

## Les contraintes administratives : un frein au développement des services documentaires

## Administrative constraints: a hindrance to the development of documentation services

## Las limitaciones administrativas: un freno al desarrollo de los servicios de documentación

Jean-Marc Alain

Volume 27, Number 3, September 1981

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1053804ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1053804ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

### ISSN

0315-2340 (print)

2291-8949 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Alain, J.-M. (1981). Les contraintes administratives : un frein au développement des services documentaires. *Documentation et bibliothèques*, 27(3), 91–94. <https://doi.org/10.7202/1053804ar>

### Article abstract

In a context of administrative constraints, the environmental and economic situations can constitute obstacles to the accessibility of information and the development of documentation services. The author applies the classical theories of organization to this particular situation and suggests some solutions which might help solve certain administrative problems, particularly through the use of networks.

# Les contraintes administratives : un frein au développement des services documentaires

**Jean-Marc Alain\***

École nationale d'administration publique  
Université du Québec  
Québec

---

*Dans un contexte de contrainte administrative, les situations environnementale et économique peuvent constituer des obstacles à l'accessibilité de l'information et des freins au développement des services documentaires. L'auteur confronte les théories classiques de l'organisation à cette situation particulière et suggère des solutions qui pourraient aider à résoudre certains problèmes administratifs, notamment par le biais des réseaux.*

---

**Administrative constraints : a hindrance to the development of documentation services**

*In a context of administrative constraints, the environmental and economic situations can constitute obstacles to the accessibility of information and the development of documentation services. The author applies the classical theories of organization to this particular situation and suggests some solutions which might help solve certain administrative problems, particularly through the use of networks.*

---

**Las limitaciones administrativas : un freno al desarrollo de los servicios de documentación**

*En un contexto de limitaciones administrativas, la situación física y económica puede ser un obstáculo para el acceso a la información y un freno al desarrollo de los servicios de documentación. El autor confronta las teorías clásicas de organización con esta situación y propone soluciones que puedan contribuir a resolver algunos problemas administrativos, particularmente con el uso de redes de información.*

---

Les thèmes de congrès récents et les publications des associations professionnelles québécoises (CBPQ, ASTED, ACSI) nous ont habitués depuis quelques années à faire des incursions au cœur du pays des managers : l'administration. Ces débats et ces écrits font ressortir la préoccupation nouvelle de résoudre les problèmes de nature administrative et d'énoncer les pratiques qui ont cours actuellement dans le monde de l'administration des services documentaires.

À l'orée de la décennie 1980, l'administrateur des services documentaires fait face à un défi de taille : il lui faut saisir les paramètres de l'enjeu et la subtilité des phénomènes. Il devra de plus en plus, pour réussir dans son rôle, se livrer à l'analyse du contexte dans lequel il œuvre, diagnostiquer les problèmes majeurs auxquels il est confronté et tirer profit de ses habiletés de gestionnaire.

Si la littérature récente en science de l'information nous a fait connaître des pratiques communes sur lesquelles le gestionnaire peut librement agir dans l'accomplissement de son rôle, il importe de distinguer les éléments sur lesquels il peut influencer des éléments sur lesquels une action est impossible parce qu'ils sont hors de sa portée et indépendants de sa volonté. Ces derniers éléments en rapport au fonctionnement des organisations, mieux vaut les percevoir comme des *contraintes* avec lesquelles il importe de composer.

---

\* L'auteur est directeur des centres de documentation et de l'audio-visuel à l'École nationale d'administration publique, Université du Québec, Québec.

## **Le contexte environnemental**

La théorie classique de l'organisation nous propose une vision selon laquelle l'environnement est un élément déterminant pour l'organisation et son succès<sup>1</sup>.

Quelles constatations pouvons-nous faire actuellement au sujet de l'avenir des services documentaires et de leur succès à moyen terme ?

La problématique externe à l'organisation est en majeure partie conditionnée par l'évolution du secteur public, auquel appartiennent la plupart des bibliothèques et des centres de documentation québécois. Les éléments suivants apparaissent comme irrévocables : la fin de la phase d'expansion rapide des effectifs des secteurs public, parapublic et péripublic<sup>2</sup> ; la raréfaction des ressources et l'intensification de la pression sociale.

### **La fin de la phase d'expansion rapide des effectifs des secteurs public, parapublic et péripublic**

Le Québec a connu deux décennies marquées par la croissance continue et accélérée du secteur public. En vingt ans, les effectifs de la Fonction publique ont plus que doublé, faisant ainsi apparaître de nouvelles catégories de personnel, telles que les bibliotechniciens ou techniciens en documentation. De nouveaux emplois ont ainsi été créés et ont permis également aux diplômés de second cycle en bibliothéconomie de prendre leur place au soleil.

Dorénavant, les tendances du secteur public seront les suivantes : stabilisation et vieillissement des effectifs ; taux de roulement et de mobilité très faible ; report de l'âge de la retraite ; travail à mi-temps ; plus grande accessibilité pour les femmes à des postes d'administratrices ; énoncé de politiques de perfectionnement favorisant le ressourcement des ressources humaines internes.

Si ces tendances s'accroissent, tel que nous le percevons, certaines risquent d'être lourdes de conséquences.

### **La raréfaction des ressources**

Les restrictions budgétaires prescrites récemment dans le monde de l'éducation ne sont qu'un exemple du gel des ressources financières, matérielles et humaines que connaissent les gouvernements de la plupart des pays occidentaux. Les termes « gestion de la décroissance », « gestion de la rareté » et « gestion de la croissance zéro » appartiennent de plus en plus au vocabulaire des technocrates. Ces termes apportent une dimension nouvelle à la gestion de l'ensemble des ressources. L'administrateur public ressent maintenant dans toutes ses activités le ralentissement de la croissance économique. Habitué qu'il était à l'abondance, il doit faire face à ces nouvelles contraintes. Le sens de l'adaptation, l'esprit créatif, un désir marqué de productivité et d'efficacité deviennent de plus en plus impératifs.

### **L'intensification de la pression sociale**

Au cours des années 1980, certains politicologues prédisent que les échanges entre l'administration publique québécoise et les administrés se multiplieront<sup>3</sup>. De mieux en mieux informés, les citoyens se transforment en consommateurs de la bureaucratie, n'hésitant plus à exiger des comptes de ceux qui gèrent les biens collectifs.

Cette intensification de la pression sociale est le résultat d'une plus grande compétition entre les attentes de divers groupes d'intérêt et les ressources, en apparence inépuisables, mais dont la surexploitation soulève parfois l'inquiétude chez le citoyen, comme ce fut le cas en Californie en 1978 par la passation de la *Proposition 13*. Celle-ci a fait ressentir ses effets chez nous car, depuis lors, les mouvements exprimant le mécontentement de citoyens payeurs de taxes se font de plus en plus entendre.

---

1. Marc Bélanger, *L'administration des affaires sociales au cours des années 80*, Québec, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, 1980, p. 3 (Document spécial 80-20).  
 2. *Plan triennal de développement 1980-83*, Québec, École nationale d'administration publique, 1981, p. 5-9.  
 3. Antoine Ambroise et Jocelyn Jacques, « L'appareil administratif » dans Gérard Bergeron et Réjean Pelletier, *L'État du Québec en devenir*, Montréal, Boréal Express, 1980, p. 144.

## Le paradoxe du rationnel dans l'organisation

La théorie classique de l'organisation propose une vision de l'organisation qui en fait un instrument *rationnel* orienté vers la poursuite d'objectifs clairement énoncés et qui se prête à une évaluation sinon quantitative à tout le moins qualitative<sup>4</sup>. Charles Perrow, l'un des grands auteurs de la théorie des organisations, fait un constat qui mène particulièrement à réfléchir sur la problématique interne : « Dans ce monde, le plus réel, la folie organisationnelle règne »<sup>5</sup>.

En poussant la caricature de ce jugement à l'extrême, nous pourrions dire que « l'organisation est devenue le lieu des besoins humains englobant non seulement l'homme et son intellect mais aussi bien ses tendances impulsives, émotives, non rationnelles, etc. »<sup>6</sup>

Pour sa part, Marc Bélanger évoque l'impossible contrôle de l'organisation, à un point tel que la performance organisationnelle ne peut maintenant s'évaluer qu'en termes d'utilisation par des groupes internes et externes et non plus en termes de finalité<sup>7</sup>.

Dans le milieu des services documentaires, une similitude de situation se présente : certains syndicats commettent des excès, les employés maximisent leur sécurité d'emploi, les dirigeants supérieurs ne règlent pas toujours adéquatement les problèmes relevant de leur niveau de compétence, les associations professionnelles manquent de leadership auprès des employeurs, les technocrates édictent des règles administratives inapplicables et inappropriées, le législateur adopte des lois générant d'énormes difficultés d'application, certains organismes gouvernementaux ne respectent même pas les législations qui ont pour but de protéger le public et de promouvoir l'engagement de personnel compétent et reconnu pour œuvrer dans un tel milieu. Ces faits laissent à penser qu'il est presque plus logique en effet d'apprécier la performance organisationnelle en termes d'utilisation plutôt qu'en termes de finalité. Voilà qui accable, qui choque ou, pour le moins, qui dérange. Cette réalité organisationnelle qui est parfois la nôtre montre que tout n'est pas si rationnel que nous pourrions le croire.

## Réseau : ambiguïté

D'autres contraintes que nous vivons viennent de l'ambiguïté du concept réseau. Nous savons tous que les sociétés se transforment rapidement, que les théories évoluent et que les connaissances se multiplient. D'où le phénomène de l'explosion de l'information documentaire.

Pour y faire face, des réseaux se constituent qui prétendent répondre avantageusement aux besoins des consommateurs, des prestataires et des citoyens en général. Mais les réseaux documentaires existent-ils vraiment ? Il y a effectivement plusieurs réseaux documentaires existant sur la base de clientèles et de services communs. Mentionnons les bibliothèques publiques, les bibliothèques universitaires, les autres bibliothèques d'enseignement, les bibliothèques gouvernementales et les bibliothèques centrales de prêt. Certains parlent même de réseaux documentaires québécois... et canadien. Il y a aussi des réseaux plus informels tels que les échanges d'expertise entre spécialistes. Pourtant, les assises de ces réseaux ne sont pas si fortement ancrées : il y a des carences évidentes dans l'articulation de leur fonctionnement, une faiblesse dans la volonté de coordination et de concertation permanentes et une absence d'un vouloir politique visant à doter les éléments de ces réseaux des ressources, des moyens et des techniques favorisant la mise en commun et le partage. Les rapports Allen et CERBIQ, portant l'un sur l'évaluation des bibliothèques universitaires et l'autre sur la création d'un réseau des bibliothèques québécoises pour le traitement en coopération de la documentation, semblent n'avoir trouvé jusqu'à maintenant qu'une place de choix sur les rayons de bibliothèques et dans les bureaux des bureaucrates dont le langage administratif est parfois loin des préoccupations culturelles et éducatives. Pourtant, le Livre blanc sur la politique

---

4. Marc Bélanger, *L'administration des affaires sociales...*, p. 3.

5. *L'administration publique : perspectives d'avenir* ; Actes du colloque international en administration publique, tenu à Québec, du 27 au 31 mai 1979, Québec, ENAP, 1979. Cité dans Marc Bélanger, *L'administration des affaires sociales...*, p. 3.

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*, p. 4.

culturelle et le Livre vert sur la politique de la recherche scientifique, sans accorder toute l'ampleur souhaitable à nos préoccupations, faisaient naître l'espoir d'une volonté de changement plus forte et de politiques mieux adaptées. Le droit à l'accessibilité de l'information en dépend.

Si la gestion de la rareté fait appel à la créativité et au partage des ressources, les réseaux peuvent s'avérer, pour les services documentaires, des leviers de premier ordre dans leur développement. La satisfaction des besoins et le niveau des services mis en complémentarité ne s'en porteraient que mieux.

## **Conclusion**

Le diagnostic que nous venons de poser peut paraître sévère. Ce n'est pourtant pas une leçon d'imagination, ni un exposé didactique, mais un essai de réflexion sur le milieu documentaire dans lequel nous œuvrons. Nous savons tous que nous devons faire face à de multiples contraintes ; nous avons tenté d'isoler les divers éléments contraignants au niveau de la gestion qui ne dépendent pas de notre volonté, mais qui influent fortement sur le style de gestion et la résolution de problèmes administratifs.

Le scénario que nous prépare la décennie 1980 se dessine déjà. Ce que nous devons accomplir pour y faire face représente un défi de taille : une formation plus avancée en gestion est souhaitable, une sensibilisation du grand public aux impératifs culturels et éducatifs que nous devons défendre s'impose à très court terme et un lobbying permanent dans les « officines » gouvernementales représente un appui indispensable à notre participation sociale.