Diriger en contexte de transformations

Vers une organisation apprenante à la Grande Bibliothèque

Sébastien Nadeau
Mélanie Dumas
Mathieu Thuot-Dubé

4 novembre 2026



Photo : Mikaël Theimer

BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC

Québec

Plan de présentation

Phase 1

Le projet GB3.0

Phase 2

La transformation de la structure de la Grande Bibliothèque

Phase 3

L'intégration de la gestion matricielle à BAnQ

Une évolution continue

Les succès, les enjeux, les défis

GB 3.0
Le contexte, les constats

Diagnostic sur l'expérience client réalisé en 2020

« plusieurs bibliothèques coexistent à la Grande Bibliothèque »

« une organisation frileuse au changement »

« retard en ce qui concerne le développement durable »

« la Grande Bibliothèque est perçue comme l'enfant pauvre de BAnQ »

GB 3.0 Le contexte, les constats



Rapport de consultation sur les services / espaces 2022

« 91 % des usagers viennent pour emprunter des documents »

« 3 % des usagers viennent pour demander de l'aide au personnel »

« moins de 1 % des usagers viennent pour participer à une activité »

Quelle est l'interaction avec le personnel que l'on rencontre dans la grande majorité des cas :

« où est le document que je cherche? »

GB 3.0 Le contexte, les constats

Transformation des usages de la GB depuis la pandémie

Principaux indicateurs, par rapport à décembre 2019 :
Fréquentation : 67 %
Prêt de documents physiques : 74 %
Demandes de référence sur place : 58 %
Demandes de référence à distance : 81 %
Prêt de documents numériques : 156 %
Abonnement aux services à distance : 231 %

GB 3.0 À partir de 2022

OBSTACLES RENCONTRÉS

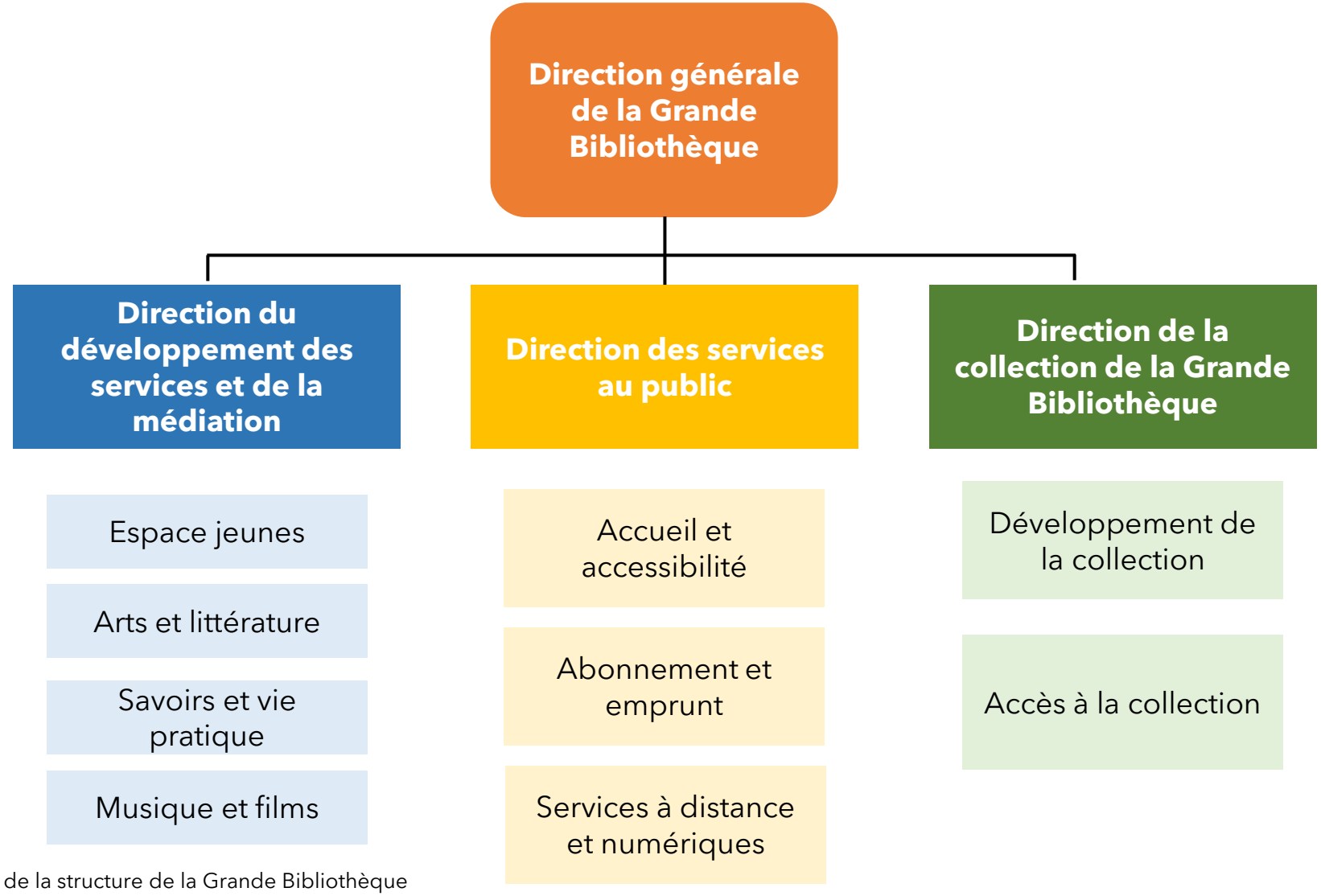
- Résistance au changement, mode itératif difficile à accepter
- Protectionnisme des tâches préférées et fort sentiment d'appartenance aux collections / étage
- Définition des mandats transversaux non complétée, manque de cohérence entre la volonté d'être « top down » et les décisions hiérarchiques
- Manque d'objectifs quotidiens par activités et service
- Priorités ne sont pas les mêmes par service, manque d'équité
- L'accueil des équipes diffère entre les services
- Différents systèmes utilisés, différents outils de communication et différentes procédures enregistrées à de multiples endroits
- Grande différence dans les styles de gestion entre les services
- Épuisement des équipes, manque de temps pour GB 3.0

Harmonisation des pratiques	Révision du service d'information et de référence
Implantation des règles de mobilité et de polyvalence	Uniformisation et centralisation de l'information
Comblement des absences	Solutions pour l'identification des employés facilitant le repérage par les usagers
Gestion du changement	Implantation de pratiques de gestion harmonisées entre les services

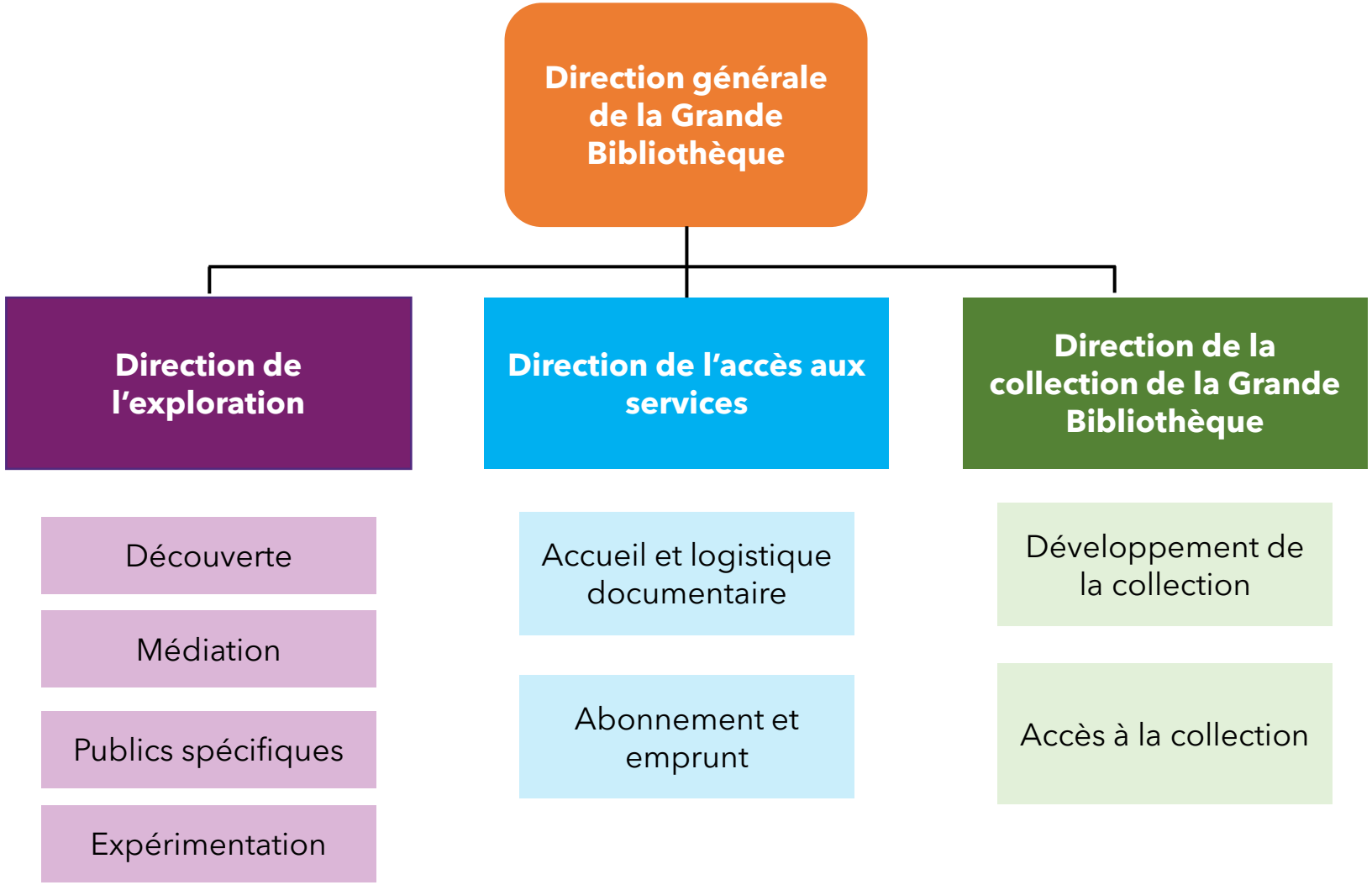
Depuis le 18 mai 2025

La Grande Bibliothèque :
une organisation **repensée**
par **secteurs** et par **services**

La structure antérieure de la Grande Bibliothèque



La structure transformée de la Grande Bibliothèque



Un changement transversal

Direction principale de **l'action culturelle et de l'éducation**

Expérience

Direction générale de la Grande Bibliothèque

- **Direction de l'exploration**
  - Découverte
  - Médiation
  - Publics spécifiques
  - Expérimentation
- **Direction de l'accès aux services**
  - Accueil et logistique documentaire
  - Abonnement et emprunt
- **Direction de la collection de la Grande Bibliothèque**
  - Développement de la collection
  - Accès à la collection

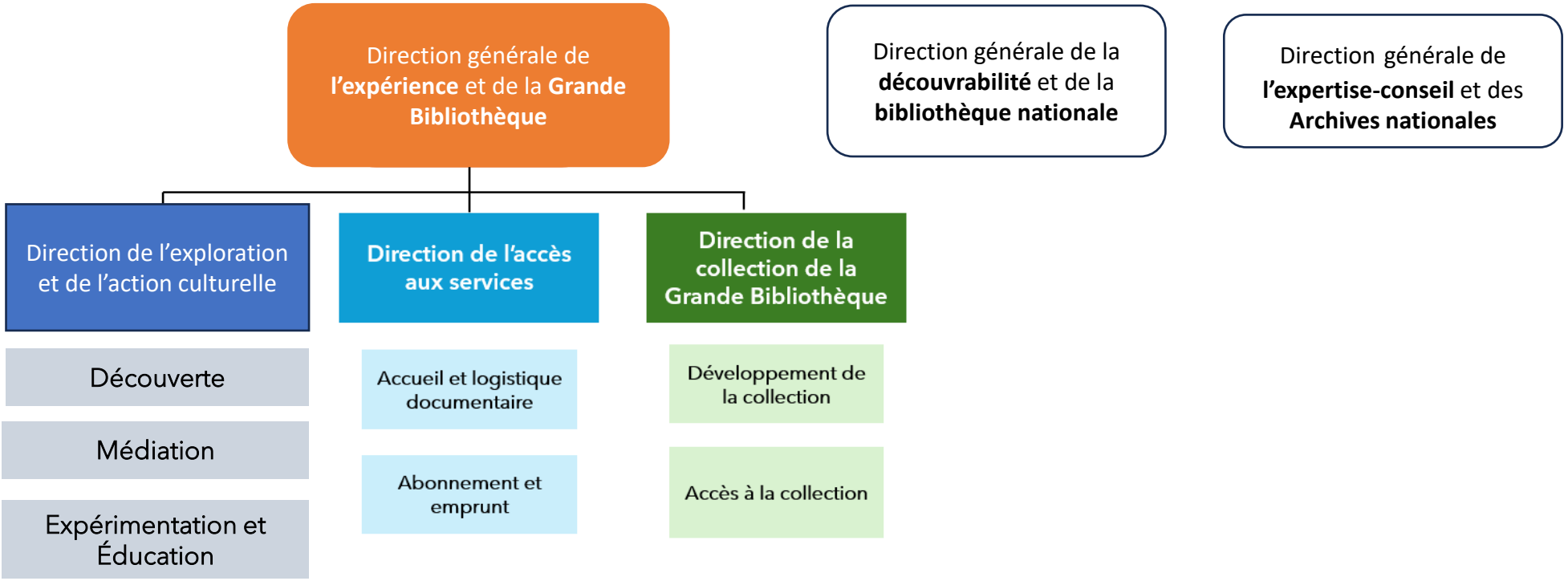
Découvrabilité

Direction générale de la **bibliothèque nationale**

Expertise conseil

Direction générale des **archives nationales**

Un changement transversal



Les points de vigilance

- Mobilisation des équipes : susciter une adhésion suffisante pour soutenir le changement
- Priorités et ressources : concilier les priorités de directions qui se partagent un bassin fini de ressources
- Clarté de la vision : maintenir une compréhension commune du but à atteindre
- Charge de travail : tenir compte de la capacité des équipes
- Santé psychologique : préserver le bien-être des équipes pendant la transition
- Rythme des changements : tenir compte des effets cumulés des changements successifs

Les succès

- Une vision éclairée, commune, cohérente et fédératrice
- Une consultation et une mobilisation des parties prenantes en amont, notamment les RH et les services concernés par les échos du changement
- Un accompagnement structuré assuré par des spécialistes
- Une communication continue et transparente, soutenue par des formations adaptées et un accompagnement ciblé des équipes concernées
- Une gestion du changement qui devient une gestion des opérations

Les bénéfices

Un seul service assume désormais la responsabilité de l'ensemble des composantes d'un même processus opérationnel

- ✓ Des rôles et responsabilités plus clairs
- ✓ Une plus grande agilité
- ✓ Une meilleure capacité à répondre aux nouveaux besoins de nos usagers
- ✓ Plus de collaboration entre les équipes
- ✓ Une plus grande efficacité
- ✓ Une expérience usager améliorée
- ✓ Des processus harmonisés à l'échelle de la GB
- ✓ Des suivis et une prise de décision plus simples

banq.qc.ca

Région de Montréal : **514 873-1100**
Sans frais (au Québec) : **1 800 363-9028**

MONTRÉAL

Grande Bibliothèque
475, boulevard De Maisonneuve Est
Montréal (Québec) H2L 5C4

Bibliothèque nationale
(site Rosemont)
2275, rue Holt
Montréal (Québec) H2G 3H1

Archives nationales à Montréal
535, avenue Viger Est
Montréal (Québec) H2L 2P3

QUÉBEC

Archives nationales à Québec
Pavillon Louis-Jacques-Casault
Campus de l'Université Laval
1055, avenue du Séminaire
Québec (Québec) G1V 4N1
Téléphone : 418 643-8904

EN RÉGION

Archives nationales à Gaspé
80, boulevard de Gaspé
Gaspé (Québec) G4X 1A9
1 800 363-9028, poste 6573

Archives nationales à Gatineau
855, boulevard de la Gappe
Gatineau (Québec) J8T 8H9
819 568-8798

Archives nationales à Rimouski
337, rue Moreault
Rimouski (Québec) G5L 1P4
418 727-3500

Archives nationales à Rouyn-Noranda
27, rue du Terminus Ouest
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 2P3
819 763-3484

Archives nationales à Saguenay
930, rue Jacques-Cartier Est,
bureau C-103
Saguenay (Québec) G7H 7K9
418 698-3516

Archives nationales à Sept-Iles
700, boulevard Laure, bureau 190
Sept-Îles (Québec) G4R 1Y1
418 964-8434

Archives nationales à Sherbrooke
225, rue Frontenac, bureau 401
Sherbrooke (Québec) J1H 1K1
819 820-3010

Archives nationales à Trois-Rivières
225, rue des Forges, bureau 208
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G7
819 371-6015

BIBLIOTHÈQUE
ET ARCHIVES
NATIONALES
DU QUÉBEC

Québec