2012 à Saclay.

¹³⁸ PHM CONSEIL. *Une vision pour le « L.C. Paris Saclay »*. Séance de créativité du 26 septembre 2012, p. 3.

¹³⁹ Entretien avec Hervé Le Riche, le 18/01/2019.

¹⁴⁰ PICON, Antoine. *Le Learning Center de Paris-Saclay. Éléments de définition. Rapport*. ARAV SARL d'architecture et d'urbanisme, janvier 2013, p. 5.

¹⁴¹ <http://www.beaudouin-architectes.fr/2017/04/learning-center-saclay/>. [Consulté le 21/01/2019]. Pour les cinq candidats retenus, cf. <https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/actualite/construction-du-learning-center-de-luniversite-paris-saclay-5-candidats-retenus>. [Consulté le 21/01/2019].

2015, un nouveau chef de projet est recruté, Julien Sempéré, qui va faire du L.C., selon H. Le Riche :

Un levier pour faire bouger les lignes, pour moderniser le métier de documentaliste et leurs savoir-faire. La doc peut ainsi devenir un élément de stratégie internationale, permettant de référencer les publications, les indicateurs de classements. Il fait d'un métier support un auxiliaire de la stratégie de l'Université¹⁴².

Au sein de ce projet réactualisé, l'équipement devient un lieu de diffusion des savoirs, où l'on peut re-matérialiser une information dématérialisée, un lieu de rencontre pour les chercheurs, les étudiants et les citoyens¹⁴³. Sa surface totale sera de presque 10 000 m² (surface de plancher), dont plus de 7 000 m² de surface utile.

À la suite d'une consultation collective, le nom de l'équipement a été choisi en janvier 2019 : Lumen. Évoquant le mouvement des Lumières, l'unité de mesure physique, autant que la connaissance et l'intelligence collective (plusieurs lumens étant nécessaire pour émettre de la lumière), le Learning Center est ainsi présenté comme un phare sur le Campus de Saclay¹⁴⁴, caractérisé par quatre piliers : lire, innover, rencontrer, écrire¹⁴⁵.

Le Learning Center sera le lieu de lecture et d'écriture de l'Université Paris-Saclay. Ouvert à tous, il mêlera étudiants, enseignants, chercheurs, industriels et citoyens autour d'expositions, de conférences, de débats et d'expériences pour échanger sur les enjeux portés par l'Université. Situé au cœur du campus, il offrira des espaces, services et contenus pour étudier, innover et partager de la connaissance. Ce lieu sera ouvert en continu pour accompagner les étudiants, enseignants, chercheurs et professionnels à tout moment¹⁴⁶.

Depuis le choix du maître d'œuvre, les appels à projets, par lots, ont été lancés à l'été 2018 au nom de l'Établissement Public d'Aménagement (EPA) Paris-Saclay et de l'Université Paris-Saclay (maîtrise d'ouvrage*). Le permis de construire obtenu, l'ouverture de l'équipement est prévue fin 2020. Il devrait accueillir 20 000 étudiants en 2025¹⁴⁷, dans l'environnement direct du quartier de Moulon.

1.4.2. Le Grand équipement documentaire sur le Campus Condorcet

La construction du GED a commencé en mai 2018 et le premier béton a été coulé en novembre¹⁴⁸. En décembre 2018, quatre grues se trouvaient sur le chantier

¹⁴² Entretien avec Hervé Le Riche, le 18/01/2019.

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ Cf. pour quelques photos du projet, cf. Annexe 5, 1 et 2.

¹⁴⁵ À titre de comparaison et afin de montrer la singularité des projets, les quatre piliers sur lesquels LILLIAD Learning center Innovation est fondé sont : « échanger, travailler, expérimenter, innover », cf. TREL CAT, S. *Lilliad Learning center innovation, op. cit.*, p. 13.

¹⁴⁶ <https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/le-projet-learning-center?oq%5Btags%5D%5B0%5D=learning-center>. [Consulté le 21/01/2019].

¹⁴⁷ MARCEROU, P. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages, op. cit.*, p. 109.

¹⁴⁸ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Grand-equipement-documentaire-le-premier-beton-est-coule>. [Consulté le 23/01/2019].

construisant les réserves du futur équipement¹⁴⁹. Quatre agences d'architecture ont été sélectionnées lors du concours d'architecture : Atelier Barani, Brisac Gonzalez, Agences Elisabeth et Christian de Portzamparc et Plan01. La Région Île-de-France, pour la maîtrise d'ouvrage, a retenu, en 2014, l'agence Elisabeth et Christian de Portzamparc¹⁵⁰. On peut voir sur les représentations de l'équipement exposé sur le site du cabinet à quel point l'idée forte de cette rue « traversante » a irrigué le projet architectural¹⁵¹. Le GED se situe véritablement au centre du Campus, de part et d'autre des différents bâtiments de recherche et centres d'animation scientifique¹⁵². Les travaux du Campus ont, eux, commencé en avril 2017.

Pour passer du stade de projet à l'ouverture effective des équipements, les acteurs de ces dispositifs partent de l'existant, pour le déplacer, le repenser, le reconfigurer à l'aide de processus de mutualisation. Que ce soit pour les collections, les personnels ou les services, ils sont les véritables moyens de la transformation. Cette mise en commun de l'existant au profit d'une nouvelle organisation pose de nombreuses difficultés, tout comme ils révèlent les enjeux essentiels des transformations auxquelles sont soumis les métiers des bibliothèques aujourd'hui. Comment réussir à « faire bibliothèque » ?

¹⁴⁹ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 7/12/2019.

¹⁵⁰ <https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/Les-grandes-etapes-du-projet>. [Consulté le 24/01/2019].

¹⁵¹ Cf. Annexe 8, 1 et 2.

¹⁵² Cf. Annexe 9.

PARTIE 2. LES VOIES DE LA MUTUALISATION : ENJEUX, DIFFICULTES, METHODES

La question de la mutualisation permet de s'interroger sur « comment faire bibliothèque ? », comment à partir de multiples héritages – histoire et culture institutionnelles, parcours individuels, habitudes de travail, environnement – réussir à fédérer des équipes et des publics autour d'un nouvel établissement, un nouveau fonctionnement, de nouveaux services ? Ces interrogations se trouvent bien présentes dans la littérature professionnelle ayant trait à la « conduite du changement¹⁵³ », le *Knowledge management**¹⁵⁴ « le management par la connaissance » ou « la gestion des connaissances », dans l'ensemble des productions qui concernent la transformation du travail, jusqu'aux territoires de la sociologie des organisations¹⁵⁵, du changement¹⁵⁶ ou même, de la sociologie pragmatique¹⁵⁷. Avant de regarder plus précisément les implications de la mutualisation pour les équipes et les collections dans les deux projets étudiés, que signifie mutualiser en bibliothèque ? Que peut-il être mutualisé et quel(s) sens donner à ce(s) processus ?

2.1. QUE SIGNIFIE « MUTUALISER » EN BIBLIOTHEQUE ?

2.1.1. Éléments de définition : fusion ou mutualisation ?

La « mutualisation » est un néologisme qui vient de l'adjectif « mutuel » :

Qui comporte ou manifeste un rapport d'échange ou de réciprocité entre deux ou plusieurs personnes¹⁵⁸.

Le terme se confond avec l'idée de réciprocité et, par extension, implique, dans le cadre des politiques publiques, l'idée d'une mise en commun des ressources afin de rationaliser et/ou rendre plus efficace un fonctionnement, instaurer de nouveaux services, etc. Elle peut être faible ou très forte (de la juxtaposition de services à leur véritable fusion) et se faire sur un temps plus ou moins long¹⁵⁹. La mutualisation entraîne également beaucoup d'espoir : elle est un lieu d'utopie¹⁶⁰. Comme le précise Jérôme Pouchol, elle ne « se réduit ni à de simples partages de

¹⁵³ Par exemple : BAREIL, Céline. Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. In *Gestion*, 2009, 34-4, p. 32-38 ; DELAINE, Virginie. *L'accompagnement du changement en bibliothèques*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2014 ; PÉRALES, Christophe (dir.). *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2015.

¹⁵⁴ Par exemple, cf. BULTRINI, Leda *et al.* (éd.). *Knowledge management in libraries and organizations*. Berlin : De Gruyter, 2016.

¹⁵⁵ BERNOUX, Philippe. *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris, Éditions du Seuil, 2014.

¹⁵⁶ BERNOUX, P. *Sociologie du changement, op. cit.*

¹⁵⁷ Pour une introduction, cf. LEMIEUX, Cyril. *La sociologie pragmatique*. Paris : La Découverte, 2018.

¹⁵⁸ Cf. « mutuel » [en ligne]. In CNRTL. [Consulté le 04/02/2019]. Disponible sur le web <<http://www.cnrtl.fr/definition/mutuel>>. Voir aussi POUCHOL, J. (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires, op. cit.*, p. 11-12.

¹⁵⁹ Sur la mutualisation et les collectivités territoriales, cf. https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp_guide_mutualisation_collectivites_locales.pdf. [Consulté le 27/02/2019].

¹⁶⁰ À ce sujet, cf. *BIBLIOTHÈQUE(s) – Revue des bibliothécaires de France*, décembre 2006, n° 30.

ressources (l'apport de chacun) ni à de simples collaborations ou interactions (un agir ensemble) ; elle est bien le fruit d'une démarche volontaire et "impliquante" pour chacune des parties, dans le sens d'une concordance de valeurs et d'actions »¹⁶¹. Cette précision est importante car elle implique en creux négociation, adhésion, voire appropriation¹⁶². Le sociologue Philippe Bernoux la définit comme un « ajustement non conflictuel des relations entre acteurs » qui relève du champ de l'échange et du cadre de la justice, mais atteignable à condition que les acteurs se soient « approprié[s] l'objet de ces échanges »¹⁶³. Jérôme Pouchol poursuit en expliquant que la mutualisation peut être « tout à la fois le produit d'une intelligence collective, d'une co-activité et d'une réalisation commune »¹⁶⁴ et en propose une définition :

La mutualisation est un processus de mise en commun, entre une pluralité d'acteurs et d'organisations, de ressources matérielles ou immatérielles, dans le but de produire une valeur collective ajoutée, dont chacune des parties pourra s'emparer pour ses propres fins¹⁶⁵.

Pour ce faire, elle suppose d'articuler valeurs individuelles et collectives et implique que les ingrédients du processus soient réunis, par choix ou par nécessité¹⁶⁶. Enfin, elle permet le regroupement d'une « communauté de pratiques : groupe de personnes qui travaillent et interagissent ensemble, en développant un répertoire partagé de ressources : expériences, compétences, outils, méthodologie, modèles, problèmes, etc. Une communauté de pratiques ne se limite pas aux frontières juridiques d'une entreprise ou d'une unité de production, elle peut être informelle et spontanée. Elle constitue un "lieu" privilégié d'apprentissage en commun, d'innovation et d'intelligence collective »¹⁶⁷. La mise en commun, pour se réaliser, nécessite des négociations et des validations sur les budgets, l'usage des locaux, la mutualisation de services, le nombre de personnels, l'acquisition de nouvelles compétences... Il s'agit *in fine* d'un « *mode d'organisation* » qui « vise à mettre en commun des ressources ou des services afin d'en faire bénéficier de la façon la plus efficiente un ensemble d'utilisateurs, d'apporter davantage de cohérence, de réaliser des économies d'échelle, de favoriser une concertation élargie, et d'éviter des empilements ou des redondances de structures »¹⁶⁸.

Les différents acteurs, que j'ai pu rencontrer au cours des entretiens, n'étaient pas tous d'accord sur le sens à donner à la mutualisation, avec la possibilité même de qualifier ces deux projets de « mutualisation ». La confusion est parfois forte avec la « fusion » – dont la mutualisation est parfois utilisée comme synonyme –, davantage appliquée pour qualifier le regroupement

¹⁶¹ POUCHOL, J. (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires*, op. cit., p. 12.

¹⁶² « Toutes les enquêtes, les miennes et d'autres, ont confirmé cette implication tellement universelle qu'elle m'a amené à construire le concept d'appropriation, manière individuelle et collective de définir son identité en créant des zones d'autonomie dans le travail pour le maîtriser et ne pas laisser d'autres (consultants, techniciens, ingénieurs, etc.) le faire. S'approprier un travail, c'est lui donner un sens, pouvoir le négocier et le modifier. Sans appropriation, aucune organisation ne peut fonctionner. », cf. BERNOUX, P. *Sociologie du changement*, op. cit., p. 47-48.

¹⁶³ *Ibid.*, p. 236.

¹⁶⁴ POUCHOL, J. (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires*, op. cit., p. 12.

¹⁶⁵ *Ibid.*

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 64.

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 175.

¹⁶⁸ CARBONE, Pierre et RENOULT, Daniel. *Autonomie universitaire et mutualisation : le cas des bibliothèques interuniversitaires. Rapport n° 2009-18*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2009, p. 1.

d'universités entraînant la création d'une nouvelle personnalité juridique¹⁶⁹. Mutualisation et fusion peuvent être aussi violentes l'une comme l'autre et il est intéressant de noter, comme le fait remarquer Philippe Marcerou, que la mutualisation n'a pas de traduction anglaise¹⁷⁰.

Ces différents éléments en font peut être un sujet délicat dans le monde social, tant elle implique de changements. Dominique Arot et Benoît Lecoq, inspecteurs généraux des bibliothèques, l'identifient comme le deuxième facteur de changement en bibliothèque, après le numérique¹⁷¹. En effet, la mutualisation ouvre de formidables potentialités mais implique également une longue phase de transformation et d'adaptation car tous les agents « ne sont pas prêts, naturellement, à unir ainsi leurs forces de travail pour "produire ensemble du nouveau", car les pratiques de transversalité et de mise en commun bouleversent nombre d'usages et de repères de travail, requièrent de nouvelles habiletés professionnelles, nécessitent une acculturation progressive et de chacun à la mécanique mutualiste »¹⁷² comme l'explique Jérôme Pouchol. Évoquant l'expérience de la Bibliothèque Universitaire des Langues et Civilisations (Bulac), sa directrice, Marie-Lise Tsagouria, préfère parler d'« absorption » centripète¹⁷³ ; absorption de bibliothèques mutualisées autour de celle de l'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco). Selon elle, une mutualisation implique une mise en commun où « chacun reste co-acteur » alors que la fusion correspond à un mode d'approche caractérisé par une seule vision¹⁷⁴. À chaque projet, finalement, correspond une représentation de la mutualisation et du sens qu'on souhaite lui conférer.

2.1.2. La longue histoire de la mutualisation en bibliothèques

La mutualisation n'est pas un sujet nouveau dans l'histoire des bibliothèques. Depuis le milieu du XIXe siècle, les chercheurs et les bibliothécaires réfléchissent à mettre en commun des ressources. Dès la Révolution française, on recense les premières tentatives de constituer des catalogues collectifs¹⁷⁵. Les premières réalisations paraissent au milieu du XIXe siècle avec par exemple le Catalogue des manuscrits des bibliothèques publiques de France, qui débute en 1849¹⁷⁶, aujourd'hui reversé dans le Catalogue Collectif de France (CCFr). À la mutualisation des catalogues recensant les manuscrits anciens et modernes

¹⁶⁹ Je remercie Odile Grandet qui a attiré mon attention sur ce point, cf. Entretien avec Odile Grandet, le 24/07/2018.

¹⁷⁰ Entretien avec Philippe Marcerou, le 16/11/2018.

¹⁷¹ AROT, Dominique et LECOQ, Benoît *et al.* *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspective. Rapport n° 2012-020*. Paris, Inspection générale des bibliothèques, 2013, p. 44.

¹⁷² POUCHOL, J. (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires, op. cit.*, p. 13.

¹⁷³ Entretien avec Marie-Lise Tsagouria, le 28/11/2018.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ FAYET-SCRIBE, Sylvie et CANET, Cyril. *Histoire de la normalisation autour du livre et du document : l'exemple de la notice bibliographique et catalographique. De la Bibliographie générale et raisonnée de la France (1791) à la Description bibliographique internationale normalisée (1975)* [en ligne]. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<http://gabriel.gallezot.free.fr/Solaris/d06/6fayet.html>>. Voir aussi MALCLÈS Louise-Noëlle. *Manuel de bibliographie*. Paris : Presses Universitaires de France, 1963, p. 58-60.

¹⁷⁶ http://www.bnf.fr/fr/professionnels/ccfr_signalement_patrimoine/a.ccf_r_catalogue_general_manuscrits.html. [Consulté le 26/02/2019].

succèdent ceux recensant les thèses de doctorat¹⁷⁷. En Allemagne, en cette fin de XIXe siècle, les premiers catalogues collectifs concernent surtout les périodiques, en Prusse notamment. Au début du XXe siècle paraissent des catalogues recensant les fonds de bibliothèques universitaires en France¹⁷⁸. Valérie Tesnière explique dans son séminaire à l'Ehess que les grandes bibliothèques publiques (Bibliothèque nationale de France, Bibliothèques municipales classées, etc.) ne croisent que rarement à cette époque les initiatives savantes spécialisées qui fonctionnent avec leurs propres réseaux¹⁷⁹. Les initiatives se rapprocheront avec le développement du Système Universitaire de Documentation (Sudoc). Aujourd'hui, le numérique et les possibilités du web bouleversent le travail des chercheurs et invitent à repenser le fonctionnement des bibliothèques.

La mutualisation peut concerner de très nombreux sujets ayant trait à la bibliothéconomie : des fonds documentaires et/ou des bibliothèques, des ressources électroniques¹⁸⁰, un réseau documentaire à l'échelle d'un territoire ou d'une université (SCD)¹⁸¹, un service comme les catalogues collectifs, des infrastructures (informatique, sécurité) au sein d'un campus, des interactions entre bibliothèques municipales et universitaires¹⁸², des usages multiples d'un même bâtiment dont les exemples fourmillent dans la littérature professionnelle¹⁸³. Cela pourrait se résumer par une typologie qui rassemblerait les catégories d'outils, de services ou de lieux.

Tout le monde s'accorde à reconnaître un point commun à tous ces processus : « le temps accordé au processus de mutualisation »¹⁸⁴. Il doit nécessairement être long pour laisser à chacun le temps de s'approprier et de se projeter dans le futur qui se dessine et les changements qu'il implique. Que ce soit pour le GED ou pour Lumen, les porteurs de projet doivent faire face à des imprévus, des difficultés, dont j'essayerai de rendre compte à travers les enjeux et

¹⁷⁷ CISSE, Ibrahim. *Les catalogues collectifs : historique, situation actuelle en France, liste commentée des catalogues collectifs français et de quelques catalogues collectifs étrangers*. Mémoire d'étude ENSB [en ligne]. 1981, p. 7. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/63076-catalogues-collectifs-historique-situation-actuelle-en-france-liste-commentee-des-catalogues-collectifs-francais-et-etrangers.pdf>>.

¹⁷⁸ CISSE, I. *Les catalogues collectifs : historique, situation actuelle en France*, op. cit., p. 7. Par exemple, Louise-Noëlle Malclès défend dans l'entre-deux guerres la nécessité de catalogues collectifs nationaux, après avoir été très impressionnée par les bibliothécaires britanniques et surtout germaniques, cf. CAILLOUX, Marianne. Penser la bibliographie : Paul Otlet et Louise-Noëlle Malclès, un héritage ? In MUSTAFA EL HADI, Widad (coord.). *Fondements épistémologiques et théoriques de la science de l'information-documentation. Actes du 11^e colloque ISKO France 2017*. Londres : ISTE Editions, 2018, p. 303.

¹⁷⁹ Séminaire de Valérie Tesnière, « Pratiques et politiques éditoriales contemporaines (XIXe-XXIe siècles) : de la "librairie scientifique" du XIXe siècle au savoir numérique », Ehess, Paris.

¹⁸⁰ CARBONE, Pierre. *Coûts, bénéfices et contraintes de la mutualisation des ressources électroniques : éléments de comparaison internationale et propositions*. Rapport n° 2010-012. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2010.

¹⁸¹ Par exemple, cf. CAUDRON, Olivier. Grandeur de la mutualisation [en ligne]. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2013, n° 1, p. 37-39. Disponible sur le web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0037-008>>.

¹⁸² PENICHON, Muriel. *De la collaboration à la mutualisation entre bibliothèques municipales et universitaires : un nouveau modèle pour l'avenir*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2008.

¹⁸³ Un des exemples les plus surprenants et récents que j'ai pu observer est la mise en commun de bibliothèques et de logements sociaux, à Chicago, cf. <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/a-chicago-des-logements-sociaux-couples-avec-des-bibliotheques/93150>. [Consulté le 04/02/2019]. Pour d'autres exemples, cf. LAROCHE, A.-S. *Histoire et enjeux de la mutualisation d'équipements culturels intégrant une bibliothèque*, op. cit.

¹⁸⁴ POUCHOL, J. (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires*, op. cit., p. 74. Il poursuit « Donc c'est à la fois un gage de réussite et en même temps un élément rarement pris en compte par les décideurs à des niveaux internationaux. », cf. *Ibid.*

la méthodologie dont la mutualisation est porteuse ; projet qui verra son aboutissement dans l'ouverture d'un nouvel établissement.

2.2. LE GRAND EQUIPEMENT DOCUMENTAIRE : LE TEMPS DU PROJET POUR APPRENDRE A « FAIRE BIBLIOTHEQUE »

Cette partie consacrée au GED vise à montrer comment ce temps long du projet de la mutualisation est l'une des conditions pour parvenir à « faire bibliothèque », c'est-à-dire faire en sorte que la nouvelle entité issue de la mutualisation ne soit pas une simple mosaïque de ressources préexistantes, mais qu'elle trouve une homogénéité, un fonctionnement commun, une identité.

2.2.1. « Faire collection » : de la juxtaposition à la mutualisation des collections

L'un des enjeux du GED consiste dans le premier temps de son histoire à réussir à « faire collection », ne faire plus qu'un, à partir du regroupement de fonds interdisciplinaires. Comparable à la Bulac, le projet documentaire du GED est premier. Odile Grandet l'explique par la spécificité des SHS¹⁸⁵ au sein desquelles le document est central. Le rapport de 2009, cité par Benjamin Caraco dans son mémoire de DCB, fondait déjà la problématique du futur établissement sur l'importance à donner aux collections : « Les deux inspecteurs généraux partent du problème suivant : comment concilier l'apport en collections des différentes bibliothèques des partenaires sans conduire à une simple juxtaposition qui ferait bibliothèque ? La nouvelle bibliothèque se devra aussi de réfléchir à la fois en termes de logique de site et de réseau. »¹⁸⁶

Rassembler en un même lieu les fonds de 51 bibliothèques

Afin de « faire bibliothèque », il importe dans un premier temps de définir la façon dont les livres vont être rassemblés. Le premier modèle métaphorique utilisé pour penser la mutualisation des fonds a été celui de la marguerite ou des alvéoles, dès la fin des années 2000. Au cœur de la fleur se serait trouvé le fonds de la Fmsh – numériquement le plus important –, et les pétales constituées par les fonds provenant des unités de recherche. Ces différentes parties végétales auraient eu une existence autonome et l'ensemble se serait davantage défini comme une juxtaposition plutôt que comme une réelle mutualisation¹⁸⁷, comme l'explique Stéphanie Groudiev, directrice du GED. La mutualisation implique de sortir de la juxtaposition au profit d'une véritable synergie des collections : l'offre proposée sera plus étoffée et permettra une politique de collecte et d'acquisition plus riche. Benjamin Caraco résume le projet à son origine :

(...) en mars 2009, l'IGB [Inspection Générale des Bibliothèques] proposait trois scénarios d'organisation documentaire : un transfert sans

¹⁸⁵ Entretien avec Odile Grandet, le 24/07/2018.

¹⁸⁶ CARACO, Benjamin. *Bibliothèque de sciences humaines et sociales : quelles particularités dans le contexte du XXIe siècle*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2012, p. 82.

¹⁸⁷ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 7/12/2018.

mutualisation, une mutualisation partielle ou une mutualisation dans le campus et au-delà. C'est finalement ce dernier qui a été retenu par les membres du projet. Il a le mérite de faire de la bibliothèque le lieu fédérateur de la mutualisation¹⁸⁸.

À ce premier temps de réflexion sur le modèle de mutualisation des collections a succédé un deuxième moment de débats sur la façon d'exposer ces fonds : un seul et unique fonds ou des collections encore visiblement rattachées à leur adresse précédente ? Certains chercheurs et institutions ont émis le regret que l'origine des fonds ne soit pas signalée physiquement dans la future bibliothèque. Cette discussion révèle le fort attachement de certains personnels, surtout chercheurs et enseignants-chercheurs, à l'organisation actuelle de leurs équipes, et de certaines institutions à la visibilité de leurs collections¹⁸⁹. Rappelons que la sélection des collections qui déménageraient à Condorcet s'est faite à partir des laboratoires : c'est une liste de laboratoires qui a été établie pour le déménagement, venant avec leur collection¹⁹⁰.

La bibliothèque constitue le centre symbolique d'une équipe ou d'une unité de recherche, au sein ou autour de laquelle les chercheurs n'ont bien souvent pas de bureaux. Cet attachement, tout-à-fait compréhensible, s'explique et s'exprime du fait du changement d'échelle impliqué par le passage du laboratoire au GED, grande bibliothèque avec un fonds d'un million d'ouvrages. De nombreuses études se sont penchées sur l'environnement social que représente le laboratoire de recherche, permettant de mieux comprendre les modalités d'interaction et de sociabilité qui s'y déroulent¹⁹¹. Ce terrain est même devenu une branche d'étude spécifique de la sociologie des sciences, comme l'explique le sociologue Olivier Martin : « Ainsi, à la suite du sociologue américain Robert K. Merton (1910-2003), la "sociologie institutionnelle" des sciences a-t-elle largement promu l'idée que les laboratoires constituaient les lieux essentiels de régulation de l'activité scientifique »¹⁹². Dans ce champs d'étude, il est surtout question des laboratoires de sciences dites exactes, mais l'unité de recherche en SHS fonctionne selon des logiques sur certains aspects tout-à-fait comparables.

Le laboratoire et la bibliothèque, quand ceux-ci disposent de suffisamment d'espace, constituent pour les SHS un environnement presque « écologique ». On peut prendre comme exemple de ce fonctionnement écosystémique, la bibliothèque Gernet-Glotz¹⁹³ et l'unité de recherche Anhima, spécialisée en histoire ancienne. En effet, la bibliothèque est située dans un bâtiment circulaire, autour de la rotonde

¹⁸⁸ CARACO, B. *Bibliothèque de sciences humaines et sociales : quelles particularités dans le contexte du XXI^e siècle*, op. cit., p. 84.

¹⁸⁹ Entretiens avec Pascale Goetschel, le 24/07/2018 et avec Jean-Claude Waquet, le 13/02/2019.

¹⁹⁰ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

¹⁹¹ Par exemple, LATOUR, Bruno et WOOLGAR, Steve. *La vie de laboratoire : la production de faits scientifiques*. Paris : La Découverte, [1988] 2017 ; MARTIN, Olivier. Une étude des institutions de la recherche en histoire, philosophie et sociologie des sciences [en ligne]. In *La revue pour l'histoire du CNRS*, 13 | 2005. [Consulté le 07/02/2019]. Disponible sur le web <<http://journals.openedition.org/histoire-cnrs/1614>> ; BALIBAR, Sébastien. *Cheur au quotidien*. Paris : Éditions du Seuil, 2014.

¹⁹² MARTIN, O. Une étude des institutions de la recherche en histoire, philosophie et sociologie des sciences. art. cit.

¹⁹³ Cf. <http://www.anhima.fr/spip.php?article22> [consulté le 21/02/2019]. Sur l'histoire de cette bibliothèque, fusion de trois équipes de recherche, Gernet, Glotz et Phéacé, cf. FERRARY, Jean-Louis. « Le travail de la bibliothèque d'histoire ancienne Gernet-Glotz dans le travail des antiquistes » [en ligne]. [Consulté le 21/02/2019]. Disponible sur le web <https://www.canal-u.tv/video/cnrs_ups2259/la_place_de_la_bibliotheque_d_histoire_ancienne_gernet_glotz_dans_le_travail_des_antiquistes_jean_louis_ferrary.36179>.

de la galerie Vivienne (Paris, 2^{ème}), tandis que les bureaux des équipes de recherche sont disposés tout autour sur plusieurs étages, dans les espaces internes.

Par ailleurs, les fonds amenés au GED sont de nature – numériquement comme thématiquement – très diverse. Dans le rapport réalisé par l'IGB à l'automne dernier, on peut lire que l'apport de la Fmsh représente numériquement 35 à 50% des collections du futur GED¹⁹⁴. En 2015, la cartographie des bibliothèques, centres de documentation et services d'archives rejoignant le GED a été rendue publique¹⁹⁵. Aux fonds de la Fmsh viennent s'ajouter cinq bibliothèques du Cnrs, vingt-deux de l'Ehess (dont des centres de documentation, le service des archives, une iconothèque et une vidéothèque), dix de l'Ephe (y compris le service des archives), la bibliothèque de l'Institut des Amériques, le service de documentation, bibliothèque et archives de l'Ined, neuf bibliothèques de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, la bibliothèque de l'Institut des hautes études de l'Amérique latine de l'Université Sorbonne Nouvelle Paris 3 ainsi que cinq fonds documentaires de l'Université Paris 13¹⁹⁶.

Cartographie des collections

La grande diversité – et richesse – des fonds a donc interrogé les professionnels sur la façon d'organiser physiquement leurs répartitions au sein de la bibliothèque. Quel modèle adopter ? Une fois les mètres linéaires et le volume global identifiés, l'équipe projet s'est intéressée à la disposition des collections dans les espaces, en collaboration avec les chercheurs. Les fonds sont spécialisés, voire très spécialisés pour certains, à l'exception de ceux de la Fmsh, plus généralistes. Pour cela, un cadre d'implantation est défini. Il désigne :

(...) un cadre pensé selon les pratiques des futurs usagers, l'organisation institutionnelle des équipes de recherche appelées à rejoindre le campus et la nature des collections, leur histoire et leurs particularités plutôt qu'un cadre à vocation encyclopédique pensé ex-nihilo. Il reflète donc l'équilibre actuel de la documentation qui rejoindra la bibliothèque et pourra être modifié en cas d'évolution¹⁹⁷.

Après avoir déterminé le cadre d'implantation des collections, l'équipe a travaillé sur la terminologie : le terme de « territoires » a été retenu par rapport à celui de « disciplines »¹⁹⁸. Il permet une plus grande souplesse dans les découpages géographiques et/ou thématiques des savoirs. Huit territoires de recherche ont été identifiés, au sein desquels les différentes bibliothèques sont regroupées¹⁹⁹. Quatre correspondent à des disciplines (histoire, histoire des textes, connaissances et

¹⁹⁴ LECOQ, B., MARCEROU, P. et GIAMI, A. *Le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet*, *op. cit.*, p. 5.

¹⁹⁵ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Quels-sont-les-services-documentaires-qui-rejoignent-le-Grand-equipement-documentaire->. [Consulté le 07/02/2019]. Voir aussi annexe 7, 1. Chaque établissement comporte une fiche avec un historique de la collection, les caractéristiques du fonds, les domaines de spécialité, le réseau du centre, ses publics.

¹⁹⁶ *Ibid.* Voir aussi annexe 2.

¹⁹⁷ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/L-organisation-des-collections-se-precise>. [Consulté le 07/02/2019].

¹⁹⁸ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

¹⁹⁹ Pour la proportion que représente chaque territoire de recherche, cf. Annexe 7, 3.

savoirs et enfin, espaces, populations et sociétés²⁰⁰) et les quatre autres, à de grandes aires culturelles (Afrique, Amériques, Asie, Eurasie), conformément aux champs de recherche des établissements fondateurs²⁰¹. Puis, ils sont subdivisés :

Depuis 2015, le cadre d'implantation a été travaillé pour aboutir à une proposition à trois niveaux (territoires de recherche / dominantes / segments). Les segments seront ensuite subdivisés en cotes plus précises à partir des données du système d'information²⁰².

Cette décision a été prise par un groupe de travail composé de bibliothécaires et de chercheurs²⁰³ ; le schéma d'implantation validé en 2016²⁰⁴.

Établir cette cartographie représente un enjeu très intéressant pour les bibliothèques, qui peuvent ainsi proposer une nouvelle modalité d'organisation des collections et pour la recherche, qui dispose de nouveaux territoires à explorer en libreaccès. Les aires culturelles sont homogènes comme le précise Marie-Odile Illiano²⁰⁵. Les collections sont dédoublonnées : un exemplaire est conservé pour le libreaccès, tandis que l'autre est envoyé au CTLe. *In fine*, le taux de recouvrement est très faible, inférieur à 10%, ce qui s'explique aisément puisque les bibliothèques sont très spécialisées, à l'exception de la Fmsh²⁰⁶, et ainsi, peu d'ouvrages se recoupent. Ce gros travail de tri a été effectué par souci de place : en effet, rendre accessible la très grande majorité des collections nécessite l'optimisation maximale de l'espace disponible.

Pour Benoît Lecoq, doyen de l'Inspection générale des bibliothèques, l'une des richesses du GED réside dans l'interdisciplinarité qu'offrent ses collections ; interdisciplinarité qui a produit l'excellence de l'école historique française. En effet, pour prendre l'exemple de la discipline historique, l'École des Annales s'est très largement nourrie de l'anthropologie et de la sociologie pour proposer de nouvelles façons d'envisager les faits culturels des sociétés du passé, à travers des notions telles que les mentalités ou les représentations²⁰⁷. Cette perspective s'est modifiée dans les années 1980-1990 avec l'« hyper-spécialisation » disciplinaire²⁰⁸, qui comporte des risques de cloisonnement. L'enjeu du GED réside donc, de ce point de vue, à redonner une véritable respiration aux SHS²⁰⁹.

²⁰⁰ Le GED a été sélectionné comme bibliothèque délégataire du Groupement d'intérêt scientifique CollEx-Persee sur cette thématique Sociétés et populations, démographie, sociologie et histoire sociale, cf. <https://www.campus-condorcet.fr/La-recherche-et-la-formation/Le-Grand-equipement-documentaire/CollEx-Persee>. [Consulté le 03/03/2019].

²⁰¹ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/L-organisation-des-collections-se-precise>. [Consulté le 07/02/2019].

²⁰² *Ibid.*

²⁰³ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

²⁰⁴ Cf. Annexe 7, 2.

²⁰⁵ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

²⁰⁶ *Ibid.* Sur l'histoire de cette bibliothèque, cf. CHOUGNET, Pauline. *Histoire des collections, mémoire des institutions : un état des lieux dans les bibliothèques de recherche en sciences humaines et sociales*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2012, p. 23-24.

²⁰⁷ À ce sujet, cf. LE GOFF, Jacques et NORA, Pierre (éd.). *Faire de l'histoire. Nouveaux problèmes*. Paris : Gallimard, 1974 ; LE GOFF, Jacques et NORA, Pierre (éd.). *Faire de l'histoire. Nouvelles approches*. Paris : Gallimard, 1974 ; LE GOFF, Jacques et NORA, Pierre (éd.). *Faire de l'histoire. Nouveaux objets*. Paris : Gallimard, 1974.

²⁰⁸ Sur cette notion popularisée par Edgar Morin, cf. <http://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b2c2.php>. [Consulté le 11/02/2019].

²⁰⁹ Entretien avec Benoît Lecoq, le 12/06/2018.

Rendre visible des territoires disciplinaires au sein des collections

Ce travail d'homogénéisation et de préparation des collections a permis aux bibliothèques d'adopter des pratiques communes avant l'ouverture, et de travailler en concertation avec les chercheurs. L'indexation des collections représente un enjeu d'organisation pour les bibliothécaires et un enjeu intellectuel pour les chercheurs. Un document est renseigné dans un catalogue, à l'aide d'un répertoire de mots normalisés qui permettent de le décrire. Ce processus facilite l'organisation des collections au sein des territoires. Marie-Odile Illiano explique qu'

une fois que les documents ont été catalogués et indexés, on s'appuie sur l'indexation matière pour les répartir dans les territoires. La même indexation matière est utilisée entre les bibliothèques. Le travail est fait pour homogénéiser les indexations, amener ces bibliothèques à avoir des pratiques communes avant l'ouverture²¹⁰.

Tout ce travail préalable sur les collections effectué par les différentes bibliothèques est un atout car un grand nombre de documents n'avaient pas été signalés jusque-là. La mutualisation apporte une professionnalisation et un renforcement du traitement des collections et des archives en apportant la technicité et les moyens nécessaires, ainsi qu'un soutien aux établissements qui ne pouvaient pas mener ce travail jusqu'à présent²¹¹. Cette montée en compétences est permise par une expertise des équipes du GED et les prestations extérieures via un marché de traitement – notamment sur le catalogage d'ouvrages en caractères non latins. Cette situation rappelle la Bulac au sein de laquelle les bibliothèques associées ont bénéficié d'une expertise linguistique forte pour l'informatisation des collections. À l'époque du projet Bulac, au début des années 2000, aucune bibliothèque associée n'avait de Système Intégré de Gestion de Bibliothèque (Sigb) et elles étaient confrontées à de nombreux problèmes techniques de catalogage. Les équipes de la Bulac se sont également occupées de la rétroconversion des fiches papiers ; opération qui dure depuis vingt ans²¹². Le fonds de la bibliothèque est aujourd'hui composé de 450 langues, rappelle Marie-Lise Tsagouria. Cette problématique linguistique sera également celle de Condorcet poursuit-elle²¹³.

Cet aspect intéresse également les chercheurs. Fabrice Virgili, chercheur en histoire contemporaine, dont le centre de recherche déménage à Condorcet, explique à quel point cette réflexion sur l'indexation de nouveaux territoires constitue un des grands intérêts du projet Condorcet à ses yeux. Après avoir identifié avec ses collègues ce qui partait au GED – leur laboratoire, le Sirice, a obtenu une bi-localisation en raison des enseignements dispensés à la Sorbonne –, ils se sont intéressés à l'indexation des collections. Une partie de leurs fonds est spécialisée dans le genre ; l'axe 5 du laboratoire porte sur « genre et Europe »²¹⁴. Le fonds n'avait jamais été renseigné jusqu'alors à l'aide de ce mot dans le Sudoc ;

²¹⁰ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

²¹¹ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 07/12/2018.

²¹² Entretien avec Marie-Lise Tsagouria, le 28/11/2018.

²¹³ *Ibid.*

²¹⁴ <http://www.sirice.eu/theme-de-recherche/5-genre-et-europe>. [Consulté le 11/02/2019].

le travail sur les collections avec le GED, a permis de l'identifier comme relevant du champ du « genre », devenant ainsi un pôle visible et identifiable²¹⁵. Un budget d'acquisition est également réservé à cette thématique²¹⁶, par ailleurs alimenté par certains fonds de la Fmsh. Cette réflexion sur les collections a permis, grâce à l'implication de certains chercheurs ou enseignants-chercheurs de valoriser des terrains de recherche, relativement récents, comme les études sur le genre²¹⁷, permettant un positionnement politique du GED et un enjeu de reconnaissance internationale de la structure²¹⁸.

Cette thématisation des collections se retrouve donc liée aux stratégies de reconnaissance et d'affirmation de champs de recherche, touchant *in fine* à l'identité des centres de recherche. Une enseignante-chercheuse en histoire contemporaine explique l'importance à ses yeux, de réussir à faire identifier et reconnaître l'histoire sociale au sein de l'histoire contemporaine. Ces problématiques se posent de manière encore plus forte lorsque le centre de recherche, associé à une bibliothèque et/ou à des fonds d'archives, dispose déjà d'une visibilité importante, comme cela peut être le cas pour le Centre d'histoire sociale des mondes contemporains. Cette professeure des universités espère par ailleurs que la future bibliothèque opérera comme un aimant et attirera de nouveaux fonds d'archives²¹⁹. Cette attention s'explique par l'histoire spécifique de ce centre, qui se caractérise par une complémentarité très forte entre documentation et archives²²⁰. Chacun des acteurs concernés par le projet du Campus a donc des intérêts différents à valoriser ; tout le travail consiste à réussir à les faire converger.

Question pratique d'organisation de l'espace et des collections, mais aussi enjeux scientifiques de mise en valeur des champs disciplinaires, la réflexion sur « faire la collection » a permis, au cours des premières années du projet, de proposer une structure intellectuelle d'organisation des collections. Une fois franchie cette première étape, et en partie en parallèle avec elle, une deuxième étape de la réflexion s'est alors ouverte, explique Jean-Claude Waquet, sur les missions d'une grande bibliothèque en SHS²²¹, impliquant la définition des futurs services qui seront proposés et des personnels qui les feront vivre.

2.2.2. « Faire équipe » : comment arriver à une culture commune ?

« Faire bibliothèque » nécessite également, au-delà des collections, d'avoir une équipe, disponible et disposant d'un effectif dimensionné, capable de faire

²¹⁵ Entretien avec Fabrice Virgili, le 15/06/2018.

²¹⁶ *Ibid.*

²¹⁷ Pour un bref historique des études sur les femmes et le genre, cf. PERROT, Michelle. Histoire des femmes, histoire du genre. In *Travail, genre et sociétés*, 2014, vol. 1, n° 31, p. 29-33.

²¹⁸ Entretien avec Fabrice Virgili, le 15/06/2018.

²¹⁹ Entretien avec Pascale Goetschel, le 24/07/2018.

²²⁰ On peut lire sur le site de présentation du laboratoire : « La bibliothèque du Centre d'histoire sociale des mondes contemporains s'est vue confier au fil du temps des archives de militants, de partis politiques, de syndicats et d'autres associations. Ces dépôts ou dons d'archives privées sont liés très directement à l'identité et à l'histoire du CHS [Centre d'Histoire Sociale] et notamment à la personnalité de Jean Maitron, son fondateur, qui avait su tisser de relations très fortes avec les acteurs du mouvement ouvrier et social. », cf. <http://histoire-sociale.univ-paris1.fr/spip.php?article743>. [Consulté le 11/02/2019].

²²¹ Entretien avec Jean-Claude Waquet, le 13/02/2019.

vivre les fonds et développer des services, conformément aux objectifs que l'établissement s'est fixé. Dans le rapport d'activité du Campus Condorcet de 2016, un encadré présente la façon de travailler au GED et met en avant la « co-construction comme fil directeur »²²². Le document valorise les groupes de travail établis depuis 2010, qui se spécialisent progressivement (archives, services au public), la diffusion d'un fil d'informations mensuel qui fait le point sur l'actualité du projet ainsi que la diversité des expériences des personnels constitutifs du projet :

Les collègues des établissements sont très complémentaires, du fait de leurs expériences variées du terrain et des multiples compétences acquises au contact des collections et des publics desservis²²³.

Cette diversité est une source de richesses et de difficultés dont le projet pourra bénéficier. Quelles sont les difficultés ou freins qui peuvent se rencontrer face à un tel bouleversement des conditions de travail, lié à un changement d'échelle de cette envergure ?

Différence de culture professionnelle et changement d'échelle

Au sein de la future équipe du GED se trouveront des personnels aux histoires et passés institutionnels différents : des personnels de la filière bibliothèque, de la filière Itrf (Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation) du Cnrs²²⁴ et des personnels sous contrats de droit privé²²⁵. Les documentalistes de la filière Itrf proviennent souvent de la BAP-F (Branche d'Activité Professionnelle : Culture, Communication, Production et diffusion des savoirs). La perspective de la mutualisation met en évidence les différences d'approche de la documentation par ces filières, qui s'explique par la pratique de ces métiers dans des contextes très différents.

Pascale Goetschel, professeure des universités en histoire contemporaine à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, explique que les personnels Itrf possèdent une autre culture que celle des personnels de bibliothèques, spécialisés dans la chaîne documentaire, dont le travail est davantage polymorphe et moins rationalisé. Ils ne sont pas passés par les mêmes concours et le professionnalisme s'acquiert sur le terrain, au contact des chercheurs et des patrons de laboratoire. L'identité professionnelle de la BAP-F est donc tout autre²²⁶. Par ailleurs, Odile Grandet indique que les documentalistes ont l'habitude de travailler seuls ou avec une petite équipe au sein des centres de documentation. Pour certains, par exemple, la notion d'organigramme n'a pas de signification²²⁷. Par ailleurs, certains personnels se sont spécialisés dans leur domaine et pourront, s'ils le souhaitent, partager leurs compétences au sein d'une plus grande équipe²²⁸. Ces différentes

²²² Rapport d'activité du Campus Condorcet, 2016, p. 25. [Consulté le 11/02/2019]. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/2016-une-annee-charmiers>>.

²²³ *Ibid.*

²²⁴ Voir par exemple un profil type de chargé d'étude documentaire au sein du référentiel RÉFérens III, cf. https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/fiche_emploi_type_referens_iii_itrf/?refine.referens_id=F2A42#top. [Consulté le 11/02/2019].

²²⁵ Entretien avec Benoît Lecoq, le 12/06/2018.

²²⁶ Entretien avec Pascale Goetschel, le 24/07/2018.

²²⁷ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 07/12/2018.

²²⁸ Entretien avec Odile Grandet, le 24/07/2018.

expériences professionnelles peuvent, dans le cadre d'une structure plus grande, constituer la base des services mis à disposition de la communauté : elles constituent une véritable opportunité que l'on verra dans un troisième temps. L'objectif est de créer, à partir de ces différences, les conditions de l'ouverture et du partage des savoirs, comme le précise Odile Grandet²²⁹.

Véronique Lancelin, programmatrice, parle de son côté des « freins psychologiques de la mutualisation », que connaissent bien les chefs de projet. Les équipes vont vivre un changement d'échelle et peuvent avoir des difficultés à se projeter dans un bâtiment plus grand, de nouveaux modes de fonctionnement, de nouveaux services, etc.²³⁰. Ces freins peuvent aussi être liés à une peur de perte d'identité professionnelle²³¹. Benjamin Caraco explique que « le "bibliothécaire" ou "documentaliste" de laboratoire perdra son statut de personne ressource unique – même s'il est possible qu'il le regagne en tant qu'agent de liaison ou de bibliothécaire référent, d'expert reconnu – auprès de la communauté de chercheurs qu'il a l'habitude de desservir »²³². Certains personnels décideront peut-être de demander leur mutation. Comment accompagner ce changement d'échelle et ces transformations pour les autres personnels ?

Résistances et accompagnement au changement

Les incertitudes liées à ce temps du projet où tout n'est pas encore validé peuvent provoquer des freins chez certaines équipes ou personnels, ce que les manuels de management qualifient de « résistances au changement ». Qu'entendent les manuels de management sur ce point ? Quelques considérations plus générales permettraient d'éclairer ce qui se joue dans ces changements.

Jean-Yves Prax a défini trois types de populations face au changement :

Les « marins », toujours prêts à partir vers de nouveaux horizons, aventuriers un peu rêveurs et souvent très superstitieux, c'est-à-dire se fondant plus sur leur intuition que sur un raisonnement. Ils sont acquis à la cause dès le départ mais il ne faudrait cependant pas les décevoir ; les « terriens », éternellement résistants à toute nouveauté, solidement accrochés à leur territoire ; ils sont contre dès le départ, et parfois il faudra aller jusqu'à la coercition pour les entraîner dans la démarche ; les « gens du marais » qu'il nous faut rallier à notre cause, pour avoir « la majorité des deux tiers »²³³.

Peut-être simpliste, cette typologie montre bien la diversité des attitudes face à un changement qui, dans le cas du GED, se traduit par le passage de l'écosystème du centre de recherche à une très grande bibliothèque, d'une petite équipe à une organisation hiérarchique de dizaines de personnes. Ce changement, quelles qu'en

²²⁹ Entretien avec Odile Grandet, le 24/07/2018.

²³⁰ Entretien téléphonique avec Véronique Lancelin, le 25/01/2019.

²³¹ Cf. COULON, Muriel et MARTIN, Isabelle. Conduire le changement en réseau : la trousse du mutualiste. In POUCHOL, J. (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires*, op. cit., p. 69-70.

²³² CARACO, B. *Bibliothèque de sciences humaines et sociales : quelles particularités dans le contexte du XXIe siècle*, op. cit., p. 91.

²³³ PRAX, Jean-Yves. *Manuel du Knowledge Management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Paris : Dunod, 2012, p. 101.

soient les finalités, peut impliquer des peurs et des inquiétudes, temporaires, le temps de s'adapter et de se projeter dans ce futur environnement de travail²³⁴.

Depuis longtemps, les bibliothécaires ont été confrontés à l'évolution de leur métier : « Les bibliothèques ont déjà vécu de nombreux changements qui rencontrèrent en leur temps des résistances : passer des fiches bostols aux fichiers informatiques, des livres en réserve au libre-accès, intégrer d'autres supports que l'imprimé (estampes, disques, vinyles, cassettes son et vidéo, DVD, etc.). L'arrivée d'Internet et des ressources numériques n'est qu'une suite logique des précédentes évolutions²³⁵. » Aujourd'hui, avec le développement d'Internet, « le métier des bibliothécaires se transforme, tant par les nouvelles offres que par les nouvelles demandes des usagers et les effets des nouvelles technologies »²³⁶. Il en est de même pour les structures et l'organisation du travail²³⁷.

À l'échelle de ce que sera la future bibliothèque de recherche en SHS d'Aubervilliers, on comprend aisément le développement, notamment au début du projet, de résistances. Elles peuvent être de différents ordres : cognitives (les acteurs ne voient pas à quoi cela peut servir), sociologiques (les acteurs ne voient pas l'intérêt pour eux), pédagogiques (les acteurs ne voient pas comment faire)²³⁸. Les théoriciens du management distinguent plusieurs phases d'appropriation par lesquelles chaque personne passe pour accepter le changement²³⁹. Dans ce contexte, il apparaît comme essentiel d'informer pour favoriser l'appropriation, communiquer pour renforcer l'adhésion, former et faire participer²⁴⁰. Comme l'explique Jean Maisonneuve, les personnes se sentent beaucoup plus impliquées dans des décisions prises collectivement, « (...) le degré d'implication, d'engagement des gens conviés à une discussion est plus intense que lorsqu'ils se contentent de lire une brochure ou d'écouter une conférence ; les membres d'un groupe de discussion sont plus actifs, se sentent plus directement concernés et surtout plus profondément engagés lorsqu'ils prennent une décision collective »²⁴¹.

²³⁴ Dans un manuel dédié au management d'équipe en bibliothèque, on peut lire à propos de l'accompagnement au changement : « Avant et pendant les processus de changements, les acteurs dramatisent ces impacts et tentent d'y résister. Les changements sont des progrès pour leurs promoteurs et des risques pour ceux qui pensent les subir. Leur mise en œuvre est, par essence, complexe, c'est pourquoi il convient de les aborder et de les piloter en mode projet. » cf. HECQUARD, Françoise (éd.). *Manager une équipe en bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2014, p. 119.

²³⁵ HECQUARD, F. (éd.). *Manager une équipe en bibliothèque*, op. cit., p. 117.

²³⁶ *Ibid.*, p. 120. Voir aussi DELAINE, V. *L'accompagnement du changement en bibliothèques*, op. cit.

²³⁷ « La construction d'un nouvel équipement constitue toujours une situation privilégiée pour réinterroger l'organisation de travail. Se projeter dans un cadre nouveau favorise la créativité, l'imagination des évolutions à venir : c'est un levier privilégié pour penser autrement l'existant. », cf. PÉRALES, C. *Conduire le changement en bibliothèque*, op. cit., p. 154.

²³⁸ HECQUARD, F. (éd.). *Manager une équipe en bibliothèque*, op. cit., p. 123.

²³⁹ « Dans la plupart des cas, personne n'a envie de changer de situation. Tout changement va donc susciter naturellement des réactions, des prises de position favorables ou défavorables. », cf. *Ibid.*, p. 122. Les différentes phases sont les suivantes : « 1. La crainte de perdre des avantages, des habitudes de travail connues, d'aller vers l'inconnu. 2. L'évaluation des gains et des pertes, chacun devra faire ce travail d'évaluation afin de construire son désir d'avancer vers la nouvelle donne. 3. La projection dans l'avenir, envisager, imaginer, ce que pourrait être ce nouveau poste, cette nouvelle activité, cette nouvelle bibliothèque. 4. L'implication dans le projet pourra alors se développer. », cf. *Ibid.* On peut aussi se reporter à BAREIL, C. Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. art. cit.

²⁴⁰ HECQUARD, F. (éd.). *Manager une équipe en bibliothèque*, op. cit., p. 131.

²⁴¹ MAISONNEUVE, Jean. *La dynamique des groupes*. Paris : Presses universitaires de France, 2011, p. 47-48. Voir aussi ROCCA, M. *Conduire un projet*, op. cit., p. 51.

On comprend dès lors l'importance de la co-construction mise en place par l'équipe projet dans les groupes de travail²⁴².

Pour répondre à ces deux difficultés – du changement d'échelle et des freins psychologiques – le temps passé à expliquer, à informer, à impliquer, à préparer est précieux pour diminuer les zones d'incertitudes. Tous les dispositifs permettant une plus grande projection et appropriation du futur cadre de travail facilitent l'appréhension de ces évolutions. P. Bernoux explique ainsi :

S'approprier un travail, c'est lui donner un sens, pouvoir le négocier et le modifier. Sans appropriation, aucune organisation ne peut fonctionner²⁴³.

La visualisation du bâtiment : une étape qui facilite l'appropriation

L'appropriation est facilitée lorsqu'il devient possible pour les personnels de visualiser le bâtiment. Ce dernier joue un rôle essentiel dans l'accompagnement au changement. Stéphanie Groudiev explique qu'une maquette numérique 3D va être présentée aux personnels et des visites du chantier organisées²⁴⁴. Comme le Programme qui constitue, en amont, un élément important pour aider les équipes à se projeter dans le futur établissement²⁴⁵, la visualisation du bâtiment facilite l'appropriation du projet. Le bâtiment « supporte une charge symbolique forte »²⁴⁶, c'est toujours un événement important, un parti-pris fièrement affiché.

Pour prendre un autre exemple, dans le cas du Studium, « Learning Center – Maison de l'étudiant », qui ouvrira à Strasbourg à la rentrée 2019, Nicolas Di Méo, responsable des collections au sein du Service des bibliothèques de l'Université de Strasbourg, explique que le bâtiment constitue pour les équipes une opportunité pour les amener au changement. La perspective d'un nouveau bâtiment, au sein duquel il est progressivement possible de se projeter, entraîne de l'enthousiasme, créant une dynamique positive sur laquelle les managers peuvent s'appuyer²⁴⁷. Par ailleurs, arriver dans un nouveau bâtiment pour une nouvelle équipe permet de commencer l'histoire d'une institution à partir de cadres et de règles posés au préalable. Marie-Lise Tsagouria explique qu'il a été ainsi beaucoup plus aisé de faire accepter l'amplitude horaire de la Bulac, puisque celle-ci avait été définie bien en amont de l'ouverture ; les personnes intéressées par travailler au sein de l'établissement avaient pu prendre connaissance des conditions de travail auparavant²⁴⁸.

Fruit de « l'imaginaire de l'architecte »²⁴⁹, le bâtiment est pour les professionnels l'expression visible de leur institution²⁵⁰. Parallèlement, la réflexion

²⁴² Pour davantage de développement théorique sur cet aspect, se fondant sur l'ouvrage de David Autissier et Jean-Michel Moutot, *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage* cité dans DELAINE, V. *L'accompagnement du changement en bibliothèques*, op. cit., p. 32-33 et suiv.

²⁴³ BERNOUX, P. *Sociologie du changement*, op. cit., p. 48.

²⁴⁴ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 7/12/2018.

²⁴⁵ Entretien téléphonique avec Véronique Lancelin, le 25/01/2019.

²⁴⁶ GUISLAIN, M. *La bibliothèque universitaire des sciences de Versailles*, op. cit.

²⁴⁷ Entretien téléphonique avec Nicolas Di Méo, le 19/02/2019.

²⁴⁸ Entretien avec Marie-Lise Tsagouria, le 28/11/2018.

²⁴⁹ JEUDY, Henri-Pierre. *L'imaginaire des architectes (Paris 2030)*. Paris : Sens&Tonka, 2012.

²⁵⁰ Sur les questions de bibliothèques et d'architecture, cf. PETIT, Christelle (éd.). *Architecture et bibliothèque : 20 ans de constructions 1992-2012*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2012 ; SCHNEIDER, Philippe. *Qu'est-ce qu'une*

sur la mémoire des établissements peut aussi être une deuxième piste pour faciliter l'appropriation.

La mémoire des établissements : frein ou opportunité ?

Au cours des entretiens et de l'observation de cette phase de projet, je me suis demandée dans quelle mesure le poids des institutions (bibliothèques, centres de documentations et d'archives) pouvait travailler le projet en profondeur. Ce paramètre peut s'exprimer lors de cette phase initiale puisque les acteurs réfléchissent par rapport à leurs habitudes de travail, constituées de l'histoire et des pratiques de leur établissement de rattachement et de leurs cultures professionnelles. Cette piste m'a notamment été suggérée par Marie-Odile Illiano²⁵¹. La question de la mémoire en bibliothèque est traditionnellement évoquée depuis un point de vue externe, celui de l'histoire des bibliothèques notamment²⁵², mais rarement depuis le point de vue interne, de la mémoire professionnelle des bibliothèques.

Au fur et à mesure de cette enquête, il semble que les bibliothèques aient plutôt une « mauvaise mémoire »²⁵³ et ne cherchent pas à constituer d'archives permettant de retracer les choix, les projets, les erreurs, qui ont pu jaloner leur trajectoire. Une initiative récente à la Bibliothèque municipale de Lyon tente de retrouver la mémoire de cette institution. En 2011 s'est monté le groupe « Mémoire de la Bibliothèque municipale de Lyon »²⁵⁴. À l'origine de ce projet :

Les années 2010 ont marqué le départ en retraite de nombreux collègues ayant exercé longtemps dans les mêmes fonctions, à une époque où la mobilité professionnelle était moindre. Nous souhaitons donc capitaliser l'expérience individuelle pour assurer une continuité de l'expertise collective²⁵⁵.

Leur démarche, ainsi que le type de documents collectés, suit ce que décrit Bruno Bachimont : « (...) la mémoire collective se construit à partir de l'histoire et des souvenirs individuels. »²⁵⁶ Il en est ainsi pour la mémoire des institutions telles que

bibliothèque pour un architecte ? Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2015 ; PÉRAT, Laurent. *L'Architecture des bibliothécaires. Fonctions spécifiques d'un corps de métier dans le processus architectural*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2017.

²⁵¹ Entretien avec Marie-Odile Illiano, le 12/04/2018.

²⁵² Par exemple : SOUCHU, Philippe. Mémoire(s) & bibliothèques [en ligne]. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1999, n° 5, p. 99-102. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1999-05-0099-008>>.

²⁵³ Entretien avec Yves Alix, le 17/05/2018.

²⁵⁴ <https://www.bm-lyon.fr/16-bibliotheques-et-un-bibliobus/a-propos-de-la-bibliotheque-municipale-de-lyon/memoire-de-la-bml/>. [Consulté le 12/02/2019]. Voir aussi <https://www.bm-lyon.fr/16-bibliotheques-et-un-bibliobus/a-propos-de-la-bibliotheque-municipale-de-lyon/memoire-de-la-bml/article/historique-de-la-bml>. [Consulté le 12/02/2019]. Voir enfin de façon plus large, le billet sur « La transmission de la mémoire des bibliothèques et des bibliothécaires », cf. <https://insula.univ-lille3.fr/2013/11/transmission-memoire-bibliotheques-bibliothecaires/>. [Consulté le 12/02/2019].

²⁵⁵ KERGUNTEUIL, Yann. Collecter la mémoire professionnelle des bibliothèques ? Un exemple à la Bibliothèque municipale de Lyon [en ligne]. In *Blog de la Société bibliographique de France*. [Consulté le 12/02/2019] Disponible sur le web <<https://histoirelivre.hypotheses.org/2922>>.

²⁵⁶ BACHIMONT, Bruno. *Patrimoine et numérique : technique et politique de la mémoire*. Bry-sur-Marne : INA, 2017, p. 132. Il distingue trois types de mémoire, qui s'interpénètrent : le souvenir historique (quand l'élaboration scientifique prend le relais de la mémoire collective pour construire un discours critique), le souvenir collectif (du social au niveau du groupe) et le souvenir personnel qui mobilise et assume son affectivité et sa subjectivité, cf. *Ibid.*, p. 139.

les bibliothèques. La mémoire peut être constituée par les « souvenirs » individuels mais aussi par les trajectoires – individuelles ou collectives –, les dispositifs de formation, la mise en place ou l'évolution des compétences ou des projets, l'organisation de savoir-faire, la documentation sur les publics, etc. La conservation de cette mémoire opérationnelle permet de mieux éclairer les choix futurs et de mieux transmettre aux publics l'histoire des établissements, favorisant ainsi un attachement plus fort.

Dans le cadre du GED, un chantier mené dans les premiers temps du projet a permis de rassembler des documents retraçant la mémoire des lieux amenés à fusionner. Les bibliothèques destinées à rejoindre le GED ont été invitées à remplir un questionnaire sur l'histoire de leur institution²⁵⁷. Un groupe de travail s'est constitué sur l'« Histoire des bibliothèques devant intégrer le GED Condorcet »²⁵⁸. Ce travail pourra être valorisé virtuellement²⁵⁹. Cette réflexion sur la mémoire pourrait ainsi constituer une clé de facilitation, d'intégration et d'appropriation du futur établissement, puisque les agents pourraient avoir l'impression que le lieu dans lequel ils se sont investis pendant parfois de longues années continuent à exister quelque part. Les équipes de Condorcet sont par ailleurs attentives à ce que l'histoire du projet soit collectée, comme c'est le cas avec les nombreuses photographies du chantier qui sont prises pour en documenter les avancées.

Cette question de la mémoire des institutions est « également un enjeu de gestion de ressources humaines : une institution sachant transmettre son histoire est plus à même d'intégrer les collègues nouvellement recrutés ou de former en continu ceux déjà en poste »²⁶⁰. Cette problématique paraît d'autant plus importante que comme le précise Odile Grandet, ce sont :

Des institutions qui ont souvent du mal avec leur histoire car elles ont souvent vécu des déménagements, qui leur ont fait perdre une partie de leur histoire. L'Ehess a organisé un certain nombre de travaux pour écrire l'histoire et la mémoire de ses centres de recherche. L'idée était alors de rebâtir une histoire des adresses, des fonds, des dons exceptionnels²⁶¹.

Odile Grandet a bien conscience de la nécessité de constituer les archives du projet, qui intéresseront ou pas les historiens demain. Elles devront être signalées afin qu'elles puissent faire l'objet de travaux²⁶². Cette démarche ne vise pas à alimenter la résurgence ou la hausse des mémoires particulières et/ou singulières à « l'ère des commémorations »²⁶³ mais permet, au contraire, de s'appuyer sur une histoire – désormais commune –, constituée de mémoires singulières, pour mieux penser le développement de l'organisation au présent et au futur. Par ailleurs, il est

²⁵⁷ CHOUGNET, P., *Histoire des collections, mémoire des institutions*, op. cit., p. 73.

²⁵⁸ *Ibid.*, p. 75.

²⁵⁹ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 07/12/2018. Par ailleurs, dans le catalogue, la provenance des ouvrages sera tracée.

²⁶⁰ KERGUNTEUIL, Y. Collecter la mémoire professionnelle des bibliothèques ? Un exemple à la Bibliothèque municipale de Lyon. art. cit. Ce billet explique par ailleurs que « Pour les bibliothécaires, la collecte de leur mémoire professionnelle revêt un enjeu d'identité professionnelle : elle leur permet d'identifier les décisions ayant façonné leur institution et donne des jalons pour se projeter. », cf. *Ibid.*

²⁶¹ Entretien Odile Grandet, le 24/07/2018.

²⁶² *Ibid.*

²⁶³ TORNATORE, Jean-Louis. L'espace de la mémoire, une approche anthropologique ou comment dépasser le concept de « lieu de mémoire ». In MAJERUS, Benoît et al. (éd.). *Dépasser le cadre national des « Lieux de mémoire »*. Innovations méthodologiques, approches comparatives, lectures transnationales. Bruxelles : Peter Lang, 2009, p. 35.

également intéressant de voir que l'histoire des bibliothèques s'est beaucoup développée depuis une trentaine d'années mais peu de ces études concernent les bibliothèques des centres de recherche²⁶⁴. Ainsi, pour une institution :

Un tel exercice incite, entre autres, à réfléchir à l'identité portée par cette dernière, ses valeurs, son cadre d'action et leurs évolutions, pour aborder plus sereinement le futur. En outre, se pencher sur son passé lui permet d'éveiller ou de renforcer sa culture par la mise en évidence de liens entre ses différents acteurs, actuels et anciens²⁶⁵.

Après avoir vu les freins possibles à la mutualisation et les clés d'appropriation qui permettent de les atténuer, l'histoire du GED entre dans une phase opérationnelle avec le « GED hors les murs », ou comment rendre accessible les documents en attendant l'ouverture de l'équipement.

2.2.3. « Faire bibliothèque » : le « GED hors les murs »

Expérimenter le travail en commun avant l'ouverture

En raison du retard pris par le marché de travaux, le bâtiment sera livré fin mai 2020 pour une ouverture aux publics le 1^{er} janvier 2021. Les autres bâtiments du Campus, notamment ceux réservés aux chercheurs, accueilleront les équipes dès septembre 2019. Afin d'assurer une continuité documentaire pour ces publics, un dispositif est mis en place et baptisé le « GED hors les murs ». Il assurera le service documentaire pendant un an et six mois. Au Centre de Documentation et d'Information (CDI) de la Maison des Sciences de l'Homme Paris – nord (MSH), un dispositif pour communiquer les documents sur place sera installé, à savoir les archives conservées à la MSH, la documentation en provenance du CTLes – par le biais de navettes – et une offre de services de soutien à la recherche. Étant donné que les laboratoires déménageant avec leurs bibliothèques, les livres seront temporairement stockés au CTLes²⁶⁶. Ce processus, bien que complexe à mettre en place, représente l'opportunité de pouvoir réaliser l'ouverture de l'établissement en deux temps. La demande a été faite pour que l'établissement dispose, dès septembre 2019, de 50 personnes pour augmenter progressivement l'équipe à 106 jusqu'en juin 2020. Ainsi, cette organisation permettra de co-construire, ensemble, l'ouverture du GED au public²⁶⁷.

Un article publié sur le site du Campus annonce « 8 mois pour ouvrir le "GED hors les murs" »²⁶⁸. Trois chantiers vont ainsi être mis en place :

Pour organiser ce service, trois chantiers d'importance vont mobiliser les professionnels de la bibliothèque durant les huit mois à venir. Tout

²⁶⁴ CHOUGNET, P. *Histoire des collections, mémoire des institutions*, op. cit., p. 34-37.

²⁶⁵ HUART, France et NOIRHOMME, Aurélie. Mémoire collective au sein d'une institution. L'expérience du Livre de vies du Home Juliette Herman [en ligne]. In *Revue d'histoire de l'enfance « irrégulière »*, 12 | 2010. [Consulté le 13/02/2019]. Disponible sur le web <<http://journals.openedition.org/rhei/3198>>.

²⁶⁶ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 7/12/2018.

²⁶⁷ *Ibid.*

²⁶⁸ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/8-mois-pour-ouvrir-le-GED-hors-les-murs->. [Consulté le 09/01/2019]. On peut y lire que « Aujourd'hui, 13 000 documents imprimés ont déjà été traités, mais le signalement des collections dans le catalogue unifié Sudoc et la description des fonds d'archives continuent. Ces opérations préalables au déménagement permettront de mettre en place dès la rentrée 2019 un service de prêt. Les documents seront ainsi stockés au Centre technique du livre de l'Enseignement supérieur (CTLes) à Marne-la-Vallée, et un système de navettes les amènera au Campus Condorcet sur demande. », cf. *Ibid.*

d'abord, la création du catalogue unifié de l'ensemble des bibliothèques et centres de documentation qui rejoindront le Campus, grâce au paramétrage et déploiement du Système de Gestion de Bibliothèque Mutualisé (SGBm). Mis en place en collaboration avec la société Ex-Libris, qui a emporté le marché, et les établissements membres, cet outil permettra notamment de donner accès au catalogue et de réserver des ouvrages. Le second concerne la préparation des collections et fonds d'archives en vue du déménagement, qui aura lieu à l'automne 2019. Il s'agira, pour l'essentiel, de méttrer les collections pour dresser un plan d'implantation dans les magasins de stockage provisoire au CTLes. Enfin, les professionnels de la documentation du Campus Condorcet et des établissements membres initieront la politique d'acquisition des futurs ouvrages par la rédaction des premiers marchés d'acquisition, qui seront publiés entre mars et décembre 2019²⁶⁹.

Dès septembre 2019, le catalogue commun unique sera accessible, complété par un outil de découverte en 2020²⁷⁰. Cette période pourra ainsi être l'occasion pour les équipes du GED de « tester des méthodes et des dispositifs qui pourront être opérationnels au moment de l'ouverture définitive »²⁷¹. Trois scénarios ont été préalablement établis²⁷². Ils interrogent chacun les moyens donnés au GED pour fonctionner au mieux.

Des inconnues qui interrogent l'engagement dans la mutualisation : les moyens alloués au futur établissement

La mutualisation a des conséquences matérielles très concrètes en termes de ressources humaines (RH) et de moyens financiers. Afin qu'un établissement fonctionne correctement, il doit être doté du nombre de personnels correspondant à la volumétrie de ses collections et aux services amenés à se développer. Ces deux paramètres interrogent le degré d'engagement de chaque membre dans la mutualisation des ressources²⁷³. La culture des institutions explique en partie ces différents degrés d'engagement dans la mise en commun des fonds et des personnels. Cette diversité d'engagement dans la mutualisation se retrouve à l'heure actuelle également dans les ComUE.

Dans le rapport de 2009, le besoin en personnels du futur GED est évalué à l'aune de deux bibliothèques existantes « comparables » : la Bulac et la bibliothèque de Sciences Po²⁷⁴. Considérant les fonds de 51 bibliothèques, il serait nécessaire d'avoir à terme 100 à 110 fonctionnaires²⁷⁵ (la cible est prévue à 106²⁷⁶) ; les prévisions actuelles sont de l'ordre de 50. Le chemin est encore long

²⁶⁹ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/8-mois-pour-ouvrir-le-GED-hors-les-murs->. [Consulté le 09/01/2019].

²⁷⁰ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 7/12/2018. La bibliothèque numérique sera gérée sous Omeka S.

²⁷¹ LECOQ, B., MARCEROU, P. et GIAMI, A. *Le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet*, op. cit., p. 24.

²⁷² *Ibid.*, p. 24-25.

²⁷³ À l'occasion d'un entretien, Stéphanie Groudiev a attiré mon attention vers « ce qu'on entend par engagement dans la mutualisation », cf. Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 7/12/2018.

²⁷⁴ Entretien avec Benoît Lecoq, le 12/06/2018.

²⁷⁵ *Ibid.*

²⁷⁶ LECOQ, B., MARCEROU, P. et GIAMI, A. *Le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet*, op. cit., p. 14.

pour atteindre l'évaluation optimale, qui permettrait à l'établissement de fonctionner pleinement, c'est-à-dire de pouvoir développer une offre de services à la hauteur des ambitions du Campus pour les SHS. Cet aspect a été pointé par le rapport de l'Inspection générale des bibliothèques de l'automne dernier²⁷⁷.

Différents scénarios sont actuellement à l'étude afin de définir le statut des futurs personnels du GED, dont il serait souhaitable qu'ils soient tous rattachés à la même direction administrative, afin de pouvoir harmoniser les conditions de travail, éclectiques à l'heure actuelle, dépendant de l'établissement de rattachement de chaque agent. Il n'est pas de notre ressort d'évoquer les différentes propositions et chiffrages établis en termes de ressources humaines. Ce point, comme celui du financement du futur équipement, souligne et renforce la nécessité d'un engagement fort et durable de la part des membres du Campus Condorcet et du ministère. Cette interrogation sur le transfert des personnels et/ou des créations de poste a des implications très importantes pour l'ouverture optimale de l'établissement et son développement ultérieur. Du nombre des personnels dépendra la possibilité qu'ils se spécialisent, permettant ainsi d'organiser des services à la recherche adaptés aux besoins des publics, innovants et performants.

De même, se pose la question du montant des moyens alloués à l'établissement. Les différents partenaires consacrent à peu près 800 000 € à leur politique documentaire (en agrégeant ce que chacun donne). Or, il faudrait 1,5 à 2 millions par an (par comparaison avec les budgets de la Bibliothèque Nationale Universitaire de Strasbourg ou de la Bibliothèque Interuniversitaire de la Sorbonne, qui ont également un million d'ouvrages)²⁷⁸. Se pose donc l'interrogation suivante : qui finance les 700 000 € et les 56 emplois nécessaires ? Mutualiser implique donc de s'interroger profondément sur ce que chaque partenaire est capable de donner à l'occasion de cette mise en commun en termes d'organisation, de fonctionnement ou de personnels.

2.3. LE LEARNING CENTER : AVANTAGES ET IMPLICATIONS DE LA MUTUALISATION A PARIS-SACLAY

Bien que les deux projets, du GED et de Lumen, soient différents en termes de temporalité, d'échelle ou de bâtiment, les questions posées par la mutualisation se déclinent également à Paris-Saclay. À travers les collections, les personnels ou l'application du *Knowledge management*, il sera intéressant de voir quelle(s) réponse(s) ont été trouvées aux problématiques posées par la mise en commun. À Paris-Saclay, la mutualisation a pu être expérimentée auparavant dans les domaines du sport et de la restauration sur le Campus avant d'être envisagée pour le Learning Center²⁷⁹. Comment parvenir à faire exister le Learning Center avant le Learning Center ?

²⁷⁷ LECOQ, B., MARCEROU, P. et GIAMI, A. *Le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet*, op. cit., p. 14.

²⁷⁸ Entretien avec Philippe Marcerou, le 11/07/2018.

²⁷⁹ Cf. entretien avec Hervé Le Riche dans la newsletter Projet Campus [en ligne], n° 26. [Consulté le 05/02/2019]. Disponible sur le web <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&ccd=1&ved=2ahUKewjgr_zU7PTfAhVHgM4BHQK9B5YQFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.u-psud.fr%2F_resources%2Fcampus%2FNewsletters%2FNewsletter%252520Projet%252520Campus%252520N%2525C2%2525B026%252520web.pdf%3Fdownload%3Dtrue&usg=AOvVaw3yyuZc0qyA_ameJOU6G73l>.

2.3.1. Réunir les collections de trois établissements

La volonté de mettre en commun la documentation a très tôt préoccupé les personnels en charge du projet Campus. Elle est même présentée comme un argument justifiant l'existence même du projet dans le Programme du Learning Center de Paris-Saclay. On peut y lire que « Le projet du L.C. est né de la volonté de mutualiser la documentation et de mettre en réseau la documentation »²⁸⁰. Dans ce même Programme, il est indiqué que les « fonds du L.C. représentent un volume de 9 840 ml (accroissement compris), dont 30% de libre accès »²⁸¹.

Il est prévu pour ce fonds en libre accès :

Un petit fonds loisirs (BD, mangas, documents de culture générale, magazines, presse...) qui sera installé dans le Forum.

Un fonds d'étude et de recherche qui sera installé dans l'Espace doc du Plateau de silence. Ce fonds regroupera des manuels et des ouvrages de référence, ainsi que des ouvrages, des périodiques et des thèses couvrant différents domaines : les sciences humaines et sociales, les sciences de l'ingénieur, les sciences naturelles et la biologie, la chimie, les langues et la littérature, les mathématiques, la médecine et la pharmacie, l'informatique et la physique²⁸².

À propos des collections en magasin, on peut lire :

Les documents peu demandés, et un petit fonds de documents anciens consultable sur place uniquement (100 ml au plus), seront rangés en magasin, dans des rayonnages hauts mobiles²⁸³.

Il faut toutefois bien avoir à l'esprit, comme le précise Véronique Lancelin, qu'un document de programmation est un cadre pour la conception, une direction à suivre pour l'équipe de maîtrise d'œuvre²⁸⁴. De plus, depuis 2016 – date du document –, le périmètre a évolué, puisqu'à l'heure actuelle des établissements comme l'École Polytechnique, Télécom ParisTech ou Télécom Sup²⁸⁵ ne font plus partie des membres de la future Université Paris-Saclay.

Ce même document précise que :

Le projet du L.C. est né de la volonté de mutualiser la documentation et de mettre en réseau la fonction documentation. En effet : l'école CentraleSupélec, l'École Normale Supérieure (ENS) de Cachan, le nouveau pôle Biologie-Pharmacie-Chimie (BPC) de l'Université Paris-Sud, ont choisi de mutualiser leur documentation au sein du Learning Center pour ne garder dans leur bâti propre que des services spécialisés. Par ailleurs, afin de mailler les différents sites de l'Université (Palaiseau, la vallée, HEC, Versailles, Evry), le réseau documentaire s'étendra aux bibliothèques existantes et à

²⁸⁰ AMO VÉRONIQUE LANCELIN MANDATAIRE COMMUN *et al.* *Projet du Learning Center Paris-Saclay. Programme. Partie 1 : programme général*, 12.09.2016, p. 9.

²⁸¹ *Ibid.*, p. 16. Pour la répartition « précise », cf. Annexe 11.

²⁸² AMO VÉRONIQUE LANCELIN MANDATAIRE COMMUN *et al.* *Projet du Learning Center Paris-Saclay*, *op. cit.*

²⁸³ *Ibid.*, p. 17.

²⁸⁴ Entretien téléphonique avec Véronique Lancelin, le 25/01/2019.

²⁸⁵ Pour le périmètre du Programme, cf. AMO VÉRONIQUE LANCELIN MANDATAIRE COMMUN *et al.* *Projet du Learning Center Paris-Saclay*, *op. cit.*, p. 9.

venir des établissements du campus, dans une logique d'accès à distance aux ressources et services numériques et de libre circulation des ouvrages : le Learning Center constituera un maillon essentiel de ce réseau²⁸⁶.

La documentation fait donc partie d'un des plus importants services mutualisés, et apparaît par là même comme un symbole. Au Learning Center, s'ajoutent d'autres fonctions collectives : lieu d'accueil et de convivialité, lieu de médiation scientifique et de développement de projets collaboratifs et créatifs²⁸⁷. Il est prévu une cible de 20 000 étudiants environ²⁸⁸.

Les opérations préalables à la mutualisation des fonds en provenance de trois établissements sont toujours en cours. Depuis avril 2016, l'accès croisé à toutes les bibliothèques de l'Université Paris-Saclay est possible pour chaque étudiant. Ainsi, comme l'explique Julien Sempéré, « tout étudiant de l'Université Paris-Sud peut se rendre dans n'importe quelle bibliothèque de Paris-Saclay et y emprunter des documents. Il peut fréquenter les bibliothèques ouvertes dans la vallée, et bientôt, sur le plateau »²⁸⁹. Parallèlement, des groupes de travail ont été constitués pour mettre en place des procédures harmonisées.

Harmoniser les procédures : quelques exemples

Afin de réaliser cette mutualisation documentaire, une responsable politique documentaire, Sylvie Sallé, a été recrutée pour coordonner ce travail avec les personnels des différents établissements. Après avoir pris connaissance de l'environnement, elle s'est consacrée à la coordination des opérations²⁹⁰. Plusieurs étapes préalables ont déjà constitué les premiers temps de cette histoire : en 2015, le service documentaire des écoles Centrale et Supélec a fusionné. En 2019, les collections de l'ENS, se trouvant aujourd'hui à Cachan, vont déménager sur le plateau. En 2022, ce sera le cas de la bibliothèque de Pharmacie du SCD de l'Université Paris-Sud, actuellement à Chatenay-Malabry. Une partie seulement des collections se trouvera au L.C. Chacune de ces institutions a bien évidemment sa façon de travailler, ses habitudes et, jusqu'à présent, ses collections propres²⁹¹. Le travail de coordination consiste à établir des procédures communes, petit à petit, permettant aux équipes de se connaître et d'harmoniser leur future façon de travailler au sein de Lumen. L'enjeu est donc double, en termes de politique documentaire mais également de cohésion d'équipe.

En local, chaque équipe a travaillé sur ses propres fonds pour savoir ce qui déménagerait sur le plateau ou ce qu'il faudrait désherber²⁹². En 2018-2019, l'objectif est de déterminer les règles de conservation, d'acquisitions, de désherbage, de rotation des magasins²⁹³. Plusieurs pôles ont été définis pour y

²⁸⁶ AMO VÉRONIQUE LANCELIN MANDATAIRE COMMUN *et al.* *Projet du Learning Center Paris-Saclay*, *op. cit.*, p. 9.

²⁸⁷ *Ibid.*

²⁸⁸ MARCEROU P. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages*, *op. cit.*, p. 109.

²⁸⁹ Entretien avec Julien Sempéré dans la Newsletter Projet Campus [en ligne], n° 24, avril 2017, p. 4. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<http://www.u-psud.fr/fr/universite/vers-l-universite-paris-saclay/newsletter-campus-patrimoine.html>>

²⁹⁰ Entretien avec Sylvie Sallé, le 11/05/2018.

²⁹¹ *Ibid.*

²⁹² *Ibid.*

²⁹³ *Ibid.*

appliquer ces opérations : mathématiques et physique-chimie, sciences et vie de la terre, de l'univers et de la santé, sciences de l'ingénieur et des techniques, SHS. Au cours de l'année 2018, un groupe de travail « monographie » a déterminé des règles communes de cotation pour les collections loisirs. Lorsque CentraleSupélec a fusionné ses deux bibliothèques, l'équipe avait besoin de nouvelles cotations pour les romans et a souhaité le faire en coordination²⁹⁴. Ces décisions prises pour les œuvres de fiction servent de référence aujourd'hui pour le L.C., comme pour les manuels scolaires et de langues²⁹⁵. En 2019, un autre groupe de travail a été organisé sur la politique documentaire. Il va notamment pouvoir travailler à l'aide des résultats de l'enquête menée sur les publics (étudiants, doctorants, chercheurs), dont l'analyse détermine de nombreux choix en termes de politique documentaire²⁹⁶.

Le tableau suivant rassemble la méthodologie telle qu'elle a été définie dans la fiche projet de la politique documentaire mutualisée²⁹⁷.

L'objectif de l'équipe projet est de définir des règles communes de politique documentaire (tous supports), afin que les bibliothèques préparent leurs collections et uniformisent leurs pratiques dans la perspective du Learning Center.

Au préalable, il faudra établir un **état des lieux** : cartographies et statistiques concernant les publics et les formations du Plateau de Moulon, évaluation des collections actuelles, analyse des enquêtes.

Puis, l'équipe projet précisera la définition des **4 pôles thématiques** prévus au Learning Center : domaines (Sciences Physique, Chimie, Maths ; Sciences de la vie et de la Santé ; Sciences de l'ingénieur et Techniques ; Sciences humaines, sociales et économiques), sous-domaines, publics à desservir, formations concernées, partenaires spécifiques.

Elle déterminera ensuite pour chaque pôle :

La **politique d'acquisition** : principes d'acquisition, méthodologie, supports, types de ressources, équilibre papier/électronique, niveaux, exemplaires, gestion des dons ;

La **politique de conservation** : temps de conservation, rotation en magasin, cotation.

Enfin, ces réflexions amèneront planifier des **actions** et à identifier des **procédures**, telles que : rédaction de documents formels, uniformisation des cotations, renouvellement des collections, rotation en magasin, désherbage.

Après quelques mois d'application de ces règles, un **bilan** sera établi pour dégager les points positifs et négatifs des méthodologies mises en œuvre, et d'y apporter d'éventuels réajustements.

²⁹⁴ Entretien avec Sylvie Sallé, le 11/05/2018. Cf. Annexe 12 pour la table des matières de la règle de cotation commune.

²⁹⁵ Entretien avec Sylvie Sallé, le 11/05/2018.

²⁹⁶ *Ibid.*

²⁹⁷ Documentation interne : Politique documentaire du Learning Center : règles mutualisés des pôles thématiques. [Consulté le 05/02/2019].

Au cours de la première moitié de l'année 2018, le cabinet de consultants « Plein Sens » a réalisé un accompagnement du projet et les besoins des personnels. Parmi les préconisations proposées en conclusion, l'une d'elles encourageait à faire équipe autour des usagers : elle consistait à faire une enquête auprès des futurs usagers du Learning Center, par les personnels de la documentation du plateau de Saclay. Le cabinet a ainsi pu former, au cours d'une demi-journée, aux techniques d'enquête, à l'entretien semi-directif notamment. Le but était double : permettre aux personnels d'aller rencontrer, en binôme, les publics chercheurs et enseignants-chercheurs ou en groupe les étudiants, qu'ils n'avaient pas tous l'habitude de rencontrer et aussi, de faciliter la rencontre des personnels issus de différentes institutions par le biais des binômes. Les entretiens semi-directifs ont été menés avec les chercheurs, tandis que les rencontres avec les étudiants ont eu lieu dans le hall de l'université ou des Écoles et avec les doctorants, dans le cadre de focus group*. L'intérêt de ce travail a donc été très important pour les personnels afin de favoriser dynamiques et synergies, vers les publics et entre les équipes actuelles, permettant de mieux se connaître ; paramètre constitutif de la possibilité de « faire l'équipe » du L.C.²⁹⁸.

Enfin, dans le cadre du Learning Center, l'équipe projet a mis en place des outils communs de partage et une procédure pour nommer les fichiers communs²⁹⁹. Cela permet de travailler selon les mêmes normes, et donc de retrouver les documents avec une plus grande facilité. Un exemple tiré d'un autre projet francilien de mutualisation permet d'éclairer la méthodologie de travail de groupe, chaque projet portant en lui-même sa propre méthode.

Des groupes de travail aux méthodologies différenciées : l'exemple de Paris 3 Sorbonne Nouvelle

Un autre exemple apparaît utile pour comprendre la façon dont chaque projet s'adapte à son contexte spécifique et les opportunités qu'il est possible d'en tirer. Floriane Berti, chargée de mission bibliothèque pour le Campus Nation, pour la future bibliothèque de Sorbonne Nouvelle, détaille la façon dont les différents groupes de travail ont travaillé sur les thématiques retenues. Depuis quelques années, les équipes du SCD de Paris 3 prépare le déménagement à Nation (Paris, 12^{ème} arrondissement) où une dizaine de bibliothèques seront réunies en 2019. Pour ce faire, l'équipe projet a mis en place des groupes de travail qui ont travaillé de deux façons. Les groupes ont pu se réunir dans le cadre de réunions « classiques », autour d'une table, où deux co-pilotes animent les échanges (discussions, débats, visualisation à l'aide de plans). Dans d'autres temps de travail, les méthodes du *Design Thinking**³⁰⁰ ont été utilisées. Ce type d'organisation du travail facilite

²⁹⁸ Entretien avec Julien Sempéré, le 30/11/2018. Par ailleurs, J. Boutinet écrit à ce propos : « À côté du leadership d'un acteur individuel au sein d'un groupe-projet ou d'une équipe-projet, jouant le rôle de facilitateur, il est nécessaire de se soucier de la capacité du groupe à intérioriser un *projet partagé*, au sens que nous lui avons donné plus haut à propos du projet d'entreprise ; ce projet partagé suppose pour le groupe ou l'équipe de se donner les moyens et le temps pour que chacun explicite devant le collectif, ses souhaits, ses craintes, ses suggestions, ses réserves, les points forts et les faiblesses qu'il entrevoit au regard du projet à l'état d'ébauche ou en cours de réalisation. Ce travail d'exploration des perceptions et attentes communiquées au sein du groupe par ses membres va être génératrice d'une culture partagée vis-à-vis dudit projet et permettra l'élaboration d'un accord portant sur un certain nombre de points jugés essentiels. », cf. BOUTINET, J.-P. *Anthropologie du projet, op. cit.*, p. 305-306.

²⁹⁹ Entretien avec Sylvie Sallé, le 11/05/2018.

³⁰⁰ Pour des précisions sur cette méthode, cf. JEANTROUX, Isabelle. De la suite dans les idées ou le design thinking en bibliothèque [en ligne]. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 11. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web : <http://bbf.enssib.fr/tour-d-horizon/de-la-suite-dans-les-idees-ou-le-design-thinking-en-bibliotheque_67425>. Voir aussi les différents articles de Nicolas Beudon, parmi lesquels [en ligne]

autant la réflexion individuelle que celle du groupe et permet à chacun de s'exprimer sur la thématique traitée³⁰¹ ; l'appropriation du sujet et des propositions n'en est que plus aisée. Ces différentes méthodes ont été très utiles pour préparer la mutualisation. Les groupes de travail proposent des scénarios qui sont ensuite discutés ou validés par un « comité de validation des groupes de travail », qui réunit l'équipe de direction restreinte et quatre collègues, de catégories B et C et des bibliothèques d'Unité de Formation et de Recherche (UFR). Cette plus grande représentation des différentes bibliothèques dans les groupes qui prennent les décisions a permis d'impliquer de façon plus importante les équipes aux différents projets, de mieux considérer la réalité effective du travail et *in fine* d'offrir une meilleure expertise. Aux différentes méthodes de travail s'ajoute aussi la réflexion sur la prise en compte des différences de culture professionnelle.

Jeu d'échelle et différences de culture institutionnelle

La question de la documentation sur le Campus de Paris-Saclay est confrontée à une réflexion qui s'articule sur plusieurs échelles. Si l'on considère les acteurs concernés par la mutualisation, il apparaît que les écoles ou l'université ne possèdent pas la même culture professionnelle, y compris sur la documentation. Un projet tel que le L.C. nécessite donc de négocier ces héritages pour permettre une mise en commun. Il est par ailleurs intéressant d'avoir à l'esprit l'histoire des lieux pour mieux comprendre les éventuels freins ou incompréhensions des équipes. Marie-Estelle Créhalet, directrice des bibliothèques de CentraleSupélec, explique que les équipes ont déjà eu à subir un déménagement à l'occasion de la fusion en 2015 et que certains personnels sont marqués par cette expérience précédente. Ce paramètre est l'un de ceux avec lesquels l'équipe projet doit composer.

On peut envisager la culture d'une institution, non nécessairement comme un « penser ensemble », mais plutôt comme un « système de règles acceptées »³⁰². Philippe Bernoux définit une organisation comme un « lieu de création de règles, [qui] engendre des cultures »³⁰³. Ce paramètre entraîne des rythmes différenciés d'appréhension du changement et nécessite de laisser à chacun le temps nécessaire pour s'adapter, compte tenu des contraintes sociales ou culturelles. Cette différence d'approche professionnelle se retrouve concrètement dans la façon d'appréhender le patrimoine entre les Écoles et l'université, par exemple, mais également dans la différence de gestion des fonds de documentation entre les institutions. L'enjeu de Saclay dans son ensemble, explique Julien Sempéré, sera « de réussir à marier grandes écoles et universités »³⁰⁴.

Ainsi, les membres du projet du L.C. ont réalisé à quel point le poids du passé et du patrimoine était important. Par exemple, les bibliothèques de Centrale et de Supélec n'étaient pas très en avance sur la gestion de leur collection. Elles ont été référencées respectivement l'une et l'autre en 2010 et 2013 sur le catalogue

<http://lrf-blog.com/2018/02/05/le-design-thinking-une-methode-pour-creer-la-bibliotheque-troisieme-lieu/>. [Consulté le 06/02/2019].

³⁰¹ Entretien avec Floriane Berti, le 21/01/2019.

³⁰² BERNOUX, P. *Sociologie du changement*, op. cit., p. 139.

³⁰³ *Ibid.*

³⁰⁴ Entretien avec Julien Sempéré, le 30/11/2018.

collectif Sudoc. De plus, à l'occasion du déménagement, un fonds de 10 000 ouvrages a été retrouvé, entreposé dans une petite pièce depuis le déménagement de Centrale en 1975. Ce fonds n'était pas inventorié. Il y avait donc un important retard dans le signalement des collections. Le travail est en cours et a été confié à un prestataire extérieur. À ce jour, 4 000 ouvrages ont pu être traités³⁰⁵. Ce différentiel d'avancée dans la gestion des collections et la connaissance de ces procédures par les équipes est également un autre élément à avoir à l'esprit à l'occasion de mutualisation et/ou de fusion ; ils peuvent constituer un élément de déstabilisation voire de découragement. Cette situation est révélatrice selon la directrice des bibliothèques de CentraleSupélec, de ce qu'est une bibliothèque d'une école d'ingénieurs. Dans ce cadre, le L.C. représente un formidable enjeu pour transformer l'image que les publics peuvent avoir de la documentation et/ou des bibliothèques en apportant d'autres types de services.

Aux histoires de chaque institution, se superposent celles de la différence de culture institutionnelle entre les Écoles – qui se comprennent bien et ont les mêmes façons de travailler – et l'université, au fonctionnement divers³⁰⁶. Le rapport de la Cour des comptes souligne également, en filigrane, la façon dont ces différences entraînent des divergences fondamentales d'intérêts entre les différents partenaires du plateau de Saclay (au sens géographique)³⁰⁷. Cette perspective est également à considérer, afin de pouvoir adapter son discours à chaque interlocuteur, en ayant une bonne connaissance de chaque contexte. Ce point doit cependant être nuancé par le fait qu'une partie des cadres et des équipes en poste dans des Écoles ont pu travailler précédemment à l'université et, de ce fait, connaissent son fonctionnement. C'est le cas, par exemple, de Marie-Estelle Créhalet, en poste précédemment à l'UVSQ.

Enfin, le projet du Learning Center doit également être pensé à l'échelle plus générale de la documentation sur l'ensemble du plateau, voire de la vallée, ainsi que plus généralement, vis-à-vis de l'offre disponible sur le territoire³⁰⁸ – dans un périmètre amené à s'agrandir. Cela implique notamment de considérer les différentes organisations internes, matérialisées par les organigrammes, pour articuler ou mutualiser les services, ainsi que le grand nombre de partenaires. De plus, pour chacun d'entre eux, le L.C. ne recouvre pas la même signification ; les acteurs ne projettent pas les mêmes représentations sur le futur équipement.

Ces différentes échelles permettent d'avoir à l'esprit la diversité des articulations temporelles, géographiques et institutionnelles qui, en creux, travaillent le projet du Learning Center, inscrites dans les habitudes des équipes qui vont être amenées à y travailler ensemble. Compte tenu de ces paramètres visibles ou invisibles, le L.C. est un objet – comme tout équipement de ce type – éminemment collectif et social, objet de projections, de désirs, d'attentes et de craintes.

³⁰⁵ Entretien avec Marie-Estelle Créhalet, le 25/01/2019.

³⁰⁶ *Ibid.*

³⁰⁷ COUR DES COMPTES. Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition. art. cit., p. 421.

³⁰⁸ Entretien avec Joëlle Claud et Françoise Legendre, le 14/12/2018.

2.3.2. Favoriser les projets communs en dehors des questions métiers

Parallèlement à la question documentaire, l'équipe projet a souhaité très tôt mettre en place des projets collectifs, afin de fédérer les personnels, en dehors des questions métiers. Pour cela, un terreau favorable préexistait puisque des personnels avaient des habitudes anciennes de travail collectif. Les premiers projets communs ont été réalisés dans les années 2011-2015. Au sein du Pres Universud, par exemple, un groupe de travail existait sur l'IST et la mutualisation d'achats de ressources électroniques³⁰⁹. Puis, dans le cadre de la ComUE Université Paris-Saclay, l'accès croisé aux bibliothèques a pu être mis en place, à l'aide d'une charte d'usage commune (2016)³¹⁰. Cette accessibilité à toutes les bibliothèques du réseau pour les étudiants a été ensuite poursuivie autour de trois projets construits par le réseau documentaire de la ComUE. Le premier fut le déploiement de l'outil de découverte « Focus »³¹¹, plateforme unique de recherche de ressources documentaires de l'Université Paris-Saclay, incluant l'archive ouverte HAL (dont une collection a été constituée). Cet outil est constitué d'un logiciel de recherche documentaire pertinent incluant une diversité de ressources (articles, bases de données, monographies...). Le communiqué de presse annonçant son lancement date du 23 janvier 2018³¹². Un autre projet est lié à l'achat d'archives et au développement d'un groupe bibliométrie garant de la qualité de la signature. Un troisième, enfin, s'est construit autour d'une bibliothèque d'ebooks partagés³¹³. Ces projets collectifs préalables ont probablement été un terrain facilitant les groupes de travail qui se sont attachés à développer des initiatives en dehors des cadres d'exercice plus traditionnels.

L'exemple de la Nuit de la lecture (janvier 2019)

Dans le cadre du Learning Center, le dernier projet collectif qui a rassemblé des personnels des différents établissements a été la Nuit de la lecture, du 19 janvier dernier³¹⁴. Le but de cet événement national est de promouvoir le livre et la lecture dans toute la France, à l'initiative du ministère de la Culture et de la Communication³¹⁵. Marie-Estelle Créhalet explique que pour cet événement, les personnels intéressés du SCD de Paris-Sud, de l'ENS Paris-Saclay et de CentraleSupélec, ont travaillé avec la Mission Arts, Culture, Sciences et Société, dans le cadre du Learning Center³¹⁶. Un programme commun a été établi avec les

³⁰⁹ Entretien avec Joëlle Claud et Françoise Legendre, le 14/12/2018.

³¹⁰ Cf. Annexe 13 pour un extrait de la charte.

³¹¹ https://universiteparissud.focus.universite-paris-saclay.fr/primo-explore/search?vid=33UDPS_VU1&lang=fr_FR&sortby=rank. [Consulté le 05/02/2019].

³¹² https://www.telecom-paristech.fr/fileadmin/documents/pdf/presse/2018-01_Plateforme-Focus.pdf. [Consulté le 27/02/2019].

³¹³ Entretien avec Julien Sempéré, le 5/04/2018.

³¹⁴ <http://ens-paris-saclay.fr/agenda/nuit-de-la-lecture-2019>. [Consulté le 05/02/2019]. On peut y lire : « L'événement majeur de cette programmation se déroulera le samedi 19 janvier 2019 à 20h dans le théâtre Joël Rousseau de CentraleSupélec : Sébastien Spitzer, lauréat du prix littéraire de l'ENS Paris-Saclay présentera son roman Ces rêves qu'on piétine avec des extraits théâtralisés et des intermèdes musicaux. Cette présentation est ouverte à tous. », cf. *Ibid.*

³¹⁵ <http://www.education.gouv.fr/cid124718/la-nuit-de-la-lecture.html>. [Consulté le 06/02/2019].

³¹⁶ Cf. Annexe 10, 1. Voir aussi http://www.u-psud.fr/fr/universite/organisation-generale/services/affaires_culturelles.html. [Consulté le 18/02/2019].

médiathèques de la communauté d'agglomération Paris-Saclay. CentraleSupélec a fourni le lieu, l'Université Paris-Saclay la communication et les goodies pour l'événement tandis que les médiathèques ont élaboré la programmation³¹⁷. À ses yeux, cette expérience a été très intéressante en termes d'accompagnement au changement car elle a permis de tisser des liens via le L.C. des personnels des bibliothèques des trois établissements et avec les médiathèques du territoire. À cette occasion, certains personnels ont réalisé que des prêts, autres que des livres, étaient possibles (en l'occurrence, des prêts de liseuses) ainsi que des médiations d'autre nature, telles que des ateliers d'écriture. Cette nuit a été un vrai succès du côté des personnels qui étaient ravis³¹⁸.

Ces expériences de travail collectif, pour les collègues volontaires, permettent d'élaborer des projets ensemble, comprendre comment organiser un événement autour de thématiques stimulantes, tout en apprenant à mieux se connaître. Par la suite, il est ainsi plus aisé d'aborder les questions métiers.

Les moyens de communication interne : favoriser la prise d'initiatives et le développement de compétences

La possibilité de prendre part à des projets se retrouve dans un document de communication intitulé « valeurs du Learning Center », qui met en avant l'ensemble des potentialités offertes aux personnels comme celles de proposer ou de participer à des initiatives³¹⁹. Pour faciliter cette prise d'initiatives, des outils ont été mis à disposition des équipes : un intranet – un réseau social d'entreprise –, un extranet avec un espace document et le site du L.C.³²⁰. L'extranet permet de centraliser des informations, comme l'accès au calendrier, aux documents et aux articles. L'intranet, lui, permet un partage des « idées et avis au quotidien (...) permettant une communication rapide et plus informelle »³²¹. Le chef de projet trouve ce réseau intéressant car progressivement, de plus en plus de collègues sont venus s'y exprimer et cela permet de repérer les champs d'intérêt des uns et des autres, mais aussi les compétences et expertises disponibles en interne, dont il n'aurait pas eu connaissance autrement.

Par exemple, dans la documentation interne, on peut trouver un document type « se charger d'un projet » au L.C. qui développe toute la procédure, de manière tout-à-fait transparente³²² :

La procédure a pour but de définir la méthode que doit suivre un chargé de projet Learning Center pour renseigner son projet. Il s'agit de regrouper au sein d'un même document les actions à mener, la liste des fichiers utiles, des abréviations utilisées par l'équipe et dans les projets, la politique de classement des documents présents sur les répertoires partagés ainsi que les règles de nommages communes³²³.

³¹⁷ Entretien avec Marie-Estelle Créhalet, le 25/01/2019.

³¹⁸ *Ibid.*

³¹⁹ Cf. Annexe 10, 2.

³²⁰ <https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/le-projet-learning-center?oaq%5Btags%5D%5B0%5D=learning-center>. [Consulté le 03/03/2019].

³²¹ Documentation interne : Valeurs du Learning center. [Consulté le 05/02/2019].

³²² Documentation interne : Se charger d'un projet. [Consulté le 05/02/2019].

³²³ *Ibid.*

Tous les outils sont donc mis à disposition des équipes afin de favoriser la prise d'initiative et le développement de compétences. Ce dernier point apparaît comme un gage de réussite du projet : en effet, il est étroitement lié au *Knowledge management*, dont les principes inspirent fortement le chef de projet.

2.3.3. Le *Knowledge management* : une façon d'aborder le travail collectif en bibliothèque

Le travail collectif peut être stimulé en étant attentif aux champs de compétences et d'expertises de chacun, notamment par le chef de projet « qui permet de garantir la cohérence du projet », selon les mots de Joëlle Claud et Françoise Legendre, inspectrices générales des bibliothèques³²⁴. Comment créer les conditions pour que les cultures et les expertises de chacun continuent à être en synergie ? C'est une des questions que se pose le chef de projet du L.C. de Paris-Saclay et à laquelle il répond par les apports du *Knowledge management* (KM), « nouveau » type d'encadrement qui s'est développé dans les entreprises, il y a une trentaine d'années (à la mode entre 1998 et 2002³²⁵). Il peut être défini ainsi :

La gestion des connaissances est une méthode de management des savoirs au sein d'un groupe, d'une entreprise, ou d'une quelconque organisation afin de capitaliser savoirs et savoir-faire pour plus de valeur sur l'un des quatre pôles de l'entité (clients, collaborateurs hommes et femmes, environnement, actionnaires). C'est aussi l'ensemble des techniques permettant d'identifier, d'organiser, de stocker et de fournir des connaissances aux membres de l'organisation, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (recherche et développement) ou acquis à l'extérieur (intelligence économique). Concept reposant sur l'échange des connaissances dans une organisation et permet, par des outils, de mieux partager des informations par défaut non structurées telles que l'expertise des salariés³²⁶.

En lisant cette définition, il apparaît clairement que cette façon d'aborder le travail collectif peut considérablement irriguer et enrichir un objet en construction comme un Learning Center. Découvert dans le cadre du groupe KM de l'*International Federation of Library Associations*³²⁷, Julien Sempéré explique être passionné par les problématiques de transformation institutionnelle, d'accompagnement au changement et d'évolution des métiers. Elle nécessite une adaptation constante, « de l'UX Design institutionnalisé »³²⁸, et implique un management de proximité.

³²⁴ Entretien avec Joëlle Claud et Françoise Legendre, le 14/12/2018.

³²⁵ PRAX, J.-Y. *Manuel du Knowledge Management*, op. cit., p. 116. Voir aussi BULTRINI, Leda et al. (éd.). *Knowledge management in libraries and organizations*, op. cit., p. 17-19.

³²⁶ LUNGU, Virgile. *Knowledge management en entreprise*. Le Mans : Gereso Édition, 2015, p. 165. Une autre définition est celle-ci : « la combinaison des savoirs et savoir-faire dans les processus, produits et organisations de travail, pour créer de la valeur. », cf. PRAX, J.-Y. *Manuel du Knowledge Management*, op. cit., p. 42. Son histoire se résume à ce qu'on appelle les « 3C : Contenu, Contexte, Culture », cf. *Ibid.*, p. 43. Pour une discussion sur la définition du KM, cf. BULTRINI, Leda et al. (éd.). *Knowledge management in libraries and organizations*, op. cit., p. 19-26.

³²⁷ Entretien avec Julien Sempéré, le 05/04/2018. Il a d'ailleurs co-édité : BULTRINI, Leda et al. (éd.). *Knowledge management in libraries and organizations*, op. cit. Voir aussi : <https://www.ifla.org/FR/km>. [Consulté le 05/02/2019]. La section KM à l'IFLA a été créée en 2003, cf. *Ibid.*, p. 5.

³²⁸ Entretien avec Julien Sempéré, le 05/04/2018.

La traduction française du KM serait le « management des savoirs »³²⁹, que l'on pourrait aussi traduire par « management par les savoirs ». Il implique une transformation de la façon de concevoir une organisation, dont le basculement se retrouve dans la notion d'« organisation apprenante »³³⁰. Jean-Claude Tarondeau explique que « Définir l'organisation comme un portefeuille de ressources basées sur des savoirs conduit à de nouvelles théories de l'organisation. (...) Les portefeuilles de savoirs ne sont pas figés. Ils évoluent par apprentissage dans l'action, et par acquisition ou développement de nouveaux savoirs »³³¹. Par « savoirs », on entend des notions aussi larges que capacités, compétences, aptitudes, etc.³³²

Au quotidien, cela se traduit par un état d'esprit, une façon d'envisager le collectif, le travail de chacun, d'être ouvert, à l'affût de la reconnaissance des compétences et des expertises des collègues, de l'attention portée à telle ou telle problématique. La documentation interne témoigne d'un intérêt poussé de l'équipe projet pour la formation : on peut y lire un calendrier des formations pour l'année 2018-2019 avec des thématiques très variées : nouvelles pédagogies, le *Design Thinking* en bibliothèques, formations innovantes, sketchnoting, la médiation scientifique, innovation...³³³.

Management des savoirs et mémoire des compétences au sein d'une organisation

Par ailleurs, cette perspective implique que l'organisation « tire son identité et ses performances des savoirs qu'elle exploite et qu'elle génère. L'organisation est un lieu de mémoire et d'apprentissage »³³⁴. La perspective d'une organisation apprenante implique « acquisition, mémorisation et exploitation des savoirs »³³⁵. Le KM a été vu à l'origine comme « un outil de capitalisation et gestion de la mémoire d'entreprise »³³⁶ ; il est devenu plus couramment « une culture permanente du partage de connaissances »³³⁷. Le chef de projet de Lumen explique qu'il est attentif à ce que les compétences, les initiatives existent et puissent continuer à se développer indépendamment des personnes : que l'organisation dans son ensemble ne soit pas impactée par le départ de personnels, qui détiendraient telle ou telle ressource³³⁸. Jean-Claude Tarondeau parle à ce propos de la « mémoire organisationnelle » d'une organisation, qu'il définit comme un « stock de connaissances et une structure de rétention ou processus composé de trois phases (acquisition, stockage et restauration) »³³⁹. Il explique que ces « processus

³²⁹ TARONDEAU, Jean-Claude. *Le management des savoirs*. Paris : Presses universitaires de France, [1998] 2002.

³³⁰ Voir par exemple PÉRALES, C. *Conduire le changement en bibliothèque*, op. cit.

³³¹ TARONDEAU, J.-C. *Le management des savoirs*, op. cit., p. 3-4.

³³² *Ibid.*, p. 18-19. Il précise que « C'est l'accumulation de savoirs individuels et collectifs et l'apprentissage obtenu dans leur mise en action qui génèrent les aptitudes, les capacités et les compétences. », cf. *Ibid.*, p. 20.

³³³ Documentation interne : La formation dans le cadre du projet Learning Center. [Consulté le 05/02/2019].

³³⁴ TARONDEAU, J.-C. *Le management des savoirs*, op. cit., p. 28-29.

³³⁵ *Ibid.*, p. 29.

³³⁶ PRAX, J.-Y. *Manuel du Knowledge Management*, op. cit., p. 43.

³³⁷ *Ibid.*, p. 45.

³³⁸ Entretien avec Julien Sempéré, le 5/04/2018.

³³⁹ TARONDEAU, J.-C. *Le management des savoirs*, op. cit., p. 42.

de stockage, d'accès et de restauration des savoirs conditionnent l'exploitation de ceux-ci »³⁴⁰. Au sein d'une organisation, différentes mémoires participent de ce « stock » de savoirs : les « *mémoires individuelles* recèlent la plupart des savoirs tacites exploités dans l'action ou potentiels »³⁴¹, d'accès difficile pour l'organisation car elles disparaissent avec le départ des individus. Il identifie aussi les « *routines* » comme la « forme de stockage la plus importante des savoirs opérationnels spécifiques à une organisation »³⁴², ensemble de processus formels et réels. Vanessa Proudman explique à ce propos :

Une fois que vous aurez développé les compétences de votre personnel ou acquis une nouvelle expertise et que vous disposerez des atouts dont vous avez besoin pour fournir un soutien à la recherche de qualité, pensez à la manière dont vous allez conserver ces acquis. Mettez en place des plans de conservation des savoirs, en prévision du départ ou de la retraite de certains experts³⁴³.

Ces éléments constituent une clé pour assurer la pérennité et la performance de l'équipement sur un temps long. Enfin, des facteurs d'inquiétudes inhérents à tout processus de mutualisation demeurent tout au long du projet.

Gérer les inconnues tout au long du projet

À l'heure actuelle, un certain nombre d'éléments n'ont pas encore été actés, notamment l'organisation du service du futur Learning Center, qui fera l'objet d'une décision politique ultérieure dans le cadre plus global de projet Université Paris-Saclay 2020. Il ne m'est pas possible de développer davantage ces paramètres « inconnus », inhérents à tout projet de ce type. Un groupe de travail sur les ressources humaines a commencé par recenser les conditions de travail des personnels dans les différents établissements afin de mettre en place les conditions nécessaires à un travail commun. Le challenge réside dans la nécessité de former une équipe à partir des personnels de trois institutions de cultures différentes³⁴⁴, dans un lieu aux horaires d'ouverture unifiées. L'ENS Paris-Saclay ainsi que CentraleSupélec s'engagent à mutualiser tous leurs postes (Équivalent Temps Plein ou ETP) au sein du L.C., tandis que l'Université Paris-Sud s'engage à mutualiser les postes correspondant à ceux composant les équipes de la bibliothèque de pharmacie et une partie de celle des Sciences. Avec toutes les implications que recouvrent cette harmonisation, le Learning Center se présente sur le Campus comme le « laboratoire »³⁴⁵ de la mutualisation et du symbole visible de la capacité à travailler ensemble.

Ce choix politique soulève une deuxième source de fragilité de projets de cette envergure, soumis au « turn-over » des politiques. Ce calendrier extérieur au temps du projet a des conséquences sur les temps de la décision, qui ne correspondent pas forcément au programme établi. Ce point s'accorde avec celui des financements, impliquant les trois établissements partenaires.

³⁴⁰ TARONDEAU, J.-C. *Le management des savoirs*, op. cit., p. 42.

³⁴¹ *Ibid.*, p. 43.

³⁴² *Ibid.*

³⁴³ PROUDMAN, Vanessa. Comment développer une stratégie de soutien à la recherche pour votre bibliothèque universitaire. In CAVALIER, F. et POULAIN, M. (éd.). *Bibliothèques universitaires*, op. cit., p. 111.

³⁴⁴ Entretien avec Hervé Le Riche, le 18/01/2019.

³⁴⁵ *Ibid.*

Partie 2. Les voies de la mutualisation : enjeux, difficultés, méthodes

Les enjeux et difficultés posés par la mutualisation se présentent comme une source d'inspiration pour dépasser les frontières traditionnelles et imaginer des équipements novateurs, ambitieux et uniques. Écrire l'« histoire en train de se faire » de ces projets de mutualisation permet de conserver la trace des interrogations qui, à un moment donné, ont préoccupé les acteurs et éventuellement les publics. La mémoire de ces projets constitue l'ADN et les fondations du futur établissement. Elle contribue à lui assurer des bases plus solides encore et faciliter la transmission et la connaissance de l'établissement, de ses collections et de ses services, aux publics. Enfin, ce temps du projet offre un espace d'observation pour analyser les opportunités de transformation des métiers des bibliothèques qui se font jour dans ces bibliothèques du XXI^e siècle.

PARTIE 3. PROJETS DE MUTUALISATION : TEMOINS DES OPPORTUNITES POUR LA TRANSFORMATION DES METIERS EN BIBLIOTHEQUE

Il y a presque 40 ans, l'histoire des bibliothèques se plaisait à dépeindre les bibliothèques universitaires comme des « cathédrales de savoirs »³⁴⁶. L'ouvrage dont provient l'expression est probablement l'une des premières études documentées, menée au début des années 1980, par Jacqueline Reboul, conservatrice à la Bibliothèque de la Sorbonne, sur le modèle d'organisation des bibliothèques universitaires aux États-Unis. Cette image apparaît désormais comme désuète, tant la métaphore religieuse de la cathédrale ne semble plus applicable aux bibliothèques. Cette expression reste néanmoins symptomatique des projections que les professionnels ou les publics peuvent avoir sur ces lieux, qui deviennent alors autant fictionnels que réels.

Le projet est peut-être, plus encore, lui aussi une *fiction*³⁴⁷ qui rend possible toutes formes de projections. À l'origine de ce dernier, se trouvent des porteurs de projets qui ont voulu ces équipements et ont souvent bénéficié de l'écoute de politiques, prêts à financer l'opération³⁴⁸. À Condorcet, on trouve dans les années 2007-2008, deux personnalités, Danielle Hervieu-Léger, alors présidente de l'Ehess et Jean-Claude Waquet, président de l'Ephe, qui imaginent ensemble une cité des sciences humaines et sociales. Le projet de bibliothèque mutualisée viendra plus tard³⁴⁹.

Les deux projets, GED et Learning Center, sont tous deux, à l'heure actuelle, entrés dans la phase opérationnelle et laissent désormais la possibilité, le temps et la respiration pour écrire cette première phase de leur histoire. Comme le rappelaient récemment les historiens F. Graber et M. Giraudeau :

L'historien des techniques et des entreprises Philip Scranton [2014] a récemment appelé à une histoire des projets, qu'il définit comme des activités non routinières, impliquant incertitudes, confusion et urgence : le tâtonnement, l'expérimentation, l'essai et l'erreur sont ici au cœur du projet. (...) Corrélativement, un projet ne saurait se contenter de reproduire l'existant : un projet serait nécessairement innovant³⁵⁰.

Les projets de bibliothèques mêlent des visions et des acteurs différents – universitaires, professionnels des bibliothèques, politiques, programmistes et architectes –, et sont des lieux de négociation où l'enjeu principal consiste à pouvoir traduire en mots, compréhensible pour chaque culture professionnelle, les propositions de chacun. Au cours de ces moments intenses de discussions et de négociations émergent des propositions, des choix, voire des inventions pour

³⁴⁶ REBOUL, Jacqueline. *Les cathédrales du savoir ou Les bibliothèques universitaires de recherche aux États-Unis. Étude d'organisation*. Paris : Publications de la Sorbonne, 1982.

³⁴⁷ GRABER, F. et GIRAudeau, M. (dir.). *Les projets, op. cit.*, p. 14.

³⁴⁸ *Mettre en place un Learning Centre. Enjeux et problématiques, op. cit.* p. 16.

³⁴⁹ Entretien avec Jean-Claude Waquet, le 13/02/2019.

³⁵⁰ GRABER, F. et GIRAudeau, M. (dir.). *Les projets, op. cit.*, p. 19.

résoudre les problèmes – uniques – qui se posent. Je fais l'hypothèse que ces éléments de résolution peuvent aussi servir à la communauté des professionnels de bibliothèques, ainsi plus à même d'analyser leur propre terrain d'exercice. De quelles innovations, ou plus exactement de quelles opportunités, sont porteurs ces deux projets de bibliothèques pour les métiers des bibliothèques et leur futur ?

3.1. LE LEARNING CENTER : UN LABORATOIRE DE LA MUTUALISATION QUI BENEFICIE DE L' « EFFET TOTEM »

3.1.1. *Learning Center* : une appellation opportune

Dans son rapport de 2013, Antoine Picon insiste sur le fait que le Learning Center soit la « vitrine de la nouvelle Université Paris-Saclay »³⁵¹. Ce point est important car il signifie que les différents acteurs, qui gravitent autour du projet, ont conscience des enjeux qu'il représente. Le terme de Learning Center est très à la mode depuis une dizaine d'années³⁵². De quelles opportunités cette appellation est-elle porteuse ? Julien Roche, directeur du Service Commun de Documentation de l'université de Lille, qui a porté le projet LILLIAD Learning center Innovation, explique qu'avoir appelé le projet « Learning Center » a permis d'intégrer les dimensions de « troisième lieu », d'espaces de travail différenciés, d'inclure l'innovation pédagogique³⁵³ et aussi, de séduire les financeurs du projet. Par ailleurs, le nom, comme celui qui a été choisi à Lille, permet de développer par la suite une politique de marque et facilite la reconnaissance et l'intérêt pour le lieu par des acteurs, même éloignés du monde universitaire, notamment ceux provenant du monde socio-économique. En effet, il y a peu de chance qu'ils soient attirés par l'idée de venir « à la bibliothèque »³⁵⁴. « Learning Center » est donc une appellation qui facilite les interactions et se présente comme un argument fort pour convaincre les politiques, porteur d'une autre vision des bibliothèques³⁵⁵.

Peut-on déceler à travers ces projets de « bibliothèques nouvelle génération », « du XXI^e siècle », une nouvelle pensée des bibliothèques, voire même un nouveau paradigme ? On pourrait à la suite du philosophe des sciences Thomas Kuhn³⁵⁶ appliquer cette définition du « paradigme » rappelé par P. Bernoux :

À la place du terme « idées dominantes », on pourrait parler de paradigme, au sens de Kuhn (1962) : « découvertes scientifiquement universellement reconnues qui, pour un temps, fournissent à une communauté

³⁵¹ PICON, A. *Le Learning Center de Paris-Saclay, op. cit.*, p. 5.

³⁵² Philippe Marcerou explique « Sur les 76 réponses précises, on note 50 bibliothèques de droit, lettres et sciences humaines et 26 bibliothèques de sciences, techniques et santé. On relèvera qu'aucune bibliothèque ouverte avant 2010 ne porte le nom de "learning center", mais que la part des "learning centers" est d'un tiers pour la période 2016-2015. », cf. MARCEROU, P. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages, op. cit.*, p. 10. Voir aussi BORAUD, Anne. Quelles compétences pour les professionnels au Learning Center ? De l'opinion à l'utopie. In *Bulletin des Bibliothèques de France (BBF)*, décembre 2017, n° 13-14, p. 38-45.

³⁵³ Entretien avec Julien Roche, le 8/02/2019.

³⁵⁴ *Ibid.*

³⁵⁵ Cet aspect peut être mis en parallèle avec d'autres appellations : « On valorise, aujourd'hui, des appellations nouvelles qui ont pour point commun de n'évoquer ni la bibliothèque ni le livre : Ideas Store, Learning Centres, Maison du savoir... », cf. AROT, D. *et al. Horizon 2019, op. cit.*, p. 9.

³⁵⁶ KUHN, Thomas Samuel. *La structure des révolutions scientifiques*. Traduit par MEYER, Laure. Paris : Flammarion, [1966] 1991.

de chercheurs des problèmes types et des solutions » (p. 11). Plus largement, j'appelle « idées dominantes » des idées, universellement admises sans avoir jamais été vraiment éprouvées, qui fournissent un cadre de pensée difficile à remettre en cause tellement il paraît évident à un moment donné. Puis, quelques années plus tard, le temps et les événements peuvent les faire apparaître obsolètes et d'autres idées dominantes feront leur apparition³⁵⁷.

Les bibliothèques, comme toutes les organisations, sont « influencées par les idées dominantes »³⁵⁸. Mais finalement, cet aspect importe peu. Ce qui importe pour de tels projets, c'est ce qu'en disent les acteurs, le sens qu'ils donnent au projet – et donc au futur équipement – qui conduit au succès de la proposition d'« équipement documentaire innovant ». Au cœur de ces propositions – LILLIAD à Lille hier, Learning Center de Paris-Saclay demain – l'attention portée aux services reconfigure la raison d'être de ces établissements, ce que Philippe Marcerou constatait déjà en 2016³⁵⁹. Quelles représentations et attentes des publics sont perceptibles à travers les entretiens menés ?

3.1.2. Un « totem » : le premier bâtiment mutualisé de l'Université Paris-Saclay

Julien Sempéré, à l'occasion d'un entretien, a résumé les différents points de vue des acteurs sur le futur Learning Center. Les premiers – non nommés – perçoivent le futur équipement comme un exemple de mutualisation, parmi d'autres, qui pose des problèmes techniques, administratifs ou de marchés. Un « cas d'école » qui permet de poser et résoudre certaines problématiques, comme pourrait le faire un musée ou un autre équipement culturel. Les deuxièmes l'envisagent plutôt comme un bâtiment emblématique du Campus dans lequel des expositions seront organisées, à la manière d'un tiers-lieu. Dans cette deuxième situation, il a valeur de « totem », au cœur du Campus. Pour une troisième catégorie de personnes, il est envisagé comme un lieu attractif pour les communautés, un lieu d'expression pour les laboratoires. Dans ce dernier cas, le L.C. incarne une idée du décloisonnement – de la documentation et par extension des communautés³⁶⁰. Cet aspect très positif du « totem » permet pour les différents acteurs et publics futurs d'investir et de projeter sur le lieu de nombreuses attentes. Il comporte également un versant un peu plus négatif puisqu'il polarise fortement l'attention, facteur de fragilisation, en raison de son exposition. De plus, à terme, le Learning Center devra être pensé dans le cadre du périmètre commun de

³⁵⁷ BERNOUX, P. *Sociologie du changement*, *op. cit.*, p. 181.

³⁵⁸ *Ibid.*, p. 182.

³⁵⁹ « (...) qu'ils se nomment "learning centers" ou "bibliothèques", les bâtiments qui vont être construits entre 2016 et 2025 donnent une large part aux services et, semble-t-il, une attention moindre aux collections. Il s'agit de construire ou de rénover des espaces facilement modulables; les salles de travail collectif sont privilégiées. On notera quelques très grands projets en Île-de-France (Saclay, Condorcet, Bibliothèque de documentation et d'information contemporaine, etc.), mais aussi des constructions en province (Lille, LILLIAD ; Mulhouse, MOSAIX ; Aix-Fenouillères, etc.), des extensions de bâtiments (...). À peine plus de 125.000 mètres carrés nouveaux seront construits. », cf. MARCEROU, P. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages*, *op. cit.*, p. 10. Il poursuit : « L'ambition est toujours d'augmenter le nombre de places assises, mais aussi d'améliorer la qualité des places de travail (boxes individuels, espaces de travail en groupe, salles de formation, etc.) et le confort (éclairage, acoustique, création de cafétérias, etc.), d'améliorer la modularité des espaces et le câblage électrique et réseau. », cf. *Ibid.*, p. 10-11.

³⁶⁰ Entretien avec Julien Sempéré, le 30/11/2018.

documentation³⁶¹, d'Évry à Versailles, dont la réflexion débute tout juste à l'heure actuelle.

Cette valeur totémique est apparue très tôt. Dès la séance de créativité, de septembre 2013, on peut lire dans la synthèse la liste des fonctions qui lui sont attribuées : accès à la connaissance de manière innovante, échange – collaboration, emblème, innovation – création, interface – lien³⁶². Parmi les points synthétisés pour la catégorie « emblème », on peut lire : « l'icône du plateau ; un totem, un lien central ; un point de repère patrimonial³⁶³. » Il est donc très largement perçu par les participants comme l'emblème et le totem de la vie de Campus³⁶⁴, dont le mode de vie reste à inventer. Joëlle Claud et Françoise Legendre ont été aussi frappées par l'usage de ce mot de « totem » qui revenait dans la bouche de nombreux acteurs pour qualifier le futur équipement³⁶⁵.

Cette valeur symbolique très prégnante rappelle ce qu'écrit Julien Roche, à propos de LILLIAD :

La première ambition de LILLIAD tient à la volonté affirmée de créer un lieu emblématique, à la lisibilité exemplaire et à la symbolique forte. Conservant sa position pivot et centrale dans l'université, le nouvel équipement a vocation à faire signe urbain et à demeurer le symbole du campus de la Cité scientifique, par-delà l'enrichissement de son modèle³⁶⁶.

L'intérêt du projet ne porte donc pas sur les collections mais bien, plutôt, sur la façon dont les différents acteurs – politiques, enseignants chercheurs et étudiants bientôt – se projettent dans ce futur lieu, se l'approprient et l'envisagent comme un lieu central du Campus, facilité par le concept novateur de Learning Center.

Par ailleurs cette visibilité, permet de mettre l'Information Scientifique et Technique (IST) au cœur du Campus. Comme l'explique J. Sempéré, cette focalisation sur le projet et son intérêt par les instances de la future Université permet de placer l'IST au centre du Campus³⁶⁷, d'en faire un véritable levier de la vie sur le Campus, de la réussite étudiante, de la médiation scientifique et ainsi, de favoriser la création de nouveaux services. Enfin, cette visibilité et le caractère symbolique de ce type de bâtiment en fait un lieu porteur de sens, comme l'explique J. Roche :

Parce que ces nouvelles bibliothèques augmentées sont de grands projets appelés à devenir de grands équipements, parce qu'ils sont amenés à remplir des missions structurantes de diffusion des savoirs et de sociabilité, parce qu'ils ont généralement une mission sociale de tout premier plan, parce qu'ils (re-)façonnent en profondeur l'environnement dans lequel ils sont implantés, ces lieux sont nécessairement porteurs de sens et de symboles³⁶⁸.

³⁶¹ *Ibid.*

³⁶² PHM CONSEIL. *Une vision pour le « L.C. Paris Saclay »*, séance de créativité du 26 septembre 2012, p. 6-7.

³⁶³ *Ibid.*, p. 7.

³⁶⁴ Entretien avec Julien Sempéré, le 5/04/2018.

³⁶⁵ Entretien avec Joëlle Claud et Françoise Legendre, le 14/12/2018.

³⁶⁶ ROCHE, J. LILLIAD Learning Center Innovation. art. cit.

³⁶⁷ Entretien avec Julien Sempéré, le 30/11/2018.

³⁶⁸ ROCHE, J. Le Learning Center est-il soluble dans la bibliothèque ? art. cit., p. 121.

3.1.3. Opportunités internes et externes : valoriser les métiers et les contenus grâce à l'innovation

LILLIAD, le Learning center de l'Université de Lille, a ouvert en 2016 et son équipe dispose désormais d'un peu de recul pour analyser les opportunités de développement que la structure a permises, en interne comme en externe. Cette expérience peut servir de guide pour analyser ce que l'on peut percevoir du futur L.C. de Paris-Saclay aujourd'hui.

LILLIAD Learning center : des opportunités pour les publics et les professionnels

Si on part de l'expérience et du recul de LILLIAD, il est intéressant d'observer ce que son ouverture a apporté pour les métiers des bibliothèques et les équipes qui y travaillent. Le L.C. est composé de trois espaces distincts, dont la conception comme le contenu ont laissé une large place à l'innovation. Lorsqu'on passe le seuil de l'entrée, deux espaces se font face : l'espace événementiel, destiné à l'organisation d'événements de divers types (colloques, journées d'étude, etc.³⁶⁹) et vitrine de marque de l'université (un grand amphithéâtre très bien équipé et connecté, des salles modulables etc.). Une équipe de professionnels de l'événementiel a été recrutée pour gérer cet espace qui remporte un très grand succès. Dans ce cadre, l'enjeu a été de recruter des professionnels du secteur, ce qui permet de faire cohabiter des métiers différents et complémentaires, au sein d'un même établissement³⁷⁰. L'équipe est composée de six personnes, parmi lesquelles un graphiste qui réalise des maquettes, un régisseur, des organisateurs d'événements, une enseignante-chercheuse directrice scientifique de la programmation « événementiel innovation » – qui bénéficie d'une décharge de cours à ce titre. Plus de 300 événements y sont organisés chaque année³⁷¹. Une équipe de communication intervient pour l'ensemble de l'équipement.

En face se trouve Xpérium, un espace d'exposition destinée à montrer les recherches en cours. Les laboratoires de l'Université peuvent répondre aux appels à projet et proposer leurs expériences, qui y seront ensuite exposées si leur proposition est retenue. La saison 3 (2018-2020) porte sur « Matériaux et numérique en mutation. Vers l'homme augmenté »³⁷². Le lieu est visité par de nombreux lycéens chaque année ce qui contribue à leur donner une image beaucoup plus positive de l'université³⁷³, par rapport à celle qu'ils semblent en avoir, et par ailleurs, de la recherche telle qu'elle est pratiquée à proximité de chez eux³⁷⁴. On le voit, dans cet exemple, les opportunités pour les publics et les professionnels sont mêlées grâce à cette extension du périmètre habituel des bibliothèques. L'un des plus grands succès de cet espace, aux yeux de Julien, Roche réside dans l'intérêt qu'y trouvent les lycéens et les enseignants-chercheurs,

³⁶⁹ <https://lilliad.univ-lille.fr/pole-evenementiel/evenements>. [Consulté le 20/02/2019].

³⁷⁰ Sur ce sujet, cf. PÉRALES, C. *Conduire le changement en bibliothèque*, op. cit.

³⁷¹ Entretien avec Julien Roche, le 8/02/2019.

³⁷² <https://lilliad.univ-lille.fr/xperium/visiter-xperium-saison-3-2018-2020>. [Consulté le 20/02/2019].

³⁷³ Entretien avec Julien Roche, le 8/02/2019.

³⁷⁴ Ce qu'indique une lycéenne dans une vidéo de présentation, réalisée à l'occasion de la Fête de la science 2018 : <https://webtv.univ-lille.fr/video/10037/fete-de-la-science-2018-a-l%E2%80%99xperium>. [Consulté le 20/02/2019].

qui reviennent dans l'enceinte de la bibliothèque. Ces derniers apprécient particulièrement le professionnalisme et les services qui leurs sont offerts par l'espace événementiel³⁷⁵.

Le reste du bâtiment est constitué d'un espace de restauration et d'une bibliothèque avec près de 50 salles de travail collectif³⁷⁶. Ce retour des enseignants-chercheurs au sein de l'équipement (le bâtiment de l'ancienne BU sciences du Campus a été restauré et transformé en LILLIAD) permet aux professionnels des bibliothèques et aux autres partenaires de nouer des contacts avec eux. Par exemple, ces derniers leur ont proposé d'instrumentaliser le bâtiment, c'est-à-dire d'installer des dispositifs issus de la recherche, grande nature, dans le bâtiment³⁷⁷. On y trouve actuellement des capteurs qui enregistrent des données sur la qualité de l'air. Les chercheurs peuvent ainsi s'approprier le bâtiment pour leurs recherches, en disposant d'un intermédiaire – dont ils ne bénéficiaient pas jusqu'à présent – entre le laboratoire et le dépôt du brevet³⁷⁸.

Ainsi, ces nouveaux espaces ont permis de faire entrer de nouveaux métiers dans l'espace de la bibliothèque et grâce aux nouveaux services offerts, de faciliter les interactions et les projets avec les différents publics qui fréquentent l'équipement. De plus, LILLIAD bénéficie de la circonstance favorable, récente, de la fusion des Universités de Lille 1, 2 et 3 en une seule Université de Lille. Le SCD, au sein duquel le L.C. est intégré, bénéficie désormais d'un nouveau périmètre de 200 personnes³⁷⁹. Ce SCD fusionné permet de spécialiser des personnels sur certains domaines, en particulier sur les services à la recherche (écriture de plan de gestion de données, archives ouvertes, identifiants, données de la recherche)³⁸⁰. Aux yeux de J. Roche, les profils de conservateurs dans les universités fusionnées devront être de plus en plus spécialisés dans le futur, notamment dans les services à valeur ajoutée – comme les services à la recherche. Par ailleurs, l'arrivée de publics très divers (lycéens, chercheurs et enseignants-chercheurs, acteurs du monde socio-économique, de la Métropole européenne de Lille, associations...) a conduit à une extension du périmètre de l'accueil, afin de pouvoir répondre à l'étendue des demandes qui pouvaient se poser³⁸¹; le bâtiment dispose d'un accueil unique à l'entrée, entre l'espace événementiel et Xpérium. Le grand atout de la fusion, selon lui, réside dans la possibilité de se spécialiser à partir d'un regroupement, qui permet des économies d'échelle et la rationalisation de l'existant. Les petites et moyennes structures sont contraintes par un « plafond de verre » qui ne leur permet pas de développer ces spécialisations. J. Roche explique que la taille suffisamment importante d'un équipement permet une économie d'échelle pour développer des services. Enfin, aux yeux de son directeur, LILLIAD possède un autre avantage : celui de disposer d'un bâtiment autonome. L'équipe est ainsi libre de disposer des équipements à sa guise, ce qui augmente la visibilité du lieu³⁸².

³⁷⁵ Entretien avec Julien Roche, le 8/02/2019.

³⁷⁶ Entretien avec Laurent Matejko, le 8/02/2019.

³⁷⁷ Entretien avec Julien Roche, le 8/02/2019.

³⁷⁸ *Ibid.*

³⁷⁹ *Ibid.*

³⁸⁰ *Ibid.*

³⁸¹ *Ibid.*

³⁸² *Ibid.*

Cette expérience réussie permet de mieux connaître et comprendre le contour des transformations en jeu dans un projet de Learning Center. On peut voir à travers cet exemple, la façon dont ce type d'établissement est une source de potentialités et de partenariats. À ce titre, on peut aussi évoquer le projet de L.C. de l'Université de Haute Alsace à Mulhouse, dont la spécificité réside dans la fusion de services : le service documentaire et celui des langues seront réunis dans le futur bâtiment, qui ouvrira à la rentrée prochaine³⁸³. Dans le département voisin, le projet de Studium a également occupé les équipes du Service des bibliothèques de l'Université de Strasbourg depuis dix ans. Le Studium ou « Learning center – maison des étudiants » réunira cinq services de l'université à la rentrée 2019 : une bibliothèque, issue de la mutualisation de quatre bibliothèques du réseau, l'Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique (Urfist), le Service de la vie universitaire, l'imprimerie de l'université et les Presses universitaires de Strasbourg comme l'explique Benjamin Caraco, chef de projet Studium pour les Bibliothèques Universitaires de l'Université de Strasbourg³⁸⁴. Certains services ont déjà une habitude de travail commune mais la mise en place de groupes de travail afin de rédiger et mettre en œuvre l'offre de services commune permet au cours des deux années avant l'ouverture que les équipes apprennent à collaborer. Ces groupes de travail comprennent au moins un membre de chaque service. La particularité de ce projet, selon Benjamin Caraco, est de parvenir à une coopération poussée des services, dont les bureaux internes sont situés sur le même étage du bâtiment³⁸⁵. On imagine que cette proposition pourra être source de fructueuses collaborations une fois les services effectivement réunis. Comment se dessinent ces atouts pour les publics et les professionnels au L.C. de Paris-Saclay ?

Regards sur les opportunités futures au Learning Center de Saclay

L'entrée « learning center » du dictionnaire de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib) expose ainsi la question des compétences dans un Learning Center : « Cette organisation induit une coopération accrue entre personnels de la documentation, spécialistes des technologies et enseignants, qui favorise l'échange de compétences et le rapprochement des cultures professionnelles. »³⁸⁶ Que signifie cette idée sur le terrain du projet ?

Du côté de Lumen, à Saclay, le temps du projet permet déjà de développer des partenariats. Grâce à des étudiants en 3^{ème} année du cursus ingénieur de CentraleSupélec et des enseignants-chercheurs intéressés par la réalité virtuelle, la maquette du bâtiment a pu être réalisée à l'échelle 1. De plus, ce dispositif permet de réfléchir à l'aménagement et à la scénarisation de l'usage³⁸⁷. Ainsi, cette

³⁸³ <https://www.uha.fr/luha/learning-center/>. [Consulté le 19/02/2019]. Voir aussi https://www.learning-center.uha.fr/opac/article/missions-et-organisation/uha_missions_L.C.?sysb=UHA. [Consulté le 19/02/2019].

³⁸⁴ Entretien téléphonique avec Benjamin Caraco, le 20/02/2019. Voir aussi : <http://studium.unistra.fr/wordpress/>. [Consulté le 20/02/2019].

³⁸⁵ Entretien téléphonique avec Benjamin Caraco, le 20/02/2019.

³⁸⁶ <https://www.enssib.fr/le-dictionnaire/learning-center>. [Consulté le 20/02/2019]. Voir aussi JOUGUELET, S. *Les Learning centres, un modèle international de bibliothèque intégrée à l'enseignement supérieur et à la recherche*, op. cit., p. 2.

³⁸⁷ Entretien avec Julien Sempéré, le 30/11/2018.

maquette de l'équipement a permis aux futurs personnels de mieux s'approprier et se projeter dans le futur établissement mais aussi de créer des liens avec les enseignants-chercheurs et certains étudiants³⁸⁸. De plus, elle a permis de sensibiliser les équipes à l'innovation, marque de fabrique des institutions du plateau de Saclay. Pour Marie-Estelle Créhalet, « le but, c'est de relier la capacité d'innovation au Learning Center »³⁸⁹. Parallèlement, des projets ont été montés avec des étudiants de première année et leurs enseignants, afin de monter un programme de livraison de livres par des drones et une application de géolocalisation de livres³⁹⁰. Ces expériences intéressantes – bien qu'elles n'aient pas forcément abouti à une réalisation concrète – permettent de sensibiliser les étudiants à une « autre bibliothèque », à ce futur lieu qu'ils seront amenés à fréquenter et dont ils ont déjà, bien en amont, une autre image. Ces trois exemples donnent l'espoir que cela puisse déboucher sur d'autres expériences pédagogiques, en saisissant les possibilités qui se présentent. Le patrimoine sera peut-être aussi, à terme, une source de matière pour l'innovation.

L'innovation représente un terrain intéressant à investir, selon l'équipe du Learning Center, pour les usagers mais aussi du côté des services pour les bibliothèques³⁹¹. Développer des services innovants représente un projet à part entière pour l'équipe du futur équipement. Parmi eux, les « nouveaux outils de l'écrit » sont présentés sur le site :

Le Learning Center encouragera la création en offrant la possibilité à tous d'éditer des ouvrages physiques ou électroniques grâce à une « bookmachine », en mettant également à disposition un studio d'enregistrement vidéo et des applications spécialisées. L'écriture scientifique et la publication feront l'objet de services propres : recherches bibliographiques, rédaction, formations, création de revues académiques, text and data mining... Dans la lignée des activités menées par les membres de l'Université Paris-Saclay (hackatons, prix littéraires, événements internationaux), le Learning Center permettra de valoriser la créativité et les modes de diffusions du savoir³⁹².

En février 2019, une journée sur la publication en physique a été organisée afin d'informer les jeunes chercheurs sur les modalités d'écriture du savoir au sein de cette discipline³⁹³. Deux ateliers d'écriture scientifique se sont déroulés en décembre 2017 avec la revue *Nature* et en février 2019 avec l'éditeur EDP Sciences. Ces différents services innovants fondent les assises du futur établissement, qui par le biais de ces premiers événements, commence à s'inscrire dans le paysage du Campus.

À l'échelle du ressenti des personnels, un entretien avec Sylvie Sallé a mis en lumière l'intérêt qu'elle trouvait à travailler dans la perspective de la mutualisation. Elle y voit deux avantages principaux : « l'occasion de tout remettre

³⁸⁸ Entretien avec Julien Sempéré, le 30/11/2018.

³⁸⁹ Entretien avec Marie-Estelle Créhalet, le 25/01/2019.

³⁹⁰ *Ibid.*

³⁹¹ *Ibid.*

³⁹² <https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/le-projet-learning-center?oq%5Btags%5D%5B0%5D=learning-center>. [Consulté le 18/02/2019].

³⁹³ <http://www.bibliotheques.u-psud.fr/fr/actualites/actualites-2019/journee-d-etude-la-publication-scientifique-aujour-d-hui-la-physique.html>. [Consulté le 18/02/2019].

à plat et de tout repenser » et celui de travailler avec des collègues de parcours et d'horizons différents, ce qui de son point de vue est perçu comme plus enrichissant et permet d'éviter les routines³⁹⁴. En effet, un projet de ce type permet une rencontre de profils professionnels variés et à terme, le recrutement de profils plus spécialisés pour répondre aux besoins en services. Cet aspect constitue l'un des éléments forts d'un Learning Center :

Il est bien plus question dans ce domaine de poursuivre une modernisation des pratiques professionnelles, déjà largement entamée en dehors de la problématique des *learning centres*, que d'un changement radical des métiers. Ce qui est vraiment nouveau en revanche, c'est la collaboration entre professionnels d'horizons différents, érigée en principe de base du fonctionnement de ces nouveaux équipements³⁹⁵.

Par ailleurs, le développement des services dépend de cette interpénétration des compétences. Il est intéressant de lire ce qu'écrit Graham Bulpitt à ce sujet :

Comme les centres de ressources sont ouverts plus longtemps, le personnel de la bibliothèque est souvent le premier contact pour apporter de l'aide aux étudiants. Ce besoin d'assistance dépasse souvent les demandes documentaires traditionnelles. Le personnel doit de ce fait étendre ses compétences en matière de soutien à l'apprentissage³⁹⁶.

Il poursuit en faisant une typologie des compétences attendues par les équipes, les expertises à développer pour répondre aux besoins : développeur, analyste de métadonnées, chef de projet, bibliothécaire, enseignant, consultant, conseil en propriété intellectuelle, graphiste, gestionnaire, développeur multimédia, archiviste, concepteur web, ingénieur systèmes, comptable, photographe, records manager, conseil en ressources humaines³⁹⁷. On voit bien à travers cette liste, qui date déjà de dix ans, l'extension du périmètre de métiers qu'implique une infrastructure telle qu'un Learning Center et les services afférents³⁹⁸.

Le document de programmation présente en annexe une liste potentielle des services qui pourraient être développés. En voici quelques exemples :

Valorisation des publications :

- Signalement systématique des productions de la recherche conforme aux derniers standards internet (web sémantique) à des fins de visibilité et de conservation ;
- Conseil à la publication et information sur le droit d'auteur (enseignants et enseignants chercheurs) ;
- Accompagnement à la publication en Open Access ;

³⁹⁴ Entretien avec Sylvie Sallé, le 18/01/2019.

³⁹⁵ CHAUDOREILLE, Hélène, BATTISTI, Michèle, WOZNIAK, Christelle et LAMOUREUX, Mireille. Métiers et compétences. In *Documentaliste-Sciences de l'Information*, novembre 2011, vol. 48, n° 3, p. 4-7.

³⁹⁶ BULPITT, G. Les learning centers : de nouveaux espaces pour une nouvelle façon de travailler avec les étudiants. art. cit.

³⁹⁷ *Ibid.*

³⁹⁸ Sur le développement des *soft skills* ou « compétences douces » dans les learning center, cf. BORAUD, A. Quelles compétences pour les professionnels au Learning Center ? De l'opinion à l'utopie. art. cit. Voir aussi CONDETTE, Sylvie. Une nouvelle organisation managériale: entre résistance, adaptation et mobilisation. In MAURY, Y., KOVACS, S. et CONDETTE-CASTELAIN, S. (dir.). *Bibliothèques en mouvement*, op. cit., p. 165-190.

Partie 3. Projets de mutualisation : témoins des opportunités pour la transformation des métiers en bibliothèque

- Conseil à la rédaction de documents multi-supports (étudiants).

Accompagnement aux enseignants-chercheurs :

- Appui aux évolutions pédagogiques en termes d'innovation et d'expérimentation (mise à disposition de nouveaux outils, formation, évaluation, ...) ;
- Sélection de ressources additionnelles identifiées par un bibliothécaire (E cours) ;
- Aide juridique et fonctionnelle à la gestion de données de la recherche et des publications : plan de gestion, conservation, signalement et valorisation, etc. ;
- Éventuellement : service de traduction juridique³⁹⁹.

L'offre de services est actuellement en cours d'élaboration dans le cadre d'un groupe de travail. En avril 2017, Julien Sempéré a présenté certains outils qui seront offerts aux publics :

En termes d'outils, il est difficile aujourd'hui de figer des équipements sans risquer l'obsolescence dans quelques années. Nous serons plutôt dans une logique de BYOD⁴⁰⁰ et de prêt de matériel. Aujourd'hui, les examens en pharmacie par exemple se font par tablette : il faut que les étudiants puissent s'entraîner sur tablette. (...) Le Learning Center disposera, bien sûr, d'un Wi-Fi très performant, de prises Ethernet et de nombreuses prises de courant. (...) Des outils de visioconférence relieront les campus entre eux, pour permettre aux étudiants de différents établissements de travailler ensemble, ou de passer des entretiens à distance par exemple (...) ⁴⁰¹.

Cette réflexion sur les services est d'autant plus importante qu'elle justifie l'existence même de l'équipement car les Écoles ont déjà une offre de services très complète. Le Learning Center viendra en complément de ces propositions déjà existantes, tout en s'en distinguant par certains aspects. Pour les équipes, elle implique une réflexion et une transformation de son identité professionnelle. Isabelle Martin et Muriel Coulon écrivent à ce sujet :

Les mutualisations qui relèvent d'un rapprochement stratégique se heurtent, en ce qui concerne les équipes, à des problèmes similaires, quoi que, contrastés. Il y a bien sûr, le rapprochement obligé avec l'autre, qui possède un autre métier, qui demande alors de revisiter ses pratiques professionnelles, de les partager afin d'en définir de nouvelles, ensemble. C'est une démarche qui demande à être apprivoisée, en créant des passerelles, par le biais de personnes-ressources, à la lisière des deux métiers⁴⁰².

³⁹⁹ AMO VÉRONIQUE LANCELIN MANDATAIRE COMMUN *et al.* *Projet du Learning Center Paris-Saclay*, *op. cit.*, p. 116.

⁴⁰⁰ Cette abréviation de l'anglais « Bring Your Own Device » est l'équivalent du français, PAP pour « prenez vos appareils personnels ». Cette pratique consiste à utiliser ses propres équipements (téléphone portable, ordinateur...) dans un contexte de formation et/ou professionnel.

⁴⁰¹ Entretien avec Julien Sempéré dans la Newsletter Projet Campus, n° 24, avril 2017, p. 5. Sur la question des services, voir aussi *Mettre en place un Learning Centre. Enjeux et problématiques*, *op. cit.*, p. 19-26.

⁴⁰² COULON, M. et MARTIN, I. Conduire le changement en réseau : la trousse du mutualiste. In POUCHOL, J. (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires*, *op. cit.*, p. 70.

Le futur du L.C. est bien évidemment à écrire et la perspective de ces différentes opportunités ne cesse de se préciser au fur et à mesure des avancées de la construction par les équipes et de l'appropriation par les publics.

3.2. UNE « BIBLIOTHEQUE POUR LE XXI^E SIECLE »⁴⁰³ : UN EQUIPEMENT DOCUMENTAIRE HYBRIDE SUR LE CAMPUS CONDORCET

Dans le document de 2009 qui présentait le projet de Campus, on peut lire ce passage au sujet de la bibliothèque :

Bibliothèque pour le XXI^e siècle, mobilisant outre les ressources classiques les outils nouveaux du travail documentaire, la Bibliothèque du Campus se présentera à l'intérieur de celui-ci comme un instrument essentiel de la performance. Point de convergence des disciplines, des thématiques, des étudiants et des chercheurs, elle sera aussi l'un des ciments de la communauté universitaire que les porteurs du projet entendent fonder. Enfin par l'attractivité que lui conférera sa structure à la fois cohérente et ouverte, valorisant la documentation classique et tenant le pari de la modernité, elle contribuera puissamment à la dimension internationale du Campus⁴⁰⁴.

Voici la définition de « bibliothèque du XXI^e siècle », telle qu'elle a été imaginée par les porteurs du projet à l'origine. Dix ans plus tard, en phase de construction, le projet va bientôt aboutir et il semble intéressant de regarder dès maintenant les opportunités qu'il offre ou offrira bientôt aux professionnels et aux publics. Une bibliothèque de cette envergure se construit pour les cinquante prochaines années et a, de ce fait, été pensée comme évolutive.

3.2.1. La bibliothèque au service de la recherche : une « bibliothèque-laboratoire »⁴⁰⁵ évolutive, ouverte sur le territoire

Vie de Campus et ouverture sur le territoire

L'un des enjeux de l'équipement est notamment de permettre une vie sur le Campus. Jean-Claude Schmitt explique que, très rapidement, les conférences Campus Condorcet à Aubervilliers ont été lancées, « vitrines de l'activité du campus »⁴⁰⁶. Le conseil scientifique organise les conférences et choisit un thème par année (10 conférences par an). Les conférenciers sont membres des onze établissements, ce qui permet de faire varier les points de vue, les disciplines et de respecter la parité. En 2018, le thème était « Un monde fini ? Environnement,

⁴⁰³ Campus Condorcet. *Un campus international dans la ville*, février 2009, p. 49. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/La-cite-des-humanites-et-des-sciences-sociales>>. [Consulté le 19/02/2019].

⁴⁰⁴ *Ibid.*

⁴⁰⁵ AMO VÉRONIQUE LANCELIN *et al.* *Programme du Grand Équipement Documentaire du Campus Condorcet, Partie 1. Programme général*, 16 janvier 2014, p. 11.

⁴⁰⁶ Entretien avec Jean-Claude Schmitt, le 13/04/2018.

croissance et croyances » et en 2019 « Vivre l'espace. Le local et le global »⁴⁰⁷ ; dans les deux cas, des problématiques de SHS avec une forte résonance sociale et politique. Lancée en 2010, cette initiative visait à développer des actions culturelles dans le quartier en prévision des futurs équipements. On peut lire sur le site :

Dès 2010, le conseil scientifique du Campus Condorcet a lancé une initiative de diffusion des savoirs à destination des riverains et des habitants du Nord-est parisien. Les Conférences Campus Condorcet sont l'occasion de faire vivre le campus avant son ouverture, de favoriser l'appropriation du projet, mais aussi de rendre visible et familière son identité⁴⁰⁸.

Une centaine de personnes y assistent à chaque séance, très fidèles. Ces conférences ont pris le relais de celles du Collège de France⁴⁰⁹ et se déroulent au théâtre de la Commune, au Conservatoire à rayonnement régional Aubervilliers-La Courneuve (CRR' 93) et au lycée Le Corbusier⁴¹⁰. Elles se dérouleront ensuite au GED. Cette première action culturelle en faveur des territoires permet de sensibiliser progressivement les riverains à ce futur environnement. Les annonces des conférences sont relayées sur les sites des établissements membres ainsi que sur le site de la commune d'Aubervilliers ou de Plaine Commune ; preuve de l'intérêt des territoires pour ces initiatives. Par ailleurs, les conférences sont enregistrées et mises en ligne, sur le site du Campus, un mois environ après avoir été prononcées. Environ 80 conférences sont disponibles à l'heure actuelle⁴¹¹.

Attentes des publics : services, amélioration des conditions de travail, nouvelles formes de sociabilité

Jean-Claude Schmitt explique qu'il existe une forte demande des personnels des secteurs proches du futur Campus qui viennent déjà se renseigner sur ce qu'offrira le Campus ou le GED. Sur place existe un très fort potentiel économique (Saint-Gobain, cinéma et télévision, start-up...). Le quartier est en profonde transformation⁴¹². Les acteurs économiques du quartier se saisiront probablement des services que pourra leur offrir le Campus.

Des attentes fortes existent également du côté des enseignants-chercheurs et des chercheurs, sur différents points. Le premier point qui revient souvent est celui des meilleures conditions de travail. Olivier Compagnon, directeur de l'IHEAL (Paris 3 Sorbonne Nouvelle), est ravi par la perspective de travailler dans de meilleures conditions, en ayant un bureau. Il explique que bien souvent, il en partage un avec plusieurs collègues⁴¹³, pour ceux qui en ont un. Fabrice Virgili, chercheur en histoire contemporaine, a également perçu rapidement l'intérêt que représente le projet Condorcet pour l'amélioration de ses conditions de travail. Son

⁴⁰⁷ <https://www.campus-condorcet.fr/La-recherche-et-la-formation/La-diffusion-des-savoirs/Les-Conferences-Campus-Condorcet>. [Consulté le 29/01/2019].

⁴⁰⁸ *Ibid.*

⁴⁰⁹ Entretien avec Jean-Claude Schmitt, le 13/04/2018.

⁴¹⁰ <https://www.campus-condorcet.fr/La-recherche-et-la-formation/La-diffusion-des-savoirs/Les-Conferences-Campus-Condorcet>. [Consulté le 19/02/2019].

⁴¹¹ Entretien avec Jean-Claude Schmitt, le 13/04/2018.

⁴¹² *Ibid.*

⁴¹³ Entretien d'Olivier Compagnon dans la vidéo suivante : <https://vimeo.com/208149707> (0:55). [Consulté le 19/02/2019].

laboratoire, le Sirice, dispose de différentes bibliothèques spécialisées (recherche internationale, civilisation nord-américaine, monde russe et slave et une plus petite sur l'Asie). Faute de moyens et de personnels, ces bibliothèques ne sont ouvertes, en moyenne, qu'une demi-journée par semaine⁴¹⁴. Dès lors, on comprend pourquoi le GED, et plus largement le projet du Campus Condorcet, a retenu tout son intérêt. Pour la doctorante en sociologie Irène Pochetti, cette possibilité de disposer de bureaux, à proximité de collègues et/ou de son directeur de thèse, permettra une meilleure intégration dans le monde académique⁴¹⁵.

Pierre-Olivier Dittmar, chercheur en histoire médiévale, voit plusieurs opportunités à cette bibliothèque. Elle est, à ses yeux, une formidable occasion de réorganiser les savoirs, à partir de fonds très différents et hétérogènes⁴¹⁶. Il voit également un grand intérêt dans le rapprochement des équipes qui travaillent sur des problématiques distinctes, facilité par des espaces de sociabilité. Ce souhait rejoint celui émis par Pascale Goetschel et ses collègues, qui éprouvent une forte envie de développer des partenariats⁴¹⁷ – on peut penser notamment à la présence des Archives nationales à Pierrefitte-sur-Seine⁴¹⁸. À ce propos, le Campus a lancé en novembre dernier les « Cafés Campus » qui permettent aux futurs usagers de découvrir le territoire⁴¹⁹. En janvier, deux rendez-vous ont ainsi été programmés : l'un autour de la gare de RER E « Rosa Parks », une des futures portes d'entrée du Campus et le deuxième « Café de Folie », du côté du parc de la Villette⁴²⁰. Certaines inquiétudes demeurent, notamment la peur de perdre le documentaliste attaché au centre de documentation du laboratoire et la relation privilégiée que les chercheurs pouvaient avoir avec lui.

Pour Jean-Marc Bonnisseau, président du Campus Condorcet depuis 2016, ce rapprochement des équipes devra permettre de faire émerger de nouvelles recherches⁴²¹. La sociabilité, pouvoir se rencontrer de manière formelle ou informelle, y compris dans les espaces publics, est également un souhait cher à Anne-Marie Helvétius, professeure d'histoire médiévale à l'Université Paris 8 Saint-Denis⁴²². Les architectes et paysagistes ont souhaité favoriser les rencontres par les éléments du mobilier et la disposition des espaces, vocation du cours des humanités qui traverse le Campus de part en part⁴²³.

⁴¹⁴ Entretien avec Fabrice Virgili, le 15/06/2018.

⁴¹⁵ Entretien d'Irène Pochetti dans la vidéo suivante : <https://vimeo.com/208149707> (01:57). [Consulté le 19/02/2019].

⁴¹⁶ Entretien avec Pierre-Olivier Dittmar, le 22/01/2019.

⁴¹⁷ Entretien avec Pascale Goetschel, le 24/07/2018.

⁴¹⁸ Le document de 2009 sur le projet de Campus Condorcet présente les différents partenariats possibles, à partir des collaborations déjà établies avec chaque établissement membre : Cité des sciences, Cité de la musique, Institut National de l'Audiovisuel, musée du Quai Branly, Fondation Royaumont, Centre de Recherche du Château de Versailles, Musée de l'homme, Palais de la découverte, Cité internationale de l'histoire de l'immigration, Archives Nationales, Archives du Ministère des Affaires étrangères), cf. *Campus Condorcet. Un campus international dans la ville, op. cit.*, p. 40.

⁴¹⁹ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/CafesCampus>. [Consulté le 19/02/2019].

⁴²⁰ <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/En-janvier-2-nouveaux-Cafes-Campus->. [Consulté le 19/02/2019].

⁴²¹ Entretien de Jean-Marc Bonnisseau dans la vidéo suivante : <https://vimeo.com/208149707> (01:00). [Consulté le 19/02/2019].

⁴²² Entretien d'Anne-Marie Helvétius dans la vidéo suivante : <https://vimeo.com/208149707> (01:04). [Consulté le 19/02/2019].

⁴²³ Entretien d'Olivier Philippe dans la vidéo suivante : <https://vimeo.com/208149707> (01:19). [Consulté le 19/02/2019].

P.-O. Dittmar est également très sensible à ce que la structure soit accessible à la société civile⁴²⁴. Il a été très frappé, il y a une dizaine d'années, par la découverte de bibliothèques à l'étranger, comme l'OBA, la bibliothèque publique d'Amsterdam et espère que le Campus et a fortiori le GED pourront offrir des éléments de confort comparables, ouvert sur la ville et espace de vie pour les étudiants. Il espère pouvoir y rencontrer des expertises sur telles ou telles demandes⁴²⁵. Stéphanie Groudiev explique qu'une des attentes les plus importantes exprimées lors des groupes de travail concerne le *Text and Data Mining* (TDM)⁴²⁶, la fouille de textes et de données. Les chercheurs attendent également la gestion des archives numériques, les plans de gestion de données, l'accompagnement dans les projets, comme par exemple la constitution de corpus numériques.

Pour Alain Schnapp, professeur d'archéologie émérite à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et ancien directeur de l'Institut national d'histoire de l'art, il serait intéressant de pouvoir resserrer les liens entre étudiants, enseignants-chercheurs et bibliothèques, à l'image des bibliothèques universitaires anglo-saxonnes⁴²⁷. Pour un autre chercheur en histoire, son attente porte davantage sur le libre-accès, découvert à Toronto, qui permettrait selon lui, de pouvoir librement circuler parmi les ouvrages, consulter des usuels, avoir des idées. Il explique que :

Le pas de côté se fait en circulant dans les rayonnages en voyant un livre auquel on n'aurait pas pensé parce qu'on ne le cherchait pas. Je crois beaucoup au décalage nécessaire. Circuler, voir des bouquins, les consulter, les reposer⁴²⁸.

Ces différents extraits d'entretiens soulignent la grande pluralité des attentes qui existent sur un projet de cette envergure, à la fois en termes de sociabilité, d'espace de vie, d'ouverture sur le territoire ou concernant l'offre de services, d'outils d'aide à la recherche. À partir de ces dernières, il importe que la structure puisse suivre les évolutions de la recherche.

Une bibliothèque évolutive pour la recherche

Cette juxtaposition des collections en libre-accès facilite la sérendipité et le « butinage ». C'est un des moyens par lesquels les chercheurs en SHS aiment à s'aventurer ou découvrir des ouvrages auxquels ils n'auraient pas nécessairement pensé. Pour l'anthropologue des savoirs Christian Jacob, cette modalité d'exposition des collections est cruciale dans un projet comme celui-là⁴²⁹ pour les opportunités qu'il offre aux chercheurs. Umberto Eco écrivait d'ailleurs à ce sujet :

La fonction idéale d'une bibliothèque est donc un peu semblable à celle du *bouquiniste* chez qui on fait des *trouvailles* et seul le libre accès aux rayons le permet⁴³⁰.

⁴²⁴ Entretien avec Pierre-Olivier Dittmar, le 22/01/2019.

⁴²⁵ *Ibid.*

⁴²⁶ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 07/12/2018.

⁴²⁷ Entretien avec Alain Schnapp, le 15/06/2018.

⁴²⁸ Entretien avec Fabrice Virgili, le 15/06/2018.

⁴²⁹ Entretien avec Christian Jacob, le 03/05/2018.

⁴³⁰ ECO, Umberto. *De Bibliotheca*. Caen : L'Échoppe, 1986, p. 22.

Par cette place accordée au libre-accès, la pensée peut ainsi se déployer d'une autre façon, laissant place à la surprise ou au croisement de concepts, de terrains ou d'espaces qui n'auraient pu être envisagé sinon.

C'est également du côté de l'architecture du bâtiment que s'exprime encore le plus cette idée d'« évolutivité ». Il ne faut ainsi pas figer le bâtiment dans la forme des usages actuels mais permettre, grâce à la souplesse des plateaux, de l'installation électrique, des cloisons, du type de mobiliers, les transformations futures. Une bibliothèque évolutive signifie, pour Odile Grandet, que « l'espace soit adapté à une communauté qui aura des usages qu'on ne connaît pas »⁴³¹. Le prochain saut technologique sera peut-être la dématérialisation des objets mais cela n'est pas certain. Ce paramètre implique de nombreuses contraintes dans l'architecture du bâtiment, notamment celui de ne pas se focaliser sur les outils d'aujourd'hui⁴³². Le numérique ainsi que les humanités numériques y auront toute leur place, facilitée par la présence de la Très Grande Infrastructure de Recherche (Tgir) Huma-Num⁴³³ sur le Campus ou du projet exemplaire de Bibliissima⁴³⁴. Benjamin Caraco explique à ce propos que :

Le campus devrait se doter d'une station de numérisation et banaliser la numérisation à la demande. Des créneaux d'actions sont possibles pour le campus là où les éditeurs ne s'aventurent pas ou plus : les *working papers* et les actes de colloques. (...) Des services en charge de la captation, du podcasting et de la diffusion seront mis en place. (...) Le campus est attendu sur cet impératif de formation des usagers et d'assistance à l'usage du numérique⁴³⁵.

Sur cette caractéristique du bâtiment, P. Marcerou écrit : « La question de l'évolutivité d'un bâtiment est centrale. De la capacité d'un bâtiment à évoluer dépend souvent sa pérennité. »⁴³⁶ O. Grandet explique également que l'idée est « de faire une bibliothèque qui avance en même temps que la recherche en SHS du XXI^e siècle »⁴³⁷.

Au-delà du bâtiment, la mutualisation a des implications intéressantes en termes de collecte future et pose la question des archives nativement numériques. Elle nécessite par exemple la présence des archives du web, une des demandes des chercheurs. Il est ressorti des groupes de travail que les chercheurs souhaitent « pouvoir travailler depuis la même place de travail, sur du numérique et du matériel, sur de l'archive et de l'imprimé (même s'il est en ligne) »⁴³⁸.

⁴³¹ Entretien avec Odile Grandet, le 24/07/2018.

⁴³² *Ibid.*

⁴³³ La Très Grande Infrastructure de Recherche Huma-Num vise à faciliter l'appropriation du numérique par les SHS. Son rôle est de « développe[r] un dispositif technologique qui permet d'accompagner les différentes étapes du cycle de vie des données numériques. Ainsi, elle met à disposition un ensemble de services pour le stockage, le traitement, l'exposition, le signalement, la diffusion et la conservation sur le long terme des données numériques de la recherche en sciences humaines et sociales. », cf. <https://www.huma-num.fr/>. [Consulté le 21/02/2019].

⁴³⁴ Il s'agit d'un observatoire du patrimoine écrit du Moyen Age et de la Renaissance, comme l'explique le site, cf. <https://projet.bibliissima.fr/>. [Consulté le 19/02/2019].

⁴³⁵ CARACO, B. *Bibliothèque de sciences humaines et sociales : quelles particularités dans le contexte du XXI^e siècle*, op. cit., p. 89.

⁴³⁶ MARCEROU, P. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages*, op. cit., p. 100.

⁴³⁷ Entretien avec Odile Grandet, le 24/07/2018.

⁴³⁸ Entretien avec Odile Grandet, le 24/07/2018.

L'inspectrice générale des bibliothèques, Carole Letrouit, a rendu un rapport sur les SHS et le numérique. Elle y détaille l'accroissement des ressources numériques :

Les débuts de l'ère numérique sont marqués par l'apparition des bases de données, des revues en ligne, des livres numérisés ou nativement numériques. S'y adjoignent maintenant des corpus numériques, des entrepôts d'archives...⁴³⁹

On imagine bien dès lors l'ampleur des adaptations dont devra faire preuve la bibliothèque pour rendre accessible le mieux possible la grande diversité de ces ressources. Dans ce contexte, la bibliothèque est envisagée comme un lieu métamorphosable, dont l'évolution dépendra des usages qui se feront jour au fur et à mesure des changements dans les pratiques.

Enfin, la disposition des bâtiments permet, *in fine*, de s'adapter aux évolutions de la cartographie des unités de recherche, comme l'explique Jean-Claude Waquet⁴⁴⁰. En effet, celles-ci ne sont pas pérennes et le fait qu'elles ne soient pas associées à leurs collections, comme précédemment, facilitera en pratique une éventuelle reconfiguration pour des motifs scientifiques, voire administratifs.

Un peu de prospective

On peut également imaginer que les pratiques de sociabilité au sein du GED pourraient donner lieu à des projets réalisés en synergie avec les chercheurs. Christian Jacob serait par exemple très intéressé par le fait que les bibliothèques aident les chercheurs à peaufiner leur espace de travail en mettant à leur disposition un espace numérique de travail où un chercheur posséderait une étagère virtuelle dans le système informatique de la bibliothèque et pourrait y mettre livres, signets, annotations, documents de travail⁴⁴¹. On pourrait ainsi envisager que les bibliothèques investissent ce terrain, en collaboration avec des outils mis au point par des ingénieurs en humanités numériques.

De même, il souhaiterait qu'il existe un outil permettant de faire une veille exhaustive des publications sur un sujet de recherche, ce qu'à ses yeux, seules les bases de données des grands éditeurs anglo-saxons permettent de faire à l'heure actuelle ou des outils comme *L'Année philologique*⁴⁴². De son côté, Fabrice Virgili aurait besoin plutôt d'un logiciel de gestion des photographies : un « zotero de gestion des données iconographiques » et serait très intéressé par le fait que les bibliothèques puissent proposer des solutions de ce type⁴⁴³. Jean-Claude Schmitt, de son côté, avait été très intéressé par un dispositif présent sur le catalogue d'une bibliothèque à Princeton où un chemin virtuel à travers les rayonnages était matérialisé sur l'écran jusqu'au livre recherché⁴⁴⁴.

⁴³⁹ LETROUIT, Carole. *Les enjeux du numérique concernant les ressources documentaires en SHS. Rapport n° 2017-A01*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2017, p. 1.

⁴⁴⁰ Entretien avec Jean-Claude Waquet, le 13/02/2019.

⁴⁴¹ Entretien avec Christian Jacob, le 03/05/2018. Pour découvrir le bureau virtuel de ce chercheur et l'organisation de ses fichiers sur son ordinateur, cf. JACOB, Christian et WIEVIORKA, Annette. *Imaginaires des bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2012, p. 11-12 et 23.

⁴⁴² Entretien avec Christian Jacob, le 03/05/2018.

⁴⁴³ Entretien avec Fabrice Virgili, le 15/06/2018.

⁴⁴⁴ Entretien avec Jean-Claude Schmitt, le 13/04/2018.

Au-delà des outils, la bibliothèque s'adapte aussi aux différentes façons de fréquenter les lieux et d'utiliser les collections. Le chercheur, jeune ou confirmé, se caractérise par des pratiques diverses de la bibliothèque : entre l'« affineur », qui vient travailler de manière approfondie sur un nombre limité de documents et le « moissonneur », pressé, qui vient plutôt emprunter les documents dont il a besoin⁴⁴⁵. Entre ces deux modèles, autant de possibilités peuvent se déployer. L'évolution de la bibliothèque est possible par une connaissance plus fine des publics, telle que cherchent à le faire les études anthropologiques menées en bibliothèque ces dernières années⁴⁴⁶.

À partir de ces quelques exemples, on peut imaginer que des synergies et des projets collectifs pourront se développer autour des ressources du Grand équipement. Le GED offre ainsi un modèle tout-à-fait original sans équivalent dans le contexte hexagonal, « ni tout à fait *learning center* (très orienté premier cycle), ni *DH center* (fortement axé nouvelles technologies) »⁴⁴⁷. Il est aussi singulier pour les propositions professionnelles qu'il offre, en donnant lieu à ce qui deviendra peut-être de « nouveaux métiers » des bibliothèques.

3.2.2. Vers de nouveaux métiers : un nouveau territoire d'expérimentations professionnelles

En raison de la double caractéristique du GED d'offrir des archives et des collections documentaires – physiques ou numériques – et de mutualiser des personnels issus des filières bibliothèque et Itrf, une proposition nouvelle de fiches de poste est expérimentée, afin de prendre en compte les deux systèmes. Stéphanie Groudiev explique que des fonctions ont été définies, qui comprennent plusieurs activités. Les agents devront choisir à 50% une fonction majeure et à 30% une fonction mineure. Les 20% restant sont constitués par du service public, pour tout le monde⁴⁴⁸. Les profils de poste seront ainsi faits sur mesure et un agent pourra choisir une majeure, pour laquelle il a les compétences et une mineure, sur un domaine qui l'intéresse mais qu'il ne maîtrise pas nécessairement et sur lequel il pourra se former. On peut imaginer un bibliothécaire, intéressé par la question des archives, sur laquelle il pourra spécifiquement se former. En effet, l'idée est, à terme, de proposer des formations croisées « problématique de la documentation » aux archivistes et inversement⁴⁴⁹.

Par ailleurs, la fonction de « référent », de relais auprès des laboratoires, a été formalisée : un archiviste, un documentaliste ou un bibliothécaire pourra avoir une partie de son temps de travail réservé pour assurer un relais avec une équipe de recherche (la rencontrer, travailler sur les projets émergents, participer au conseil

⁴⁴⁵ ROUSTAN, Mélanie (coord.). *La recherche dans les institutions patrimoniales : sources matérielles et ressources numériques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2016, p. 10.

⁴⁴⁶ Voir le billet suivant <http://assessmentlibrarian.fr/?p=1317> [consulté le 20/02/2019], le récent projet « Habiter la BnF », cf. [En ligne] http://www.bnf.fr/documents/rapport_habiter_bnf.pdf [consulté le 20/02/2019] jusqu'aux méthodes de « Sweeping the library » qui consistent dans l'observation de l'usage des espaces, cf. SAADA, Hélène et TOUITOU, Cécile. Sweeping the library. La bibliothèque de Sciences Po Paris passe les usages de ses lecteurs au tamis de l'observation [en ligne]. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, juin 2015. [Consulté le 20/02/2019]. Disponible en ligne <<http://bbf.enssib.fr/contributions/sweeping-the-library>>.

⁴⁴⁷ BARRET, É. *Quel rôle pour les bibliothèques dans les humanités numériques ?*, op. cit., p. 65.

⁴⁴⁸ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 07/12/2018. Cf. Annexe 14 pour un extrait.

⁴⁴⁹ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 07/12/2018.

de laboratoire, faire le lien avec les services – notamment les acquisitions, etc.)⁴⁵⁰. Puisque les bureaux des personnels seront situés dans le GED, des temps de sociabilité, plus ou moins formels, pourront être envisagés avec les équipes de recherche.

L'enjeu essentiel est de parvenir à une complémentarité des métiers en permettant et en facilitant une hybridation des compétences. Du fait des ressources rassemblées au GED, le travail du bibliothécaire va changer. Comme l'explique Carole Letrouit :

La prévalence de l'expression « ressources documentaires » sur le terme « collection » employé pour désigner les documents rassemblés dans une bibliothèque révèle un changement complet de paradigme : une ressource implique un but pour lequel elle est mobilisée. Elle est toujours « ressource pour ». Elle ne se suffit pas à elle-même, elle requiert des services qui permettent de l'exploiter. Alors qu'une collection est constituée en fonction d'un idéal et se suffit à elle-même⁴⁵¹.

Cette perspective au sein du Grand équipement documentaire permet ainsi, de penser plus largement l'offre de services pour la recherche en SHS aujourd'hui et demain. Une fois les difficultés dépassées par les nécessités de gestion, la perspective de disposer d'une large gamme de ressources documentaires sera un atout majeur pour le Campus, entre l'hôtel à projets, les laboratoires et le bâtiment d'accueil des chercheurs étrangers. La présence de cette riche documentation permettra peut-être également de développer, à terme, des solutions originales d'éditorialisation, notamment pour tout ce qui concerne les archives de la recherche.

Jean-François Bert, dans ses différents travaux⁴⁵², a montré tout l'intérêt patrimonial et intellectuel que revêtaient ces documents, qui ont été bien souvent négligés jusqu'à ces dernières années⁴⁵³. Il explique que :

(...) les archives dont il est question sont des notes de cours, de fiches préparatoires, des brouillons, des notes éparses d'étudiants. Ces archives sont celles d'un travail quotidien : elles nous donnent à voir le laboratoire de l'œuvre, l'atelier d'une écriture et d'une pensée⁴⁵⁴.

Ces archives posent aux professionnels et aux chercheurs des questions complexes : « comment conserver ces documents ? Comment les rendre accessibles, par exemple, faut-il les numériser ? Comment les transformer en données utilisables pour d'autres chercheurs, et à quelles conditions ? (...) Comment se départir des classifications existantes, qu'elles soient administratives, chronologiques ou fonctionnelles, qui empêchent bien souvent de saisir la richesse

⁴⁵⁰ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 07/12/2018. Pour un exemple de fiche de poste « référent », cf. Annexe 15.

⁴⁵¹ LETROUIT, C. *Les enjeux du numérique concernant les ressources documentaires en SHS*, op. cit., p. 23.

⁴⁵² BERT, Jean-François. *L'Atelier de Marcel Mauss : un anthropologue paradoxal*. Paris : CNRS Édition, 2012 ; BERT, Jean-François. *Qu'est-ce qu'une archive de chercheur ?* Marseille : OpenEdition press, 2014 ; BERT, Jean-François. *Comment pense un savant ? Un physicien des Lumières et ses cartes à jouer*. Paris : Anamosa, 2018.

⁴⁵³ Voir aussi DELAUNAY, Guillaume. *Les archives scientifiques en sciences humaines et sociales dans l'enseignement supérieur : état de l'art*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2012 et LEFEBVRE, Muriel (éd.). *L'infra-ordinaire de la recherche. Archives, mémoires et patrimoine scientifique*. Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 2013.

⁴⁵⁴ BERT, J.-F. *Qu'est-ce qu'une archive de chercheur ?*, op. cit., p. 10.

et la diversité de ce qui est conservé »⁴⁵⁵. Voici quelques-unes des questions qui se posent autour des archives de la recherche, dont la réflexion ne cesse de se complexifier avec les données numériques conservées désormais dans les ordinateurs.

Dans le cas du GED, les archives seront composées : des archives de chercheurs, des archives de laboratoires (mais celles qui sont liés à l'histoire de l'institution iront aux Archives nationales), des archives de projets scientifiques, des archives historiques, des archives collectées (militants, associations... par exemple)⁴⁵⁶. Archives et ouvrages deviennent complémentaires et leur présence commune sur un même lieu, un outil efficace de recherche⁴⁵⁷. Par ailleurs, des fonds pourront être reconstitués – physiquement ou virtuellement. On peut lire dans le document programmatique :

Le rassemblement de ces archives au GED a en outre pour effet immédiat de recomposer des fonds qui, bien souvent, se trouvent éclatés entre différentes institutions et services, du fait de la vie même des laboratoires et de la mobilité des chercheurs dans leur carrière. Plusieurs cas de remembrement s'observent ainsi à partir des fonds recensés, qui sont autant de facilités de repérage et de consultation des documents⁴⁵⁸.

La présence de ces documents au GED permettra, par exemple, aux enseignants de travailler avec les étudiants à partir de ces corpus, sur place. On peut même imaginer, comme le suggère Jean-Claude Schmitt, que se constitue une mémoire scientifique du GED à partir des fonds personnels et des fonds collectifs, issus des enquêtes, des projets qui y seront menés⁴⁵⁹. Elles ont le double statut « d'archives pour l'histoire et de données ré-activables pour la recherche »⁴⁶⁰. Le GED a ainsi pour « ambition de poursuivre la collecte entreprise, parfois à titre pionnier, par les établissements. Il se conçoit comme un instrument de constitution et de préservation de la mémoire des sciences humaines et sociales au bénéfice de la recherche »⁴⁶¹.

De plus, ces problématiques ont permis de tester la méthode des personas* qui consiste à créer des profils types d'utilisateurs pour se concentrer sur l'expérience utilisateur. Cette méthode issue de l'UX Design a ainsi pu être testée dans le contexte d'une bibliothèque de recherche en SHS, de cette ampleur, afin de réfléchir à l'offre de service et à son ergonomie⁴⁶². L'idée principale est de placer

⁴⁵⁵ BERT, J.-F. *Qu'est-ce qu'une archive de chercheur ?*, op. cit., p. 10.

⁴⁵⁶ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 7/12/2018. Voir aussi annexe 16 pour une typologie des archives qui seront conservées au GED.

⁴⁵⁷ À ce sujet, cf. *Les archives des sciences humaines et sociales au sein du Grand équipement documentaire. Politique générale du GED en matière d'archives*. Document de travail soumis le 19 mai 2017 aux membres du Conseil Scientifique, version du 9 mai 2017. Plus de 4 km linéaire ont été recensés, à 50% de l'Ehess et 25% du Cnrs, en majorité des documents et des données issues de la recherche. 80% reste à classer et décrire. Cf. *Ibid.*, p. 5-6.

⁴⁵⁸ *Les archives des sciences humaines et sociales au sein du Grand équipement documentaire. Politique générale du GED en matière d'archives*, op. cit., p. 7.

⁴⁵⁹ Entretien avec Jean-Claude Schmitt, le 13/04/2018.

⁴⁶⁰ CITTON, Yves. *L'avenir des humanités. Economie de la connaissance ou cultures de l'interprétation ?* Paris : La Découverte, 2014, p. 6.

⁴⁶¹ *Les archives des sciences humaines et sociales au sein du Grand équipement documentaire. Politique générale du GED en matière d'archives*, op. cit., p. 7.

⁴⁶² LORIT-REGNAUD, Mathilde. *Les personas en bibliothèque universitaire : quels usages, quels bénéfices ?* Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2017, notamment p. 31 et 45-49.

l'usager au cœur des services. Mathilde Lorit-Regnaud, qui a réalisé son mémoire d'étude sur les personas, explique que le GED a trouvé beaucoup d'intérêt à utiliser cette méthode, notamment parce qu'« elle permet d'impliquer personnels et usagers puisqu'elle repose sur une équipe aux profils variés, qui apportent chacun une expérience, une vision et un point de vue différents ». De plus, elle « part des besoins des publics (...) laissant suffisamment de liberté pour le cas très particulier du campus Condorcet »⁴⁶³. Cette méthode, réalisée à l'occasion de travaux de groupe rassemblant doctorants, enseignants chercheurs et professionnels de bibliothèques, a pu déboucher sur la réalisation du schéma directeur des services du GED⁴⁶⁴.

Enfin, Stéphanie Groudiev explique que la mutualisation implique et permet aussi de se projeter sur des choses très différentes : transmettre, donner de l'information, faire de la pédagogie, afin de prendre des décisions collectives⁴⁶⁵.

Par l'ensemble des enjeux, intérêts, richesses et attentes dont le GED est l'objet, il constitue incontestablement un objet hybride très original dans le paysage documentaire hexagonal actuel, tant son périmètre questionne et déplace de façon originale les métiers des bibliothèques.

⁴⁶³ *Ibid.*, p. 46.

⁴⁶⁴ *Ibid.*, p. 47.

⁴⁶⁵ Entretien avec Stéphanie Groudiev, le 7/12/2018.

CONCLUSION

S'intéresser au temps du projet d'une future « bibliothèque », comme le Learning Center de Paris-Saclay ou le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet, invite à analyser l'archéologie – et le futur – d'un équipement culturel « en train de se faire ». Il permet de rassembler la mémoire, les premières interrogations, les difficultés, les choix, les décisions, auxquels sont confrontés les porteurs du projet au cours de son élaboration. Ce temps est long : dix ans dans les deux cas, et constitue les assises du futur établissement⁴⁶⁶. Il peut apparaître comme périlleux de l'analyser aussi vite, alors même que l'établissement n'a pas encore ouvert. Néanmoins, les différents entretiens menés ont montré que le souvenir des choix ou des propositions s'estompe rapidement et qu'il est bénéfique de collecter assez vite la parole des acteurs si l'on veut disposer du plus grand nombre d'informations possibles. Cette étude est finalement une invitation à constituer de façon plus systématique la mémoire des grands équipements culturels, à la fois pour les publics qui viendront utiliser services et collections, et en interne, pour les équipes et futurs collègues qui connaissent ainsi mieux leur organisation. Par ailleurs, les différents entretiens menés avec des personnes plus ou moins proches des deux projets reflètent les positions de chacune d'entre elles, leur point de vue, leur culture propre. Les voix peuvent être dissonantes et discordantes puisqu'elles ne parlent pas des mêmes « lieux » et soulignent *in fine* la spécificité de chaque projet et la pluralité de représentations qu'il implique.

À l'origine de ce mémoire, c'est la notion d'innovation qui avait guidé ma réflexion et mes premiers entretiens. Ce sont finalement, au fil des discussions, les enjeux et les difficultés de la mutualisation qui se sont révélés pertinents : ce sont ces aspects-là qui ressortaient de l'expérience des acteurs de ces deux projets. Bien que présente, la notion d'innovation ne se trouvait finalement plus si pertinente *in extenso* dans ces deux contextes. Les enjeux liés à la « mise en commun » sont d'autant plus actuels que comme, le dit Odile Grandet, la mutualisation est la question de demain, si ce n'est pas déjà celle d'aujourd'hui⁴⁶⁷.

Analyser le temps du projet, et plus particulièrement les problématiques de la mutualisation, permet de prendre conscience de la diversité des questionnements et de l'entremêlement des temporalités qui se jouent dans ce « lieu » spécifique⁴⁶⁸, le projet est avant tout « une réponse inédite à une situation singulière »⁴⁶⁹. Un état des lieux du GED et de Lumen a permis de décrire l'état d'avancement des futurs équipements, de les présenter en parallèle l'un de l'autre. Replacés dans le contexte général de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, les deux équipements s'inscrivent dans la démarche politique très forte qui engage les établissements – universités ou institutions culturelles – à se regrouper, par des incitations financières et contractuelles. Ils s'inscrivent également tous deux dans

⁴⁶⁶ À ce propos, J.-P. Boutinet écrit « Plus que le plan, l'objectif ou le but, le projet avec sa connotation de globalité est destiné à être intégré dans une histoire, contribuant autant à modéliser le passé qui est présent en lui qu'à esquisser l'avenir. », cf. BOUTINET, J.-P. *Anthropologie du projet, op. cit.*, p. 69.

⁴⁶⁷ Entretien avec Odile Grandet, le 24/07/2018.

⁴⁶⁸ Sur les différents sens que l'on peut appliquer au « lieu », cf. BROCHOT, Aline et DE LA SOUDIÈRE, Martin. Pourquoi le lieu ? [En ligne]. In *Communications*, 2010, 87, p. 5-16. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_2010_num_87_1_2616>.

⁴⁶⁹ BOUTINET, J.-P. *Anthropologie du projet, op. cit.*, p. 275.

des territoires, où les gouvernances ont fait de ces projets des leviers d'aménagement et de développement du territoire. Ces regroupements conditionnent et entraînent des conséquences importantes en termes de ressources humaines et financières. Par ailleurs, ils contraignent à faire davantage de choix qu'auparavant. C'est pourquoi la deuxième partie est centrée sur les voies de la mutualisation. On a pu voir que, dans les deux exemples, des questions similaires pouvaient se poser mais que les réponses apportées dépendent toujours de la spécificité du projet, du terrain, des collections, du public, de la gouvernance, des cultures institutionnelles, de la personnalité des chefs de projets. Il apparaît ainsi qu'un projet réussi répond aux spécificités du territoire – au sens large – sur lequel il s'implante.

Avoir conscience de la diversité de ces possibilités permet à l'équipe projet et/ou à la gouvernance de faire les choix nécessaires avec plus d'acuité. Ainsi, la mutualisation peut donc prendre diverses voies et constituer une opportunité pour les métiers des bibliothèques, comme le montrent les ressources issues du *Knowledge management* ou la reconfiguration des métiers proposés au GED. Ces deux projets se présentent donc comme de véritables « laboratoire d'expérimentation et d'analyse du changement »⁴⁷⁰. Les projets sont aussi travaillés par l'histoire des institutions amenées à fusionner. Cette mémoire des lieux peut aussi être un ressort à saisir, sur lequel s'appuyer pour construire de nouveaux services, amener les équipes à travailler ensemble ou à valoriser plus tard. On a aussi pu voir que les projets extérieurs aux questions métiers représentent une opportunité pour faciliter la collaboration entre les personnels. Enfin, ces deux projets constituent à n'en point douter deux formidables leviers pour mettre l'Information Scientifique et Technique au cœur des problématiques des politiques des sciences et pour revaloriser la documentation à l'université, voire développer des services innovants sur ces fondements. Enfin, réfléchir au projet « en train de se faire » permet de rassembler analyses théorique et pratique, en suivant la proposition de J.-P. Boutinet :

En définitive, le projet appartient à ces rares figures qui se situent quelque part entre théorie et pratique, ni exclusivement théorique, ni tributaire de la seule pratique. Il pourrait donc faire partie de ces objets chargés de réconcilier la théorie et la pratique en posant un pied dans l'ordre du discours et l'autre dans celui du faire⁴⁷¹.

D'autres choix auraient pu être faits pour guider ce travail : s'attacher davantage à la politique de services par exemple, mais cette dernière est en cours d'élaboration actuellement par les équipes projet. On aurait pu envisager des parallèles avec d'autres projets européens (on pense notamment au Jacob und Wilhelm Grimm Zentrum à Berlin) ou les innombrables problématiques techniques liées à l'informatisation (avec des systèmes de cartes uniques pour tout le Campus), la sécurité. De même, les différents aspects du projet (communication, ressources humaines, circuit du document, ressources financières, accompagnement au changement, statut de l'établissement) ont pu être évoqués, mais pour certains aspects que de manière très partielle.

⁴⁷⁰ MAURY, Y., KOVACS, S. et CONDETTE-CASTELAIN, S. (dir.), *Bibliothèques en mouvement*, op. cit., p. 189.

⁴⁷¹ BOUTINET, J.-P. *Anthropologie du projet*, op. cit., p. 304.

La mutualisation pourrait se résumer à la mise en commun d'outils (à différentes échelles), l'adoption d'un même langage, qui passe par la mise en place d'un cadre de bonnes pratiques, un calendrier de mise en œuvre des actions, des instances de suivi et de contrôle, une architecture globale du système d'information, une agilité du système, un plan de formation spécifique⁴⁷². La mutualisation constitue finalement un « "lieu" privilégié d'apprentissage en commun, d'innovation et d'intelligence collective »⁴⁷³. Yves Alix, directeur de l'Enssib, précise qu'on ne peut pas modéliser une bibliothèque mais on peut mieux cadrer la méthodologie de projet⁴⁷⁴. À ce titre d'ailleurs, Julien Sempéré suggère qu'on peut trouver une méthode qui s'adapte à un projet très mouvant⁴⁷⁵, apprendre à ne faire plus qu'un – éviter la juxtaposition pour une véritable mutualisation. Chacun des projets – par leur environnement, leurs ressources propres (archives et documentation, proximité des laboratoires de recherche, des grandes écoles, de l'université, des entreprises) – dispose d'un potentiel formidable dont nous serons ravis de suivre le développement au cours des prochaines années, une fois que l'équipement aura ouvert et que les publics se seront appropriés ses services. La mutualisation peut aussi être présentée comme un « bricolage » adapté au contexte mais la réflexion qu'elle implique ouvre des pistes de réponse à la remise en cause du rôle social, politique, scientifique des bibliothèques. La réflexion sur cette dernière s'impose d'autant plus à la bibliothèque qui « avant d'être un outil (qu'il faut constamment améliorer, donc moderniser) est un projet – politique, social, scientifique, culturel »⁴⁷⁶ ; la mutualisation se présente ainsi comme une des voies de cette modernisation.

Comme l'explique Dominique Arot : « Ces remises en cause indispensables, cette refondation lucide est indispensable. C'est à ces conditions que les bibliothèques demeureront un axe important des politiques publiques et des moyens qu'elles peuvent mettre en œuvre. Ceci remet bien sûr en cause les profils de recrutement et les parcours de formation initiale et continue. C'est à ces conditions que les bibliothèques pourront continuer à être porteuses d'utopie. »⁴⁷⁷. L'histoire des bibliothèques, comme le suggère Jean-Claude Waquet, s'incarne dans des processus sociaux interactifs : la pensée des nouvelles structures se développe dans un dialogue conduit à l'échelle des acteurs. Chaque projet est une négociation, dont la temporalité finit par s'imposer à tous⁴⁷⁸. Ce mémoire se présente comme une invitation à poursuivre l'histoire des bibliothèques⁴⁷⁹, jusque dans l'archéologie de leurs fondations, pour mieux en assurer le présent et le futur.

⁴⁷² POUCHOL, J. (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires*, op. cit., p. 170.

⁴⁷³ *Ibid.*, p. 175.

⁴⁷⁴ Entretien avec Yves Alix, le 17/05/2018.

⁴⁷⁵ Entretien avec Julien Sempéré, le 30/11/2018.

⁴⁷⁶ AROT, D. et al. *Horizon 2019 : bibliothèques en prospective*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2011, p. 9.

⁴⁷⁷ AROT, Dominique. La fin d'une utopie ? In *Ibid.*, p. 48.

⁴⁷⁸ Entretien avec Jean-Claude Waquet, le 13/02/2019.

⁴⁷⁹ BERTRAND, Anne-Marie. Anthropologie de la bibliothèque [en ligne]. In : VARRY, Dominique. *50 ans d'histoire du livre : 1958-2008*. Nouvelle édition [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2014 [Consulté le 24/02/2019]. Disponible sur le web <<http://books.openedition.org/pressesens/sib/2733>>.

SOURCES

1. Liste des entretiens

1) Entretien avec Julien Sempéré, chef de projet du Learning Center de l'Université Paris-Saclay, le 5 avril 2018, Paris. Durée : 1h.

2) Entretien avec Marie-Odile Illiano, adjointe à la directrice du projet du GED du Campus Condorcet, le 12 avril 2018, Aubervilliers. Durée : 2h.

3) Entretien avec Jean-Claude Schmitt, président du Conseil Scientifique du Campus Condorcet de 2009 à 2018, le 13 avril 2018, Paris. Durée : 1h30.

4) Entretien avec Christian Jacob, directeur d'études à l'Ehess, le 3 mai 2018, Paris. Durée : 45 min.

5) Entretien avec Sylvie Sallé, responsable de la politique documentaire Projet Learning Center, le 11 mai 2018, Orsay. Durée : 1h30.

6) Entretien avec Yves Alix, directeur de l'Enssib, le 17 mai 2018, Lyon. Durée : 45 min.

7) Entretien avec Thierry Ermakoff, responsable du département des services aux bibliothèques (jusqu'en 2016), le 1^{er} juin 2018, Lyon. Durée : 1h.

8) Entretien avec Benoît Lecoq, doyen de l'Inspection générale des bibliothèques, 12 juin 2018, Lyon. Durée : 45 min.

9) Entretien avec Fabrice Virgili, directeur de recherche au Cnrs, le 15 juin, Paris. Durée : 1h.

10) Entretien avec Alain Schnapp, professeur d'archéologie émérite de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, le 15 juin, Paris. Durée : 45 min.

11) Entretien avec Philippe Marcerou, inspecteur général des bibliothèques, le 11 juillet 2018, Lyon. Durée : 1h.

12) Entretien avec Pascale Goetschel, professeure d'histoire contemporaine à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 24 juillet 2018, Paris. Durée : 1h30.

13) Entretien avec Odile Grandet, inspectrice générale des bibliothèques, 24 juillet 2018, Paris. Durée : 1h.

14) Entretien avec Valérie Tesnière, directrice de La Contemporaine, 25 juillet 2018, Nanterre. Durée : 1h.

15) Entretien avec Julia Morineau-Eboli, responsable pôle Développement des publics à l'Enssib, le 18 juillet 2018, Lyon. Durée : 45 min.

- 16) Entretien avec Philippe Marcerou, inspecteur général des bibliothèques le 16 novembre 2018, Paris. Durée : 1h.
- 17) Entretien avec Marie-Lise Tsgouria, directrice de la Bulac, le 28 novembre 2018, Paris. Durée : 1h45.
- 18) Entretien avec Julien Sempéré, chef de projet du Learning Center de l'Université Paris-Saclay, le 30 novembre 2018, Paris. Durée : 1h30.
- 19) Entretien avec Stéphanie Groudiev, directrice du projet du GED du Campus Condorcet, le 7 décembre 2018, Aubervilliers. Durée : 1h30.
- 20) Entretien avec Françoise Legendre et Joëlle Claud, inspectrices générales des bibliothèques, le 14 décembre 2018, Paris. Durée : 1h.
- 21) Entretien avec Hervé Le Riche, directeur vie de Campus au sein de la ComUE Université Paris-Saclay, le 18 janvier 2019, Saclay. Durée : 2h.
- 22) Entretien avec Sylvie Sallé, responsable de la politique documentaire Projet Learning Center, le 18 janvier 2019, Saclay. Durée : 30 min.
- 23) Entretien avec Julien Sempéré, chef de projet du Learning Center de l'Université Paris-Saclay, le 18 janvier 2019, Saclay. Durée : 30 min.
- 24) Entretien téléphonique avec Floriane Berti, chargée de mission bibliothèques pour le Campus Nation – Université Sorbonne Nouvelle Paris 3, le 21 janvier 2019. Durée : 1h.
- 25) Entretien avec Pierre-Olivier Dittmar, maître de conférences à l'Ehess, le 22 janvier 2019, Paris. Durée : 30 min.
- 26) Entretien avec Marie-Estelle Créhalet, directrice des bibliothèques de CentraleSupélec, le 25 janvier 2019, Saclay. Durée : 1h.
- 27) Entretien téléphonique avec Véronique Lancelin, programiste, le 25/01/2019. Durée : 30 min.
- 28) Entretien avec Julien Roche, directeur du Service Commun de Documentation de l'université de Lille, le 08/02/2019, Lille. Durée : 1h15.
- 29) Entretien avec Laurent Matejko, responsable du département accueil à LILLIAD Learning center Innovation, le 08/02/2019, Lille. Durée : 1h15.
- 30) Entretien avec Jean-Claude Waquet, directeur du Campus Condorcet de 2009 à 2016, le 13/02/2019, Paris. Durée : 2h.
- 31) Entretien téléphonique avec Nicolas Di Méo, responsable des collections au sein du Service des bibliothèques de l'Université de Strasbourg, le 19/02/2019. Durée : 1h.

32) Entretien téléphonique avec Benjamin Caraco, chef de projet Studium, le 20/02/2019. Durée : 45 min.

2. Documentation interne (en ligne, en interne, autre)

GED

AMO VÉRONIQUE LANCELIN *et al.* *Programme du Grand Équipement Documentaire du Campus Condorcet, Partie 1. Programme général*, 16 janvier 2014.

Documentation interne, documents de travail

Le site du Campus Condorcet, très riche en ressources : <<https://www.campus-condorcet.fr/Accueil>>. [Consulté le 23/01/2019].

Campus Condorcet. Un campus international dans la ville [en ligne]. Février 2009, p.43-48. La bibliothèque, cœur de campus. [Consulté le 19/02/2019]. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/La-cite-des-humanites-et-des-sciences-sociales>>.

Cartographie des bibliothèques, centres de documentation et services d'archives, 2015. [Consulté le 28/20/2019]. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Quels-sont-les-services-documentaires-qui-rejoignent-le-Grand-equipement-documentaire->>.

Les grandes étapes du projet. [Consulté le 28/20/2019]. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/Les-grandes-etapes-du-projet>>.

Les rapports d'activités. Par exemple : Rapport d'activité du Campus Condorcet, 2016, p. 25. [Consulté le 11/02/2019]. Disponible sur le web ><https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/2016-une-annee-charniere>>.

Learning Center

AMO VÉRONIQUE LANCELIN MANDATAIRE COMMUN *et al.* *Projet du Learning Center Paris-Saclay. Programme. Partie 1 : programme général*, 12.09.2016.

CAFÉ PROGRAMMATION. Learning Center de l'Université Paris-Saclay, 15/12/2011

Documentation interne [intranet] : Politique documentaire du Learning Center : règles mutualisés des pôles thématiques. [Consulté le 05/02/2019].

Documentation interne [intranet] : Valeurs du Learning center. [Consulté le 05/02/2019].

Documentation interne [intranet] : Se charger d'un projet. [Consulté le 05/02/2019].

Documentation interne : La formation dans le cadre du projet Learning Center. [Consulté le 05/02/2019].

Fiche École Centrale des fiches projets immobiliers rédigées par Polyprogramme.

La Diagonale Paris-Saclay. [Consulté le 03/03/2019]. Disponible sur le web <<https://www.ladiagonale-paris-saclay.fr/>>.

Newsletter Projet Campus [en ligne]. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<http://www.u-psud.fr/fr/universite/vers-l-universite-paris-saclay/newsletter-campus-patrimoine.html>>

Site du projet Learning Center. [Consulté le 03/03/2019] Disponible sur le web <<https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/le-projet-learning-center?oq%5Btags%5D%5B0%5D=learning-center>>.

3. Documentation en ligne (presses, articles scientifiques...)

GED

Décret n°2012-286 du 28 février 2012 portant création de l'établissement public dénommé « Campus Condorcet ».

Learning Center de Paris-Saclay

CARROUÉ Laurent. « Paris-Saclay, une Silicon Valley à la française ? » [en ligne]. *Géoconfluences*, mars 2017. [Consulté le 17/01/2019]. Disponible sur le web <<http://geoconfluences.ens-lyon.fr/actualites/eclairage/paris-saclay>>.

COUR DES COMPTES. Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition [en ligne]. *Rapport public annuel 2017*. [Consulté le 17/01/2019]. Disponible sur le web <<https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-rapport-public-annuel-2017>>.

DÉSAVIE, Patrick. À quoi ressemblera le futur Learning Center de Paris Saclay ? [en ligne]. In *L'Usinenouvelle*. 11/04/2017. [Consulté le 09/01/2019].

Disponible sur le web <<https://www.usinenouvelle.com/article/a-quoi-ressemblera-le-futur-learning-center-de-paris-saclay.N526119>>.

F.L. et S.M. Essonne : le campus d'excellence Paris-Saclay est créé [en ligne]. In *Le Parisien*. 01 janvier 2015. [Consulté le 16/01/2019]. Disponible sur le web <<http://www.leparisien.fr/essonne-91/essonne-le-campus-d-excellence-paris-saclay-est-cree-01-01-2015-4413029.php>>.

Opération du plateau de Saclay. [Consulté le 22/01/2019]. Disponible sur le web <http://www.enseignementsup_recherche.gouv.fr/cid51349/operation-du-plateau-de-saclay.html>.

PICON, Antoine. *Le Learning Center de Paris-Saclay. Éléments de définition. Rapport*. ARAV SARL d'architecture et d'urbanisme, janvier 2013.

PHM CONSEIL. *Une vision pour le « L.C. Paris Saclay »*. Séance de créativité du 26 septembre 2012.

Site de l'Établissement public d'aménagement Paris-Saclay. [Consulté le 03/03/2019]. Disponible sur le web <<https://www.epaps.fr/>>.

4. Sur l'architecture

Un Campus dans la ville. Conférence d'Andrea Leers. [Consulté le 23/01/2019]. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/La-recherche-et-la-formation/La-diffusion-des-savoirs/conference/46/Un-campus-dans-la-ville>>.

L'École polytechnique de Lausanne. Conférence de Patrick Aebischer et Dominique Perrault. [Consulté le 23/01/2019]. Disponible sur le web <<https://www.campus-condorcet.fr/La-recherche-et-la-formation/La-diffusion-des-savoirs/conference/47/L-Ecole-polytechnique-federale-de-Lausanne>>.

Site du cabinet Beaudouin architectes. [Consulté le 23/01/2019]. Disponible sur le web <<http://www.beaudouin-architectes.fr/>>.

Site du cabinet de Dominique Perrault. [Consulté le 23/01/2019]. Disponible sur le web <<http://www.perraultarchitecture.com/fr/homepage/>>.

5. Autres projets consultés

Learning Center de l'Université de Haute Alsace. [Consulté le 19/02/2019]. Disponible sur le web <<https://www.uha.fr/luha/learning-center/>>.

LILLIAD Learning center Innovation. [Consulté le 03/03/2019]. Disponible sur le web <<https://lilliad.univ-lille.fr/>>.

Le Studium à Strasbourg. [Consulté le 20/02/2019]. Disponible sur le web <<http://studium.unistra.fr/wordpress/>>.

Rolex Learning Center, Lausanne. [Consulté le 03/03/2019]. Disponible sur le web <<https://rolexlearningcenter.epfl.ch/>>.

BIBLIOGRAPHIE

Généralités :

BACHIMONT, Bruno. *Patrimoine et numérique : technique et politique de la mémoire*. Bry-sur-Marne : INA, 2017.

BALIBAR, Sébastien. *Chercheur au quotidien*. Paris : Éditions du Seuil, 2014.

BEAUD, Stéphane et WEBER, Florence. *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*. Paris : La Découverte, 2010.

BERNOUX, Philippe. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Éditions du Seuil, [2004] 2010.

BERNOUX, Philippe. *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris : Éditions du Seuil, 2014.

BERT, Jean-François. *L'Atelier de Marcel Mauss : un anthropologue paradoxal*. Paris : CNRS Édition, 2012.

BERT, Jean-François. *Qu'est-ce qu'une archive de chercheur ?* Marseille : OpenEdition press, 2014.

BERT, Jean-François. *Comment pense un savant ? Un physicien des Lumières et ses cartes à jouer*. Paris : Anamosa, 2018.

BERTAUX, Daniel. *Le récit de vie*. Paris : Armand Colin, 2010.

BERTRAND, Anne-Marie. *Anthropologie de la bibliothèque [en ligne]*. In : *50 ans d'histoire du livre : 1958-2008*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2014. [Consulté le 24/02/2019]. Disponible sur le web <<http://books.openedition.org/presseens/sib/2733>>.

BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, [2011] 2017.

BROCHOT, Aline et DE LA SOUDIÈRE, Martin. Pourquoi le lieu ? [En ligne]. In *Communications*, 2010, 87, p. 5-16. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_2010_num_87_1_2616>.

CITTON, Yves. *L'avenir des humanités. Economie de la connaissance ou cultures de l'interprétation ?* Paris : La Découverte, 2014.

ECO, Umberto. *De Bibliotheca*. Caen : L'Échoppe, 1986.

HUART, France et NOIRHOMME, Aurélie. Mémoire collective au sein d'une institution. L'expérience du Livre de vies du Home Juliette Herman [en ligne]. In *Revue d'histoire de l'enfance « irrégulière »*, 12 | 2010. [Consulté le 13/02/2019]. Disponible sur le web <<http://journals.openedition.org/rhei/3198>>.

JACOB, Christian et WIEVIORKA, Annette. *Imaginaires des bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2012.

KUHN, Thomas Samuel. *La structure des révolutions scientifiques*. Traduit par MEYER, Laure. Paris : Flammarion, [1966] 1991.

LATOUR, Bruno et WOOLGAR, Steve. *La vie de laboratoire : la production de faits scientifiques*. Paris : La Découverte, [1988] 2017.

LEFEBVRE, Muriel (éd.). *L'infra-ordinaire de la recherche. Archives, mémoires et patrimoine scientifique*. Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 2013.

LE GOFF, Jacques et NORA, Pierre (éd.). *Faire de l'histoire. Nouveaux problèmes*. Paris : Gallimard, 1974.

LE GOFF, Jacques et NORA, Pierre (éd.). *Faire de l'histoire. Nouvelles approches*. Paris : Gallimard, 1974.

LE GOFF, Jacques et NORA, Pierre (éd.). *Faire de l'histoire. Nouveaux objets*. Paris : Gallimard, 1974.

LEMIEUX, Cyril. *La sociologie pragmatique*. Paris : La Découverte, 2018.

MALCLÈS Louise-Noëlle. *Manuel de bibliographie*. Paris : Presses Universitaires de France, 1963.

MARTIN, Olivier. Une étude des institutions de la recherche en histoire, philosophie et sociologie des sciences [en ligne]. In *La revue pour l'histoire du CNRS*, 13 | 2005. [Consulté le 07 février 2019]. Disponible sur le web <<http://journals.openedition.org/histoire-cnrs/1614>>.

PERROT, Michelle. Histoire des femmes, histoire du genre. In *Travail, genre et sociétés*, 2014, vol. 1, n° 31, p. 29-33.

TORNATORE, Jean-Louis. L'espace de la mémoire, une approche anthropologique ou comment dépasser le concept de « lieu de mémoire ». In MAJERUS, Benoît *et al.* (éd.). *Dépasser le cadre national des « Lieux de mémoire »*. *Innovations méthodologiques, approches comparatives, lectures transnationales*. Bruxelles : Peter Lang, 2009, p. 33-48.

VARRY, Dominique. *50 ans d'histoire du livre : 1958-2008*. Nouvelle édition [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2014 [Consulté le 24/02/2019]. Disponible sur le web <<http://books.openedition.org/pressesens//sib/2733>>.

Accompagnement au changement :

BAREIL, Céline. Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. In *Gestion*, 2009, 34-4, p. 32-38.

BULTRINI, Leda *et al.* (éd.). *Knowledge management in libraries and organizations*. Berlin : De Gruyter, 2016.

DELAINE, Virginie. *L'accompagnement du changement en bibliothèques*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2014.

HECQUARD, Françoise (éd.). *Manager une équipe en bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2014.

Site de l'IFLA, section KM . [Consulté le 03/03/2019]. Disponible sur le web <<https://www.ifla.org/FR/km>>.

JEANTROUX, Isabelle. De la suite dans les idées ou le design thinking en bibliothèque [en ligne]. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 11. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/tour-d-horizon/de-la-suite-dans-les-idees-ou-le-design-thinking-en-bibliotheque_67425>.

LORIT-REGNAUD, Mathilde. *Les personas en bibliothèque universitaire : quels usages, quels bénéfices ?* Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2017.

LUNGU, Virgile. *Knowledge management en entreprise*. Le Mans : Gereso Édition, 2015.

MAISONNEUVE, Jean. *La dynamique des groupes*. Paris : Presses universitaires de France, 2011.

PÉRALES, Christophe (dir.). *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2015.

PRAX, Jean-Yves. *Manuel du Knowledge Management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Paris : Dunod, 2012.

TARONDEAU, Jean-Claude. *Le management des savoirs*. Paris : Presses universitaires de France, [1998] 2002.

Construction de bibliothèques :

CHARENTREAU, Anne-Marie (dir.), *Opération Campus. Bibliothèques universitaires. Learning centres. Guide pour un projet de construction*. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, juin 2012.

JEUDY, Henri-Pierre. *L'imaginaire des architectes (Paris 2030)*. Paris : Sens&Tonka, 2012.

MARCEROU, Philippe. *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages : bilan des constructions récentes et perspectives. Rapport n° 2016-A04*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2016.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Concevoir et construire une bibliothèque: du projet au fonctionnement*. Antony : Éditions du Moniteur, [2011] 2016.

NÈGRE, Valérie (dir.). *L'art du chantier : construire et démolir du XVIe au XXIe siècle*. Paris : Cité de l'architecture et du patrimoine, 2018.

PÉRAT, Laurent. *L'Architecture des bibliothécaires. Fonctions spécifiques d'un corps de métier dans le processus architectural*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2017

PETIT, Christelle (éd.). *Architecture et bibliothèque : 20 ans de constructions 1992-2012*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2012.

SCHNEIDER, Philippe. *Qu'est-ce qu'une bibliothèque pour un architecte ?* Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2015.

TAESCH-FÖRSTE, Danielle. *Concevoir, réaliser et organiser une bibliothèque : mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, [1997] 2006.

Enseignement Supérieur et Recherche et les bibliothèques :

AROT, Dominique *et al.* *Horizon 2019 : bibliothèques en prospective*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2011.

AROT, Dominique et LECOQ, Benoît *et al.* *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspective. Rapport n° 2012-020*. Paris, Inspection générale des bibliothèques, 2013

BIBLIOTHÈQUE(s) – Revue des bibliothécaires de France, n° 30, décembre 2006.

CAVALIER, François et POULAIN, Martine (éd.). *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2015.

FERRARY, Jean-Louis. « Le travail de la bibliothèque d'histoire ancienne Gernet-Glotz dans le travail des antiquistes » [en ligne]. [Consulté le 21/02/2019]. Disponible sur le web <https://www.canal-u.tv/video/cnrs_ups2259/la_place_de_la_bibliotheque_d_histoire_ancienne_gernet_glotz_dans_le_travail_des_antiquistes_jean_louis_ferrary.36179>.

LETROUIT, Carole. *Les enjeux du numérique concernant les ressources documentaires en SHS. Rapport n° 2017-A01*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2017.

MUSSELIN, Christine. *La grande course des universités*. Paris : SciencesPo Les Presses, 2017.

Plan Campus. [Consulté le 22/01/2019]. Disponible sur le web <<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid51363/investissements-d-avenir-operation-campus.html>>.

Pres. [Consulté le 22/01/2019]. Disponible sur le web <<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20724/les-poles-de-recherche-et-d-enseignement-superieur-pres.html>>.

REBOUL, Jacqueline. *Les cathédrales du savoir ou Les bibliothèques universitaires de recherche aux États-Unis. Étude d'organisation*. Paris : Publications de la Sorbonne, 1982.

ROCHE, Florence et SABY, Frédéric. *L'avenir des bibliothèques. L'exemple des bibliothèques universitaires*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2017.

SAADA, Hélène et TOUITOU, Cécile. Sweeping the library. La bibliothèque de Sciences Po Paris passe les usages de ses lecteurs au tamis de l'observation [en ligne]. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, juin 2015. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<http://bbf.enssib.fr/contributions/sweeping-the-library>>.

GED, bibliothèques de sciences humaines et sociales :

BARRET, Élydia. *Quel rôle pour les bibliothèques dans les humanités numériques ?* Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2014, p. 65.

CARACO, Benjamin. *Bibliothèque de sciences humaines et sociales : quelles particularités dans le contexte du XXI^e siècle*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2012.

CHOUGNET, Pauline. *Histoire des collections, mémoire des institutions : un état des lieux dans les bibliothèques de recherche en sciences humaines et sociales*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2012.

DELAUNAY, Guillaume. *Les archives scientifiques en sciences humaines et sociales dans l'enseignement supérieur : état de l'art*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2012.

KERGUNTEUIL, Yann. Collecter la mémoire professionnelle des bibliothèques ? Un exemple à la Bibliothèque municipale de Lyon [en ligne]. In *Blog de la Société bibliographique de France*. [Consulté le 12/02/2019] Disponible sur le web <<https://histoirelivre.hypotheses.org/2922>>.

La future bibliothèque du Campus Condorcet : étude de définition [en ligne]. *Rapport d'activité de l'IGB 2009*. Avril 2010, p. 47-49. [Consulté le 12/02/2019]. Disponible sur le web <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48474-rapport-dactivite-de-l-inspection-generale-des-bibliotheques-2009.pdf>>.

LECOQ, Benoît, MARCEROU, Philippe et GIAMI, Anne. *Le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, octobre 2018.

ROUSTAN, Mélanie (coord.). *La recherche dans les institutions patrimoniales : sources matérielles et ressources numériques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2016.

SOUCHU, Philippe. Mémoire(s) & bibliothèques [en ligne]. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1999, n° 5, p. 99-102. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1999-05-0099-008>>.

Histoire et gestion de projets :

BOUTINET, Jean-Pierre. *Anthropologie du projet*. Paris : P.U.F, [1990] 2017.

GAREL, Gilles. *Le management de projet*. Paris : La Découverte, 2011.

GRABER, Frédéric et GIRAUDEAU, Martin (dir.). *Les projets. Une histoire politique (XVIe-XXIe siècles)*. Paris : Presses des Mines, 2018.

ROCCA, Michel. *Conduire un projet. Acteurs et méthodes du changement organisationnel*. Bruxelles : De Boeck, 2013.

Learning Center, bibliothèques innovantes :

BORAUD, Anne. Quelles compétences pour les professionnels au Learning Center ? De l'opinion à l'utopie. In *Bulletin des Bibliothèques de France (BBF)*, décembre 2017, n° 13-14, p. 38-45.

BULPITT, Graham. « Les learning centers : de nouveaux espaces pour une nouvelle façon de travailler avec les étudiants » [en ligne]. In *La bibliothèque, lieu de formation ? 9es Rencontres Formist, 18 juin 2009*. Villeurbanne : École nationale des sciences de l'information et des bibliothèques, 2009.

CHAUDOREILLE, Hélène, BATTISTI, Michèle, WOZNIAK, Christelle et LAMOUREUX, Mireille. Métiers et compétences. In *Documentaliste-Sciences de l'Information*, novembre 2011, vol. 48, n° 3, p. 4-7.

DELLA CASA, Francesco. *Rolex learning center*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2010.

GUISLAIN, Margot. *La bibliothèque universitaire des sciences de Versailles. Badia Berger architectes*. Paris : Archibooks + Sautereau, 2014.

JODIDIO, Philip *et al.* *Views Rolex Learning Center*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2015.

JOUGUELET, Suzanne. *Les Learning centres, un modèle international de bibliothèque intégrée à l'enseignement supérieur et à la recherche. Rapport n° 2009-022*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2009.

MAURY, Yolande, KOVACS, Susan et CONDETTE-CASTELAIN, Sylvie (dir.). *Bibliothèques en mouvement. Innover, fonder, pratiquer de nouveaux espaces*. Villeneuve D'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2018.

Mettre en place un Learning Centre. Enjeux et problématiques [en ligne]. Conférence des présidents d'université, Caisse des Dépôts, 2011. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2013/09/Rapport-learning-centre1.pdf>>.

ROCHE, Julien. LILLIAD Learning Center Innovation. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2015, vol. 4, p. 96-108. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2015-04-0096-007>>.

TRELCAT, Sophie. *Lilliad Learning center innovation*. Paris, Archibooks + Sautereau éditeur, 2017.

VETTORUZZO, Cécile. *Le Learning centre de Lausanne : prototype de la bibliothèque du futur ?* Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2013.

Mutualisation :

CAILLOUX, Marianne. Penser la bibliographie : Paul Otlet et Louise-Noëlle Malclès, un héritage ? In MUSTAFA EL HADI, Widad (coord.). *Fondements épistémologiques et théoriques de la science de l'information-documentation. Actes du 11^e colloque ISKO France 2017*. Londres : ISTE Editions, 2018, p. 299-310.

CARBONE, Pierre. *Coûts, bénéfiques et contraintes de la mutualisation des ressources électroniques : éléments de comparaison internationale et propositions. Rapport n° 2010-012*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2010.

CARBONE, Pierre et RENOULT, Daniel. *Autonomie universitaire et mutualisation : le cas des bibliothèques interuniversitaires. Rapport n° 2009-18*. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2009.

CAUDRON, Olivier. Grandeur de la mutualisation [en ligne]. In *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, n° 1, 2013, p. 37-39. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0037-008>>.

CISSE, Ibrahim. *Les catalogues collectifs : historique, situation actuelle en France, liste commentée des catalogues collectifs français et de quelques catalogues collectifs étrangers*. Mémoire d'étude ENSB [en ligne]. 1981.

[Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/63076-catalogues-collectifs-historique-situation-actuelle-en-france-liste-commentee-des-catalogues-collectifs-francais-et-etrangers.pdf>>.

FAYET-SCRIBE, Sylvie et CANET, Cyril. *Histoire de la normalisation autour du livre et du document : l'exemple de la notice bibliographique et catalographique. De la Bibliographie générale et raisonnée de la France (1791) à la Description bibliographique internationale normalisée (1975)* [en ligne]. [Consulté le 26/02/2019]. Disponible sur le web <<http://gabriel.gallezot.free.fr/Solaris/d06/6fayet.html>>.

LAROCHE, Ann-Sarah. *Histoire et enjeux de la mutualisation d'équipements culturels intégrant une bibliothèque*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2010.

PENICHON, Muriel. *De la collaboration à la mutualisation entre bibliothèques municipales et universitaires : un nouveau modèle pour l'avenir*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2008.

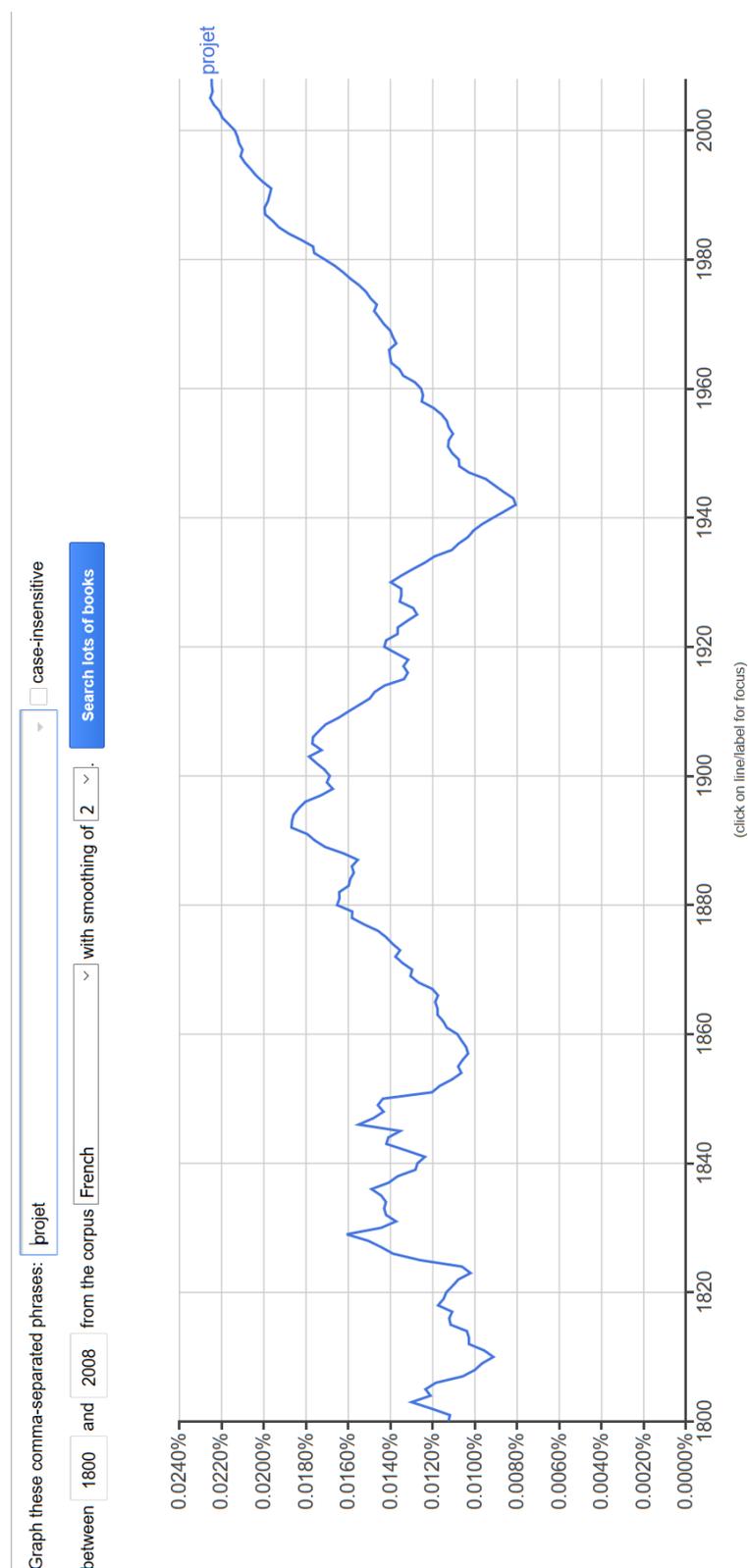
POUCHOL, Jérôme (éd.). *Mutualiser les pratiques documentaires. Bibliothèques en réseau*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2016.

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1. L'USAGE DU MOT PROJET DANS LES PUBLICATIONS FRANÇAISES DEPUIS LA FIN DU XIXE SIECLE	108
ANNEXE 2. PLAN DU CAMPUS DE SACLAY	109
ANNEXE 3. LE QUARTIER DE MOULON SUR LE CAMPUS DE SACLAY	110
ANNEXE 4. DEFINIR LE LEARNING CENTER.....	112
ANNEXE 5. LE LEARNING CENTER SELON LE CABINET BEAUDOUIN	113
ANNEXE 6. LOCALISATION DU CAMPUS CONDORCET.....	114
ANNEXE 7. CARTOGRAPHIE DES BIBLIOTHEQUES REJOIGNANT LE GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE (2015)	115
ANNEXE 8. LE GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE SELON L'AGENCE PORTZAMPARC	117
ANNEXE 9. LE GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CAMPUS	118
ANNEXE 10. ACTIVITES ET VALEURS DU LEARNING CENTER	119
ANNEXE 11. LES COLLECTIONS AU LEARNING CENTER	120
ANNEXE 12. HARMONISATION DES PROCEDURES AU LEARNING CENTER : L'EXEMPLE DE LA COTATION	121
ANNEXE 13. EXTRAIT DE LA CHARTE D'USAGE DES BIBLIOTHEQUES DE L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY.....	122
ANNEXE 14. EXTRAIT D'UN DOCUMENT DEFINITION LES FONCTIONS POUR ETABLIR LES FICHES DE POSTES (GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE)	123
ANNEXE 15. EXEMPLE D'UNE FICHE DE POSTE « REFERENT » AU GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE	124
ANNEXE 16. TYPOLOGIE DES ARCHIVES CONSERVEES AU GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE.....	125

ANNEXE 1. L'USAGE DU MOT PROJET DANS LES PUBLICATIONS FRANÇAISES DEPUIS LA FIN DU XIXE SIECLE



Source : Google books Ngram Viewer. [Consulté le 15/01/2019].

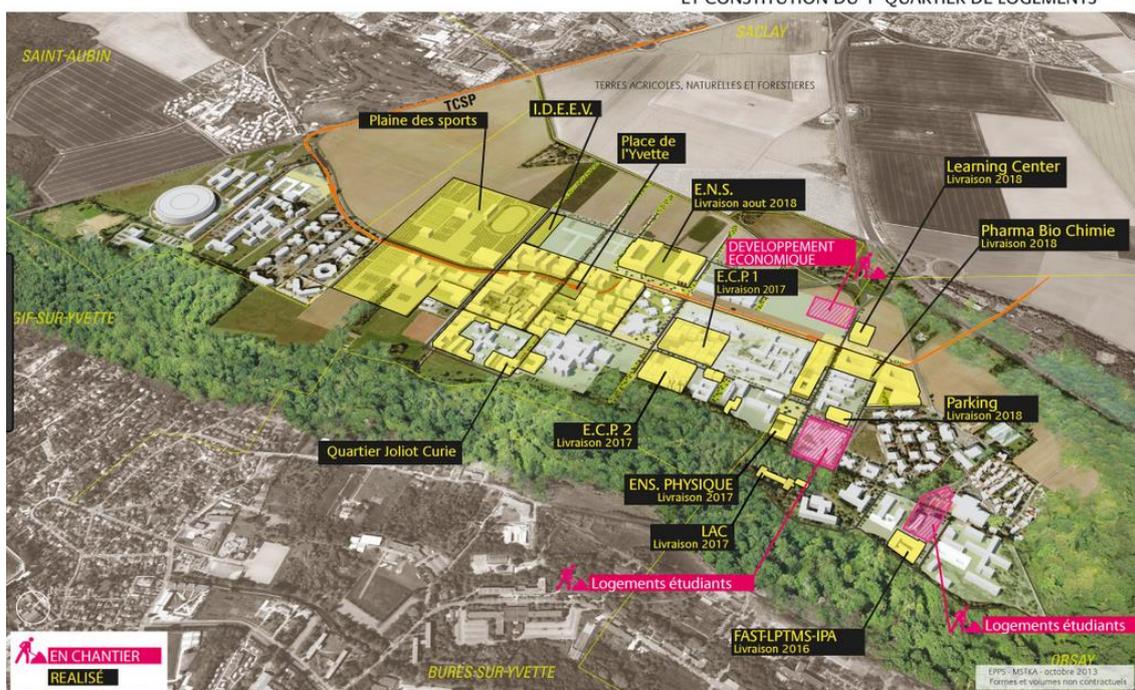
ANNEXE 3. LE QUARTIER DE MOULON SUR LE CAMPUS DE SACLAY



1. Les travaux en cours. Source : <https://www.epaps.fr/les-territoires-strategiques/le-campus-urbain/>. [Consulté le 17/01/2019].



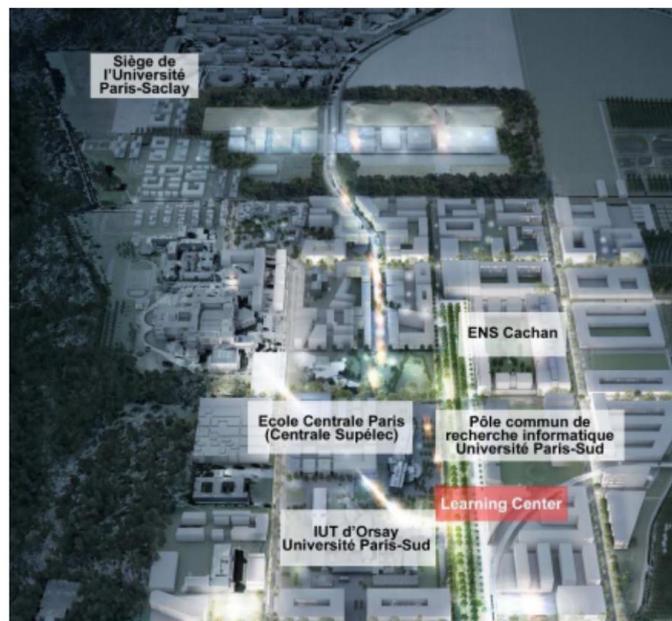
Projet d'aménagement de Moulon
Gif-sur-Yvette / Orsay / Saint Aubin
2014-2018 DEVELOPPEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET CONSTITUTION DU 1^{er} QUARTIER DE LOGEMENTS



2. Source : <https://www.epaps.fr/projets/tous-les-projets/quartier-de-moulon/>. [Consulté le 17/01/2019].

Publié le 1 septembre 2016
Learning Center

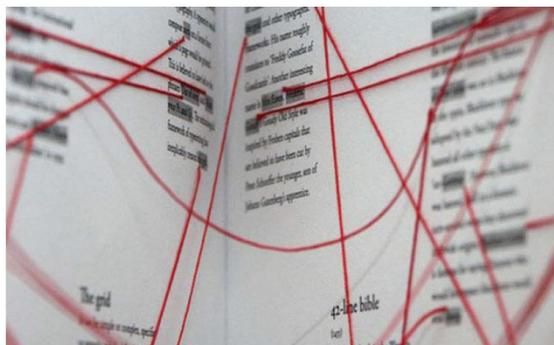
PARTAGER 



3. L'environnement immédiat du Learning Center. Source : <https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/actualite/construction-du-learning-center-de-luniversite-paris-saclay-5-candidats-retenus>. [Consulté le 21/01/2019].

ANNEXE 4. DEFINIR LE LEARNING CENTER

UNE BIBLIOTHEQUE **POST-BIBLIOTHEQUE**



LC DE L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY / 15/12/11

6

1. Source : CAFÉ PROGRAMMATION. Learning Center de l'Université Paris-Saclay, 15/12/2011, p. 5.



UNE VISION POUR LE « L.C. PARIS SACLAY »



Séance de créativité du

26 septembre 2012



PHM
conseil

11 rue des Marinières - 92260 Fontenay-aux-Roses
Mobile : +33 (0)6 11 46 01 99 - Email : paul-hubert.desmesnards@creargie.fr

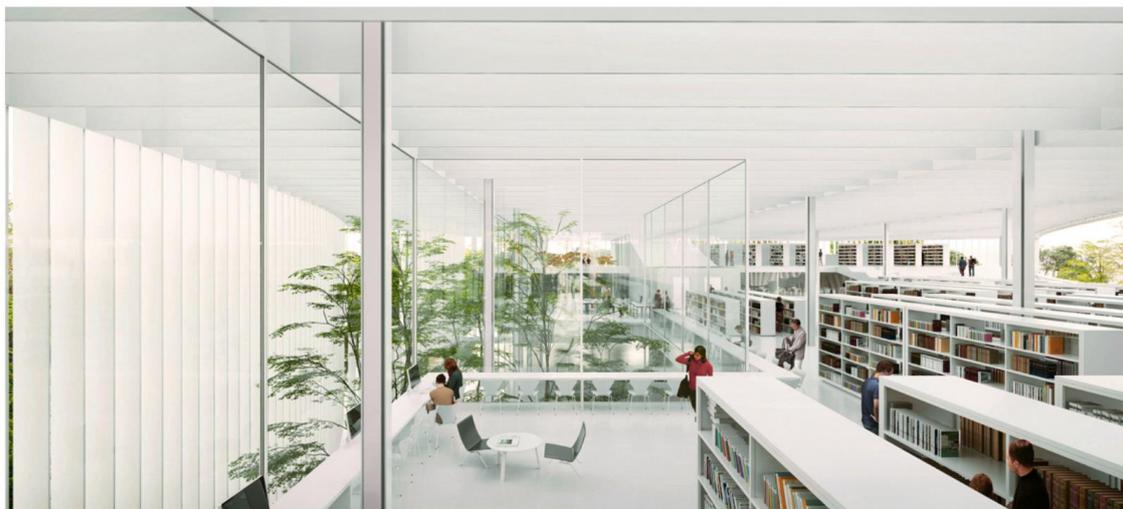
2. Source : PHM CONSEIL. *Une vision pour le « L.C. Paris Saclay »*, séance de créativité du 26 septembre 2012.

ANNEXE 5. LE LEARNING CENTER SELON LE CABINET BEAUDOUIN



PERSPECTIVE DU LEARNING CENTER DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS-SACLAY DEPUIS LE DECK

1. Source : <http://www.beaudouin-architectes.fr/2017/04/learning-center-saclay/>.
[Consulté le 21/01/2019].



PERSPECTIVE DU LEARNING CENTER DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS-SACLAY VUE DU DERNIER NIVEAU

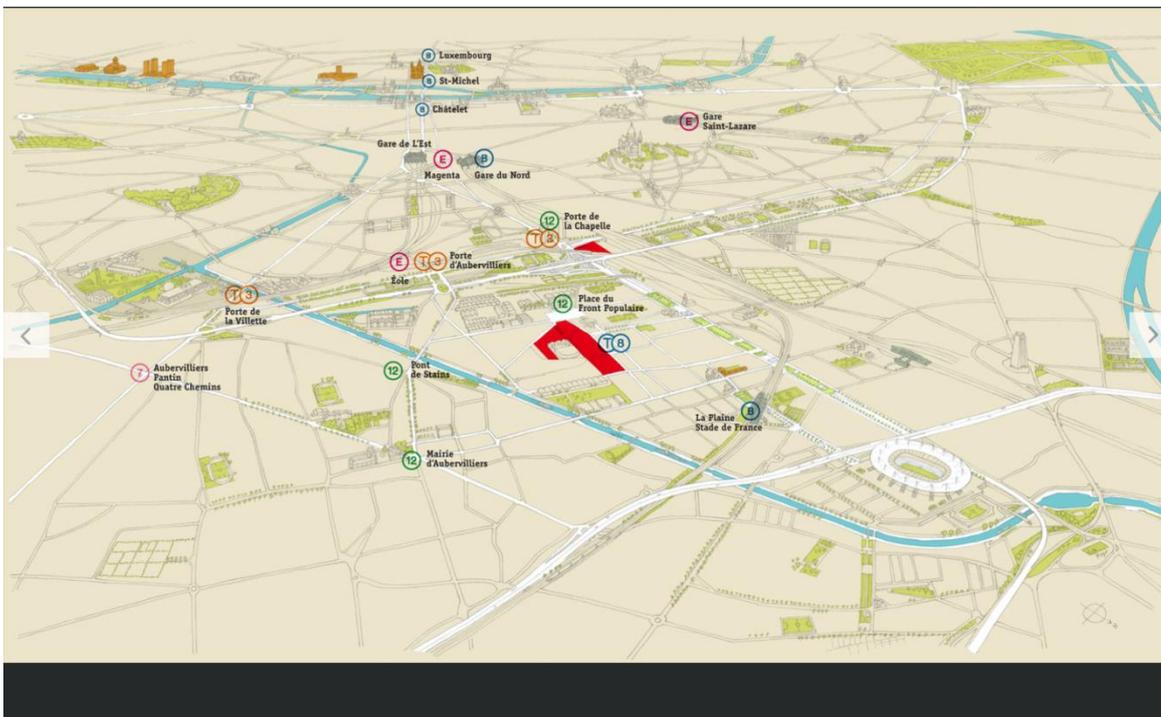
2. Source : <http://www.beaudouin-architectes.fr/2017/04/learning-center-saclay/>.
[Consulté le 21/01/2019].

ANNEXE 6. LOCALISATION DU CAMPUS CONDORCET



Le Campus Condorcet dans le Grand Paris.
© Luc Guinguet, LM Communiquer, Campus Condorcet

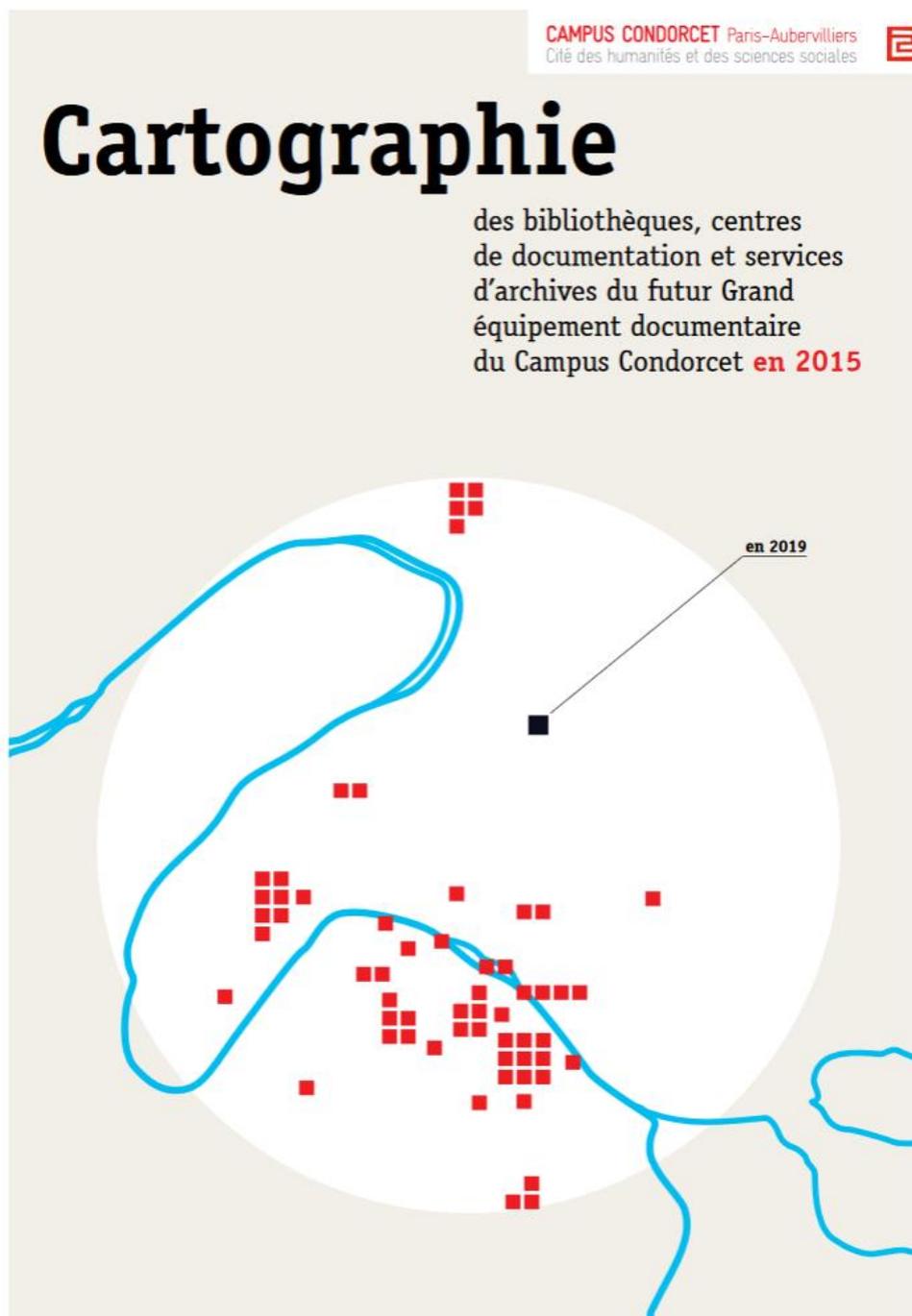
1. Source : <https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/La-cite-des-humanites-et-des-sciences-sociales>. [Consulté le 23/01/2019].



Le territoire du Campus Condorcet.
© : Luc Guinguet, LM Communiquer, Campus Condorcet

2. Source : <https://www.campus-condorcet.fr/Le-campus/Le-projet/La-cite-des-humanites-et-des-sciences-sociales>. [Consulté le 23/01/2019].

ANNEXE 7. CARTOGRAPHIE DES BIBLIOTHEQUES REJOIGNANT LE GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE (2015)



1. Source : <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Quels-sont-les-services-documentaires-qui-rejoignent-le-Grand-equipement-documentaire->. [Consulté le 23/01/2019].

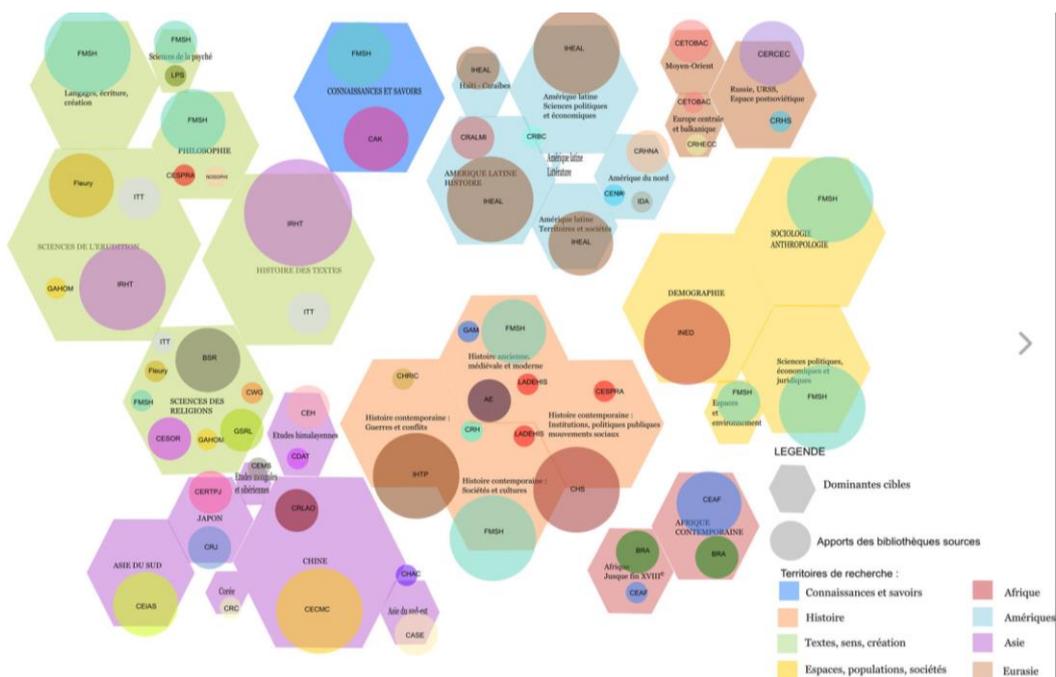
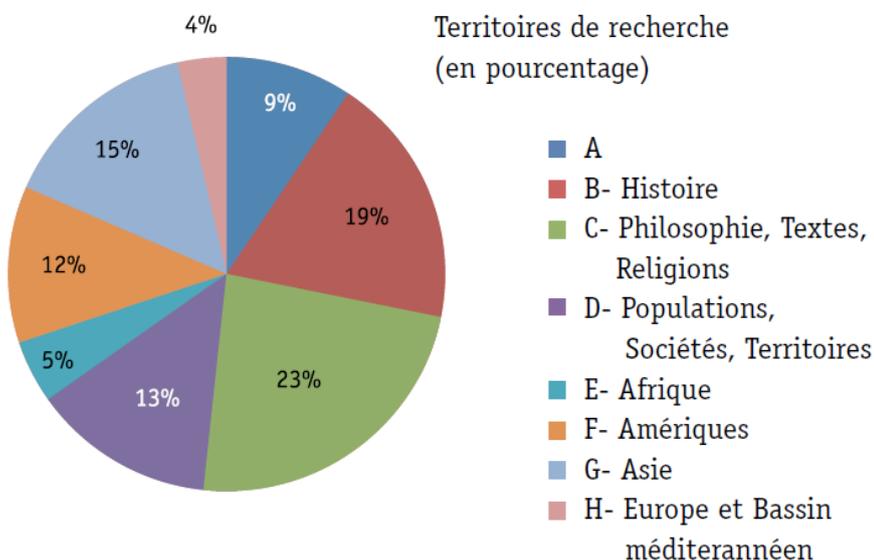


Schéma d'implantation des collections dans le Grand équipement documentaire. © : Campus Condorcet

2. Schéma d'implantation des collections dans le GED. Source : <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/L-organisation-des-collections-se-precise>. [Consulté le 07/02/2019].



3. Territoires de recherche en pourcentage. Source : *Cartographie des bibliothèques, centres de documentation et services d'archives*, 2015. [En ligne] <https://www.campus-condorcet.fr/Actualites/Quels-sont-les-services-documentaires-qui-rejoignent-le-Grand-equipement-documentaire->. [Consulté le 23/01/2019].

ANNEXE 8. LE GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE SELON L'AGENCE PORTZAMPARC



1. Vue aérienne de l'équipement, avec la rue « traversante » en son centre.
©2Portzamparc – Elizabeth de Portzamparc architecte. Source : <http://www.elizabethdeportzamparc.com/fr/projet/grand-equipement-documentaire-ged/>. [Consulté le 24/01/2019].



2. Source : <http://www.elizabethdeportzamparc.com/fr/projet/grand-equipement-documentaire-ged/>. [Consulté le 24/01/2019].

ANNEXE 10. ACTIVITES ET VALEURS DU LEARNING CENTER

Learning Center X

3 événements

LE LEARNING CENTER ORGANISE université PARIS-SACLAY

LA PUBLICATION SCIENTIFIQUE AUJOURD'HUI

LA PHYSIQUE

La publication scientifique aujourd'hui : la physique

Jeudi 7 février, 09h00

Université Paris-Sud - Institut de Mathématiques

Journée thématique - thematic day, Recherche - Research, Learning Center

De la recherche à la publication : enjeux et problématiques

[En savoir plus](#)

PARIS SAACLAY université PARIS-SACLAY

NUIT DE LA LECTURE A PARIS-SACLAY

Venez lire, écouter, rencontrer

Sébastien SPITZER

L'auteur de *Les rêves qu'on présume*

pour son roman *Ces rêves qu'on présume*

Nuit de la lecture à Paris-Saclay

11 - 26 janvier

Multiple

Autre - other, Vie de Campus - Campus life, Learning Center

Le Learning Center de l'Université Paris-Saclay organise La Nuit de la Lecture, en partenariat avec les

[En savoir plus](#)

edp

Atelier d'écriture scientifique en physique

12 et 13 février

CentraleSupélec - Bâtiment Eiffel, salle VI.133

Atelier - workshop, Recherche - Research, Doctorat, Learning Center

Le Learning Center de l'Université Paris-Saclay propose aux doctorants et aux jeunes publiants

[En savoir plus](#)

1. Capture d'écran du site du projet Learning Center de Saclay. Source : <https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/le-projet-learning-center?oq=%5Btags%5D%5B0%5D=learning-center>. [Consulté le 24/01/2019].



2. Source : documentation interne, les valeurs du Learning Center. [Consulté le 05/02/2019].

ANNEXE 11. LES COLLECTIONS AU LEARNING CENTER

2.1.3- Collections physiques

Tableau des collections (source Université Paris Saclay)

Fonds	Volume	
	Documents en libre accès	31%
Forum :		
Fonds loisir		60 ml
Espace doc :		
Monographies, thèses et divers		2870 ml
Périodiques : 430 titres scientifiques		72 ml
Périodiques : 40 titres de presse		8 ml
Documents en magasin	69%	6852 ml
Stockage dense		6852 ml
Volume total	100%	9862 ml

Source : AMO VÉRONIQUE LANCELIN MANDATAIRE COMMUN *et al.* *Projet du Learning Center Paris-Saclay. Programme. Partie 1 : programme général*, 12.09.2016, p. 16.

ANNEXE 12. HARMONISATION DES PROCEDURES AU LEARNING CENTER : L'EXEMPLE DE LA COTATION



PROCEDURE DE COTATION

Version	V	1	<i>Rédaction des fiches</i>	Le 06/10/2017	Par : SYS
Date de création	06/10/2017				
Date de la dernière modification	08/12/2017				
Prochaine mise à jour	01/10/2018				
Public concerné	Acquéreurs Catalogueurs				
Domaine(s) d'application(s)	Politique documentaire	Choisissez un élément.			
Logiciel(s) concerné(s)	-				
Rédacteurs	Sylvie Sallé (Université Paris-Saclay)				

Table des matières

1. Objet de la procédure.....	2
2. Prérequis	2
3. Cotations particulières	2
Fiche 1 : Mémento général de cotation et d'équipement selon les types de documents	3
Fiche 2 : Informatique	4
Fiche 3 : Œuvres de fiction, poésie, théâtre	5
Fiche 4 : Manuels scolaires.....	6
Fiche 5 : TOEIC et TOEFL	8

Source : documentation interne.

ANNEXE 13. EXTRAIT DE LA CHARTE D'USAGE DES BIBLIOTHEQUES DE L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY

Charte d'usage des bibliothèques UPSaclay

La présente charte a été approuvée par le Comité des Membres de l'université Paris-Saclay le 13 avril 2016. Elle a pour objectif de préciser les modalités d'accès, d'inscription et d'utilisation des bibliothèques et centres de documentation de la COMUE Université Paris-Saclay (UPSaclay). Tout usager ou membre du personnel de l'UPSaclay fréquentant l'une de ces bibliothèques s'engage à respecter la présente charte.

1. Le réseau des bibliothèques de la COMUE Université Paris-Saclay

Source : documentation interne.

ANNEXE 14. EXTRAIT D'UN DOCUMENT DEFINITION LES FONCTIONS POUR ETABLIR LES FICHES DE POSTES (GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE)

46	Correspondant STAR	En lien avec l'ABES, coordonne la production des métadonnées dans l'application STAR	Département ressources et données	Cellule des métadonnées		Mineure	1	0,3	0,3
47	Chef du département de la valorisation et de la diffusion des savoirs	Propose les orientations de la politique de valorisation et diffusion des savoirs, évalue les actions de valorisation et leur pertinence, établit et développe des contacts dans les réseaux professionnels, gère les moyens humains, matériels et financiers de son service, exerce une veille scientifique, contribue à la formation de ses collaborateurs	Valorisation et diffusion des savoirs	Valorisation et diffusion des savoirs	A	Temps plein	1	1	1
48	Responsable du soutien AO et nouveaux modèles de publication	Organise la construction ou la participation à l'alimentation d'archives ouvertes disciplinaires ou institutionnelles. Participe et organise des actions en lien avec la science ouverte	Valorisation et diffusion des savoirs	Service des Archives Ouvertes et de l'Open Science	A et B	Majeure	4	1,2	2
49	Chargé du soutien AO et nouveaux modèles de publication	Participe à la construction ou à l'alimentation d'archives ouvertes disciplinaires ou institutionnelles. Participe aux actions en lien avec la science ouverte	Valorisation et diffusion des savoirs	Service des Archives Ouvertes et de l'Open Science		Mineure			

Source : documentation interne.

ANNEXE 15. EXEMPLE D'UNE FICHE DE POSTE

« REFERENT » AU GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE

Référent

Service de rattachement	Département Soutien à la recherche et Services / Service soutien à la recherche et innovation
Quotité	Majeure ou mineure
Activités principales	<p>Le/la référente.e est responsable d'un ou plusieurs laboratoires pour lesquels il/elle est le point de contact privilégié au sein du GED.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développe et maintien des relations avec les chercheurs, les enseignants-chercheurs, les personnels et les étudiants attachés à un ou plusieurs laboratoires de recherche du Campus Condorcet - Fournit une assistance de premier niveau, en présentiel et à distance, aux personnes qui relèvent de ces laboratoires pour toutes les questions qui relèvent du GED - Participe aux formations et ateliers qui touchent aux domaines scientifiques correspondant aux laboratoires dont il/elle a la responsabilité et contribue à la création de contenus pour ces formations - Travaille en relation avec les responsables de collections pour développer les collections du GED dans les domaines correspondants aux laboratoires dont il/elle a la responsabilité - Travaille avec les responsables de services du GED pour identifier les domaines dans lesquels le GED peut adapter ou développer une offre correspondant aux besoins des laboratoires - Travaille avec les laboratoires pour identifier leurs besoins documentaires et les domaines dans lesquels le GED peut leur apporter son soutien - Pratique une veille métier en relation avec le ou les laboratoires
Environnement, contexte et contraintes	Le projet de bibliothèque ou Grand équipement documentaire (GED) est implanté sur le site d'Aubervilliers. La livraison du bâtiment est prévue pour fin 2020. La prise de fonction est prévue pour ?
Compétences souhaitables (existantes ou à acquérir)	<p>Techniques documentaires (connaissance approfondie)</p> <p>Connaissances en gestion des données</p> <p>Connaissance de l'environnement et réseaux de la recherche en SHS</p> <p>Connaissance en droit de l'information</p> <p>Capacités de communication, d'initiative et de travail en équipe</p> <p>Langue anglaise : B1 à B2 (cadre européen commun de référence pour les langues)</p>

Source : documentation interne.

ANNEXE 16. TYPOLOGIE DES ARCHIVES CONSERVEES AU GRAND ÉQUIPEMENT DOCUMENTAIRE

- **majoritairement des documents et des données issues de la recherche :**
 - archives de chercheurs (53% du volume total) composées de dossiers de travail, notes, fichiers de dépouillements, copies de sources ou de publications, dossiers et coupures de presse, carnets et notes de terrain, dossiers d'enquêtes, bases de données, manuscrits de publications, correspondances, etc.
 - archives de laboratoires (30%) se rapportant à la direction et à la gestion du laboratoire (instances, éléments financiers, dossiers de personnels, de candidatures...) ou à ses activités scientifiques (appels à projets, programmes de recherche, rapports, manifestations scientifiques, échanges internationaux...)
 - archives d'équipes et de programmes de recherche (5%) : dossiers et données d'enquêtes sociologiques ou démographiques, archives de missions ethnologiques ou archéologiques (carnets de terrain, relevés, photographies, enregistrements sonores, films...), etc.
 - archives de revues scientifiques et de sociétés savantes (1%)
- **mais aussi des archives collectées auprès d'acteurs extérieurs au monde académique** à des fins de documentation scientifique (11%) : archives de résistants, d'ouvriers, de militants, de syndicats, d'entreprises..., composées de papiers personnels, correspondances, photographies, brochures, tracts...
- **couvrant un large spectre de disciplines et de champs de recherche des sciences humaines et sociales** : histoire, sociologie, anthropologie, ethnologie, démographie, sciences de l'érudition et histoire des textes, archéologie, sciences des religions, mathématiques sociales, psychologie, psychanalyse, géographie et étude du milieu, philosophie, arts...
- **des documents majoritairement sur support physique**, en dépit de la dématérialisation croissante de la production

Source : *Les archives des sciences humaines et sociales au sein du Grand équipement documentaire. Politique générale du GED en matière d'archives.* Document de travail soumis le 19 mai 2017 aux membres du Conseil Scientifique, version du 9 mai 2017, p. 6.

GLOSSAIRE

Campus : Ensemble de bâtiments édifés sur de vastes espaces verts et comprenant locaux d'enseignements, restaurants et résidences universitaires

Source : <http://www.cnrtl.fr/definition/campus>. [Consulté le 27/02/2019].

Design Thinking : ce terme désigne un ensemble de méthodes, d'outils et de techniques, destinés à innover et centrés sur l'utilisateur. Elle est appliquée en 2003 pour la première fois dans une bibliothèque aux États-Unis et permet d'envisager de nouveaux services, parcours ou expériences à partir de l'expérience de l'utilisateur.

Source : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/67684-le-design-thinking>. [Consulté le 27/02/2019]

Entretien non-directif : « dans ce type d'entretien, l'enquêté annonce le thème de l'entretien sans poser de questions directes. Il donne à l'enquêté la liberté d'organiser son discours comme il le souhaite. Le rôle de l'enquêteur dans ce cas n'est pas d'encourager l'informateur à parler. Au contraire, il doit adopter une position neutre. »

Source : TOUMERT, T. Entretien ou questionnaire : quelle méthode de collecte de données pour son mémoire ? [en ligne]. [Consulté le 28/20/2019]. Disponible sur le web <<https://arlap.hypotheses.org/8170>>.

Entretien semi-directif : ce type d'entretien, entre l'entretien directif et non-directif, « se caractérise par le fait qu'il laisse à l'interviewer un espace assez large pour donner son point de vue. L'enquêteur pose des questions et laisse l'enquêté répondre en toute liberté. (...) Les questions posées dans ce type d'entretien sont relativement ouvertes. L'enquêteur doit les recentrer afin de ne pas perdre de vue l'objectif qu'il s'est fixé ».

Source : TOUMERT, T. Entretien ou questionnaire : quelle méthode de collecte de données pour son mémoire ? [en ligne]. [Consulté le 28/20/2019]. Disponible sur le web <<https://arlap.hypotheses.org/8170>>.

Focus Group : il s'agit d'un protocole d'enquête qui vise à recueillir l'opinion des utilisateurs sur un produit ou un concept. Elle permet de mieux comprendre les motivations des utilisateurs et l'image qu'ils se font d'un produit. Il est possible d'interroger les usagers par le biais de questions ou d'activités de groupe.

Source : <https://www.usabilis.com/definition-focus-group/>. [Consulté le 28/20/2019]

Knowledge Management : littéralement « management par les connaissances » ou « gestion par les connaissances ». Il s'agit d'une méthode de management des savoirs permettant d'identifier, d'organiser, de stocker et de

partager les connaissances aux membres d'une organisation, ainsi que de capitaliser savoirs et savoir-faire (créés par l'organisation ou acquis à l'extérieur). Ces outils et techniques facilitent le partage des informations, par défaut non structurées, telles que l'expertise des salariés.

Source : LUNGU, V. *Knowledge management en entreprise, op. cit.*, p. 165.

Learning Center : L'expression « learning center » (ou « learning centre », littéralement « centre d'apprentissage ») est apparue à la fin des années 2000 en Angleterre pour désigner un nouveau type de bibliothèques universitaires, proposant une offre de services enrichie. Les définitions insistent souvent sur le caractère pédagogique du learning center et les services liés aux nouvelles technologies.

Source : <https://www.enssib.fr/le-dictionnaire/learning-center>. [Consulté le 27/02/2019]

Maîtrise d'ouvrage : personne physique ou morale (propriétaire, promoteur, collectivité, etc.) pour le compte de laquelle une construction est réalisée.

Source : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ma%c3%aetre/48734/locution?q=maitre+d%27oeuvre#173547>. [Consulté le 27/02/2019].

Maîtrise d'œuvre : « Le maître d'œuvre est la personne physique ou morale qui, pour sa compétence technique, est chargée par le maître de l'ouvrage ou par la personne responsable du marché de diriger et de contrôler l'exécution des travaux et de proposer leur réception et leur règlement ; si le maître d'œuvre est une personne morale, il désigne une personne physique qui a seule qualité pour le représenter, notamment pour signer les ordres de service. »

Source : <http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/Maitre-oeuvre.htm>. [Consulté le 27/02/2019].

Mutualisation : action de « mettre en commun » des ressources, des outils, des pratiques entre différentes structures. Elle prend des formes diverses, selon des degrés d'interaction différents.

Source : https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp_guide_mutualisation_collectivites_locales.pdf. [Consulté le 27/02/2019]

Personas : La méthode des personas provient des méthodologies du *Design Thinking*, centrées sur l'utilisateur. Cette méthode permet d'incarner des groupes d'utilisateurs partageant des comportements ou des attentes similaires, développée dans un contexte d'interface homme-machine.

Source : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/68118-les-personas-en-bibliotheque-universitaire-quels-usages-quels-benefices>. [Consulté le 27/02/2019].

Programmation : le rôle d'un programme en architecture est de déterminer l'organisation fonctionnelle du bâtiment. Le dossier de programmation sert de référence pour la conception et le dessin du projet (seconde phase, menée par le maître d'œuvre).

Source : http://www.caue76.org/IMG/pdf_Programmation_architecturale.pdf.
[Consulté le 27/02/2019].

Projet : « toute action qui doit être l'objet d'un examen préalable par une instance de validation ou de financement. » Il s'agit également d'une réponse inédite à une situation singulière.

Source : GRABER, F. et GIRAUDEAU, M. (éd.). *Les projets, op. cit.*, p. 10 et BOUTINET, J.-P. *Anthropologie du projet, op. cit.*, p. 275.

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION.....	11
<i>Penser le projet en « bibliothèques ».....</i>	<i>11</i>
<i>Deux cas d'école : vers de nouveaux espaces documentaires</i>	<i>12</i>
<i>Comment analyser des projets de mutualisation ?.....</i>	<i>15</i>
<i>Les enjeux de la mutualisation en bibliothèques</i>	<i>17</i>
PARTIE 1. DEUX AMBITIEUX PROJETS DOCUMENTAIRES	
FRANCILIENS : ETAT DES LIEUX	19
1. Histoires plurielles : le Grand équipement documentaire et le Learning Center (2009-2019)	19
1.1.1. <i>Aux origines du Learning Center de Saclay</i>	<i>19</i>
Description du Campus de Paris-Saclay	19
L'idée de Learning Center : le(s) modèle(s)	20
Un projet financé dans le cadre du Plan Campus	21
1.1.2. <i>Une bibliothèque du XXIe siècle pour les Sciences Humaines et Sociales : le Grand équipement documentaire du Campus Condorcet.....</i>	<i>22</i>
Un Campus pour les Sciences Humaines et Sociales	22
Les modèles inspirants du Grand équipement documentaire	23
Préfiguration du Grand équipement documentaire (2012-2017)	25
1.2. Une réponse à la mise en compétition de la science à l'échelle mondiale : des politiques de site	26
1.2.1. <i>Une politique de concentration des sites</i>	<i>26</i>
1.2.2. <i>Saclay et Condorcet, deux exemples paradigmatiques des logiques de polarisation.....</i>	<i>27</i>
1.3. « Construire une bibliothèque, c'est faire le choix d'une politique pour un territoire »	29
1.3.1. <i>Au cœur du Grand Paris.....</i>	<i>29</i>
1.3.2. <i>Largement ouvert sur le territoire.....</i>	<i>30</i>
1.4. Définitions et actualités des projets (2019)	32
1.4.1. <i>Définir le Learning Center : une « post-bibliothèque » ?.....</i>	<i>32</i>
1.4.2. <i>Le Grand équipement documentaire sur le Campus Condorcet ..</i>	<i>33</i>
PARTIE 2. LES VOIES DE LA MUTUALISATION : ENJEUX, DIFFICULTES, METHODES.....	35
2.1. Que signifie « mutualiser » en bibliothèque ?.....	35
2.1.1. <i>Éléments de définition : fusion ou mutualisation ?</i>	<i>35</i>
2.1.2. <i>La longue histoire de la mutualisation en bibliothèques</i>	<i>37</i>

2.2. Le Grand équipement documentaire : le temps du projet pour apprendre à « faire bibliothèque ».....	39
2.2.1. « Faire collection » : de la juxtaposition à la mutualisation des collections.....	39
Rassembler en un même lieu les fonds de 51 bibliothèques	39
Cartographie des collections	41
Rendre visible des territoires disciplinaires au sein des collections ..	43
2.2.2. « Faire équipe » : comment arriver à une culture commune ? ...	44
Différence de culture professionnelle et changement d'échelle	45
Résistances et accompagnement au changement.....	46
La visualisation du bâtiment : une étape qui facilite l'appropriation	48
La mémoire des établissements : frein ou opportunité ?	49
2.2.3. « Faire bibliothèque » : le « GED hors les murs »	51
Expérimenter le travail en commun avant l'ouverture.....	51
Des inconnues qui interrogent l'engagement dans la mutualisation : les moyens alloués au futur établissement	52
2.3. Le Learning Center : avantages et implications de la mutualisation à Paris-Saclay.....	53
2.3.1. Réunir les collections de trois établissements.....	54
Harmoniser les procédures : quelques exemples	55
Des groupes de travail aux méthodologies différenciées : l'exemple de Paris 3 Sorbonne Nouvelle	57
Jeu d'échelle et différences de culture institutionnelle.....	58
2.3.2. Favoriser les projets communs en dehors des questions métiers	60
L'exemple de la Nuit de la lecture (janvier 2019).....	60
Les moyens de communication interne : favoriser la prise d'initiatives et le développement de compétences	61
2.3.3. Le Knowledge management : une façon d'aborder le travail collectif en bibliothèque	62
Management des savoirs et mémoire des compétences au sein d'une organisation.....	63
Gérer les inconnues tout au long du projet	64
PARTIE 3. PROJETS DE MUTUALISATION : TEMOINS DES OPPORTUNITES POUR LA TRANSFORMATION DES METIERS EN BIBLIOTHEQUE	66
3.1. Le Learning Center : un laboratoire de la mutualisation qui bénéficie de l' « effet totem »	67
3.1.1. Learning Center : une appellation opportune.....	67
3.1.2. Un « totem » : le premier bâtiment mutualisé de l'Université Paris-Saclay.....	68

3.1.3. <i>Opportunités internes et externes : valoriser les métiers et les contenus grâce à l'innovation</i>	70
LILLIAD Learning center : des opportunités pour les publics et les professionnels.....	70
Regards sur les opportunités futures au Learning Center de Saclay..	72
3.2. Une « bibliothèque pour le XXI^e siècle »: un équipement documentaire hybride sur le Campus Condorcet	76
3.2.1. <i>La bibliothèque au service de la recherche : une « bibliothèque-laboratoire » évolutive, ouverte sur le territoire</i>	76
Vie de Campus et ouverture sur le territoire	76
Attentes des publics : services, amélioration des conditions de travail, nouvelles formes de sociabilité	77
Une bibliothèque évolutive pour la recherche.....	79
Un peu de prospective	81
3.2.2. <i>Vers de nouveaux métiers : un nouveau territoire d'expérimentations professionnelles</i>	82
CONCLUSION	87
SOURCES	91
BIBLIOGRAPHIE	97
ANNEXES	107
GLOSSAIRE	127
TABLE DES MATIERES	131