



**HAL**  
open science

# COMMENT UNE CARTE VINT AU MONDE Le schéma numérique 2020 de la BnF ou le numérique au défi de sa représentation

Céline Leclaire

► **To cite this version:**

Céline Leclaire. COMMENT UNE CARTE VINT AU MONDE Le schéma numérique 2020 de la BnF ou le numérique au défi de sa représentation. Balisages, 2021. hal-03498146

**HAL Id: hal-03498146**

**<https://hal.science/hal-03498146>**

Submitted on 20 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

# COMMENT UNE CARTE VINT AU MONDE

## Le schéma numérique 2020 de la BnF ou le numérique au défi de sa représentation

*Céline Leclaire*

Chargée de mission, chargée du Schéma numérique 2020,  
Bibliothèque nationale de France  
celine.leclaire@bnf.fr

En novembre 2020, la Bibliothèque nationale de France (BnF) a mis en ligne la troisième édition de son Schéma numérique : composé d'une cartographie métaphorique et d'un jeu de quarante cartes documentaires, il propose une vision panoramique et complète de la vie numérique de la BnF.

Cette forme est originale : en effet, la première édition de ce schéma, en 2008, consistait en une grande carte heuristique, laquelle s'est agrandie et complexifiée au fur et à mesure du développement des projets. Le Schéma numérique 2016 était, quant à lui, un document entièrement rédigé.

Cet article interroge la manière dont l'exploration collective et transversale de la notion de carte a permis, en 2020, à la BnF, d'articuler deux représentations : celle d'une stratégie – puisque le schéma numérique indique des directions – et celle du numérique, objet aux contours souples, qu'il n'est pas évident de cerner. Une fois posés les origines, le contexte général et les enjeux du projet, l'article décrit la façon dont, en combinant la puissance du schéma et la puissance de la cartographie, il est possible de rendre compte et d'éclairer une pensée du numérique entre grande maturité et balbutiements, consécration et expérimentations, continuité et mutations permanentes.

*Mots-clés : transformation numérique, bibliothèques nationales, intelligence collective, stratégie, cartographies, visualisations, design de services*

*In november 2020, the National Library of France launched the third edition of its Digital Roadmap. A panoramic and comprehensive view of the Library's digital life is displayed by a metaphorical map combined with a forty cards set.*

*Such a design is quite unusual, as the former editions were a mind map (updated and expanded several times between 2008 and 2016) and a written document (2016).*

*This paper describes how an interdisciplinary and collective thinking about maps and cards (cartes in French) enabled the Library to shape a twofold representation: of its strategy and of the digital environment itself, which is difficult to encompass. First is presented the global context and issues of the project, with a short historical background. Then is shown how powerful a scheme allied with a map can be in meeting the Library's needs and reflect its realities regarding its digital transformation.*

*Keywords: digital transformation, national libraries, collective intelligence, cooperative work, strategy, roadmap, cartography, visualization, ux design, design thinking*

« Il faut que la chose advienne – le tracé est toujours la représentation de l'idée qui se cherche et qui résiste – et c'est la figure qui aide à l'éclosion d'un monde. »

Marie-Haude Caraës et Nicole Marchand-Zanartu,  
*Images de pensée* [2011, p. 13]

Depuis 2008, la BnF est dotée d'un schéma numérique, qui a d'abord pris la forme d'une grande carte heuristique, laquelle s'est agrandie et complexifiée au fur et à mesure du développement des projets, comptant, à son apogée, jusqu'à cinq cent cinquante éléments. En miroir de cette carte qui était un outil interne, un document entièrement rédigé a été mis en ligne en 2016<sup>1</sup>. Le recul de quatre années, qui peut sembler une éternité à l'échelle du numérique, permet de vérifier l'ancrage des décisions prises et la pertinence de la vision d'avenir exprimée alors, mais fait également apparaître des lacunes, puisque de nouveaux projets ne sont pas mentionnés dans l'édition de 2016: c'est ce qui a motivé la décision de publier une nouvelle version du schéma en 2020.

Le travail sur la forme de cette version n'est intervenu qu'après la constitution collective d'une matière scientifique solide et transversale, qu'il s'agissait de présenter de telle sorte que chacun, à la BnF et au-delà, puisse trouver des repères et des itinéraires dans l'univers numérique, se projeter, comprendre et découvrir des domaines inconnus. La forme qui donnerait corps à cette matière devait articuler deux représentations: celle d'une stratégie – puisque

---

1. < <https://c.bnf.fr/GbS> >.

le schéma numérique indique des directions – et celle du numérique, objet aux contours souples, qu’il n’est pas évident de cerner, et qui se place plus que jamais, depuis quelques années (du moins à la BnF), sous le signe des réseaux, de l’interconnexion, de la quotidienneté. Comment rendre compte des caractéristiques majeures du numérique en 2020 au sein d’un format abordable par tous les acteurs impliqués? Comment rendre compte d’une pensée du numérique entre grande maturité et balbutiements, consécration et expérimentations, continuité et mutations permanentes?

Le travail de schématisation conduit en 2019-2020 s’est appuyé sur la notion de carte: une fois posé le contexte général du projet, nous verrons comment cette notion a répondu aux principaux besoins exprimés, et comment la forme obtenue est susceptible de contribuer au renouvellement de son objet, de la façon de le considérer, puisque le numérique est quelque chose de profondément évolutif. La visée de cette carte c’est donc aussi, peut-être, de déranger le numérique pour mieux faire surgir les transversalités et ouvrir des perspectives...

## LE PROJET DE SCHÉMA NUMÉRIQUE 2020

### Évolution du rapport de la BnF au numérique de 2008 à 2020

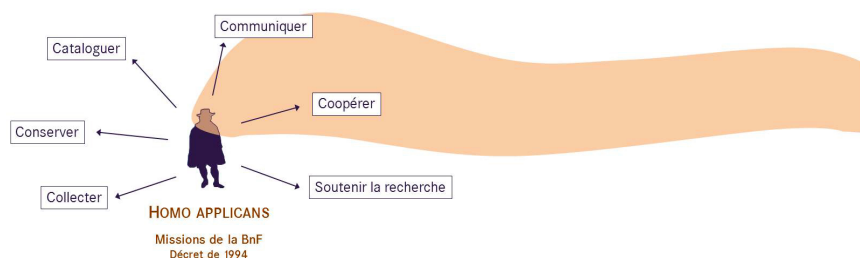
Le «numérique» désigne l’ensemble des outils et des dispositifs reposant sur les technologies propres à internet et à l’informatique. Il recouvre aussi les formes de création, d’interaction et de travail nouvelles induites par ces dispositifs et ces outils, ce qui l’assimile à une culture dont la définition a été formulée dès le début des années 2010: «le numérique [...] est en train de devenir une civilisation qui se distingue par la manière dont elle modifie nos regards sur les objets, les relations et les valeurs, et qui se caractérise par les nouvelles perspectives qu’elle introduit dans le champ de l’activité humaine» [Doueihy, 2015, p. 33-34].

Le *Schéma numérique* de la BnF envisage le numérique comme un univers composé d’actions, de sites, de notions, d’acteurs, de matériels, de lieux, et dans lequel évolue la Bibliothèque, qu’elle impulse et qui la transforme. Il apparaît comme susceptible d’emmener l’institution là où elle n’est encore jamais allée. Il est envisagé dans toute sa complexité (donc également comme un élément à décrypter), à travers ses enjeux au sens large et dans ses connexions avec l’extérieur.

Cette approche contemporaine a évolué. En 2008, à l’ère de l’*homo applicans*, la BnF entendait entrer pleinement dans le numérique. La visibilité, la

diffusion, l'expansion du numérique dans son organigramme constituaient ses principaux axes de développement.

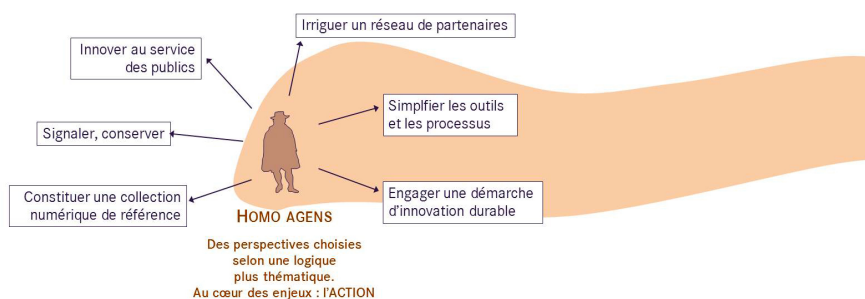
Figure 1. Ère de l'homo applicans



Source: Céline Leclaire.

En 2016, l'homo applicans fait place à l'homo agens : en interne, il s'agit de faire apparaître certains services comme pleinement acteurs de la stratégie numérique. L'entreprise de diffusion et d'expansion du numérique dans l'organigramme se poursuit. S'ajoute un enjeu de convergence des politiques au cœur d'une stratégie globale.

Figure 2. Ère de l'homo agens

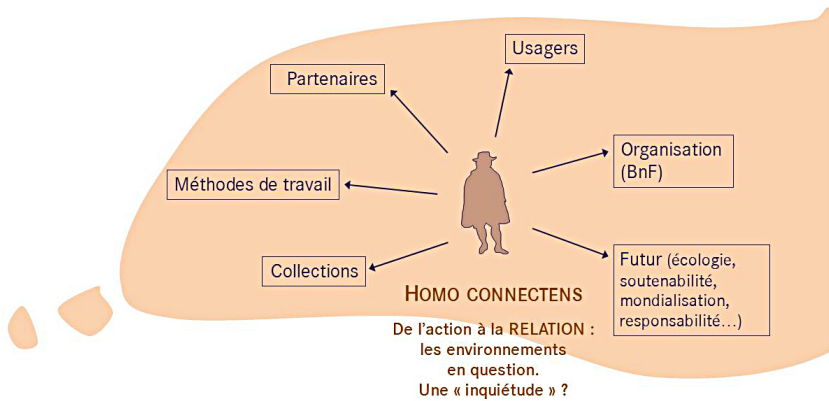


Source: Céline Leclaire.

En 2020, l'homo connectens évolue au sein d'un paysage qui englobe plus que jamais de multiples spécificités puisque tous les services et les départements de la BnF sont devenus « numériques », tout en prenant en compte l'existence de détours, de retenues, de bricolages, qui bigarrent la dynamique de diffusion collective des pratiques liées au numérique. La visibilité,

la diffusion, l'expansion du numérique dans l'organigramme sont toujours des enjeux clés, ainsi que la convergence des politiques au cœur d'une stratégie globale. S'ajoutent des enjeux de diversité, d'agilité, de souplesse, d'appropriation, de sobriété, de gestion des obsolescences. L'*homo applicans* se projetait « vers » le numérique, alors que l'*homo agens* y était déjà impliqué et renforçait son action sur les branches qu'il n'avait pas encore bien en main, en lien avec les missions fondatrices de l'institution. L'*homo connectens* est immergé au cœur du numérique, et la Bibliothèque intègre un numérique qui n'est pas directement lié à ses missions, mais qui irrigue discrètement son quotidien, dans tous les domaines.

Figure 3. Ère de l'homo connectens



Source : Céline Leclaire.

Dans un contexte d'interconnexion permanente et universelle, la question de l'environnement de travail revêt en 2020 une dimension inédite, comme si certaines propriétés intrinsèques du web et des interactions de l'utilisateur avec sa machine (très bien décrites par Theodor H. Nelson, l'inventeur des notions d'hypertexte et d'hypermédia [1998; Caraës et Marchand-Zanartu, 2011, p. 56]) étaient étendues à la vie professionnelle tout entière. Milad Doueïhi [2015, p. 34] analyse ainsi cette évolution : « Jusqu'à présent, [la culture numérique] a été une culture assise, une culture du bureau et de la chaise, alors qu'elle est en train de se transformer en une culture mobile. Ce passage de la fixité vers la mobilité semble accompagner l'hybridation à la fois des objets, du temps et de l'espace. Il s'ensuit que les pratiques culturelles sont aussi modifiées : gestes, écriture, lecture et communication. ». Cette possibilité d'ubiquité a également élargi la réflexion sur la place des publics dans

la stratégie numérique de la BnF : dans le Schéma numérique 2020, ils sont partout!<sup>2</sup>

## Une démarche collaborative, relevant du design

Pour mieux répondre à un triple besoin de sens (comprendre et se situer), d'inspiration (se projeter), et de transversalité (travailler ensemble) qui dépasse le périmètre de la Bibliothèque, le Schéma numérique 2020 a été abordé comme un service à part entière, comme une occasion d'échanges et de formations, plus que comme un simple document.

Cette approche s'est appliquée avant son lancement lui-même, lors de sa conception. Dès avril 2019, le projet a en effet bénéficié de l'implication de nombreuses personnes – plus de 150 au total, dont une quinzaine de personnes issues d'autres institutions. Il a été soutenu par la mission Innovation de la BnF et par l'adhésion sans réserve des graphistes de la Bibliothèque, qui rêvaient depuis longtemps de réaliser une mise en image de la « galaxie » BnF et poursuivent l'idéal (c'en est encore un aujourd'hui...) d'une représentation en temps réel de son activité. Les fruits produits par cette équipe transversale et flexible se sont révélés suffisamment enthousiasmants pour que nombre d'acteurs accompagnent l'aventure sur le long terme : selon un cercle vertueux, la démarche collaborative s'est autonourrie.

Sans s'en réclamer explicitement à l'origine, cette démarche a correspondu aux postures du designer, telles que les a définies Yo Kaminagai<sup>3</sup> : faire le choix de ne pas sacrifier le qualitatif au quantitatif, insuffler un idéal de beauté et de poésie, stimuler la capacité d'innovation, maîtriser les complexités, faciliter la médiation entre toutes les parties prenantes, créer, renouveler, dévoiler une identité.

## Vers la consécration d'un mariage

En septembre 2019, plusieurs exemples de schémas numériques existants ont été analysés : la sélection des supports de travail a privilégié des exemples originaux, émanant d'institutions motrices (le musée du Louvre<sup>4</sup>, la Bibliothèque

---

2. Ce paragraphe ne dresse qu'un rapide panorama. Afin de constater lui-même ces évolutions, le lecteur pourra consulter les éditions 2016 < <https://c.bnf.fr/GbS> > et 2020 < <https://c.bnf.fr/POP> > du Schéma numérique de la BnF.

3. Affiche présentée au Tripostal, à Lille, dans le cadre de l'événement « Lille Capitale mondiale du design », automne 2020.

4. < <https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Musees/Colloques-Journees-d-etudes/Strategie-numerique-dans-les-musees/Presentation-de-Mme-Marion-Oechsli> >.

du Congrès<sup>5</sup> aux États-Unis, la bibliothèque de l'État du Queensland<sup>6</sup> en Australie...), invitant à sortir de la sphère culturelle<sup>7</sup>, et surtout permettant d'aborder des points stratégiques tels la place des publics dans les représentations proposées, la visibilité des actions en tant que telles, le lien avec un éventuel document stratégique global, le lien entre le numérique et les missions de l'établissement... Il en a résulté une liste d'attentes concernant le Schéma numérique de la BnF : inclusif et collaboratif, il devait offrir une vision panoramique synthétique ne dissimulant pas pour autant la complexité de son objet, permettre la navigation au cœur de contenus dotés d'une profondeur, présenter de grandes qualités esthétiques, une dimension pratique, et se prêter à des actualisations régulières. D'autres atouts complètent cette liste principale : l'absence d'une approche liminaire trop théorique, l'encouragement des trouvailles, la capacité à fédérer des communautés, l'accessibilité aux personnes qui sont éloignées du numérique, et un certain art d'articuler les technologies, les métiers, les projets, et les réalisations.

Au cours de l'automne 2019, d'autres formes complémentaires ont été envisagées sans que la recherche formelle ne prenne le pas sur l'exigence quant au fond. Il suffit de penser aux représentations du numérique pour imaginer la richesse des sources d'inspiration (qui, de surcroît, ne se sont pas limitées au monde du numérique) : lieux spécifiques (la Gaîté lyrique à Paris, l'Imaginarium à Tourcoing...), expositions (« Terra data : nos vies à l'ère du numérique » à la Cité des sciences et de l'industrie à Paris en 2017, « Artistes & Robots » au Grand Palais à Paris en 2018...), visualisations (voir par exemple le site *Visual Complexity*<sup>8</sup>), etc. Une forme, en particulier, a fait l'objet d'expérimentations : la carte, dans toutes ses acceptions. C'est ainsi que la liste d'attente s'est précisée : il fallait, en plus, développer une dimension métaphorique, accordant une place au récit et à l'imaginaire, proposer un support non-livresque, matériel, faire du numérique un lieu habité, humanisé, et ne pas négliger l'importance du texte, plus à même que l'image de répondre aux besoins en matière d'information.

Le dispositif 2020 comprend donc une cartographie du numérique à la BnF unie à un jeu de cartes documentaires renvoyant, grâce à des liens et à des contacts, vers d'autres ressources. L'ensemble est en ligne, et imprimable<sup>9</sup>.

5. < <https://www.loc.gov/digital-strategy> >.

6. < <https://www.slq.qld.gov.au/digital-strategy> >.

7. Par exemple le site *Digital SNCF* < <https://www.digital.sncf.com/> > ou des feuilles de route de plusieurs collectivités territoriales.

8. < <http://www.visualcomplexity.com/vc/> > (filtrer par domaine : Computer Systems, Internet, Social Networks, World Wide Web, etc.).

9. < <https://c.bnf.fr/POP> >.



Avant d’interroger ce que la carte fait au numérique et la manière dont elle répond précisément aux attentes à l’égard du Schéma numérique 2020, observons en images l’évolution des formes de ce Schéma de 2008 à 2020. Cette évolution a épousé, en quelque sorte, celle de son sujet :

Figure 4. Schéma numérique de la BnF, 2009

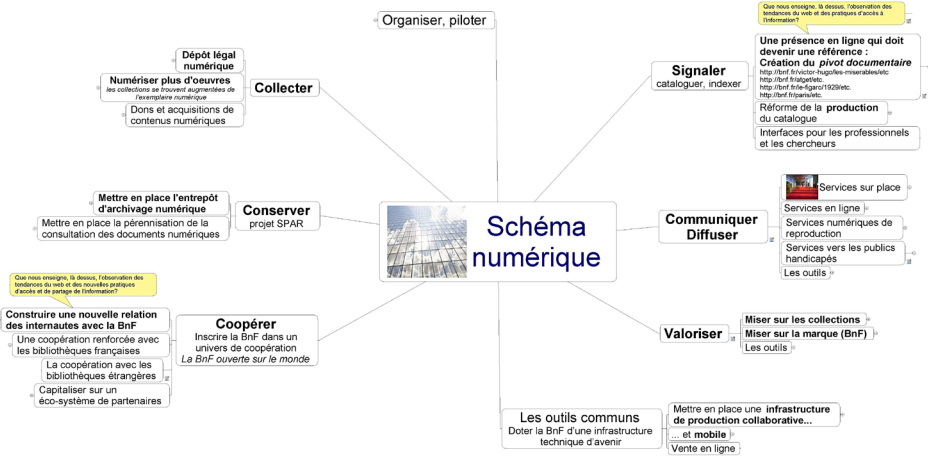


Figure 5. Schéma numérique de la BnF, 2016, 117 pages

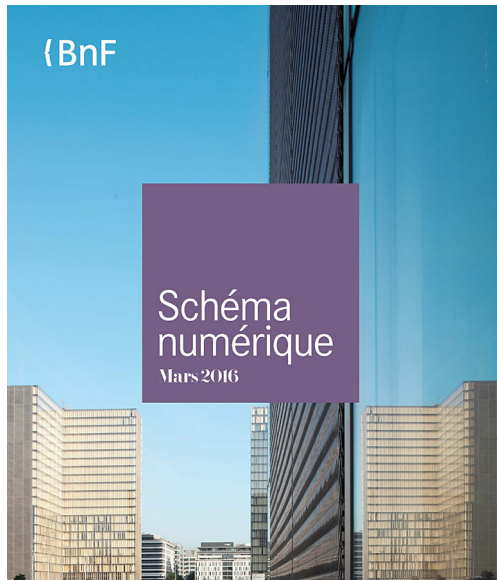


Figure 6. Schéma numérique de la BnF, 2016. Il est structuré suivant 7 axes : Organiser, piloter et évaluer ; Collecter ; Conserver ; Coopérer ; Signaler ; Communiquer, diffuser ; Valoriser.

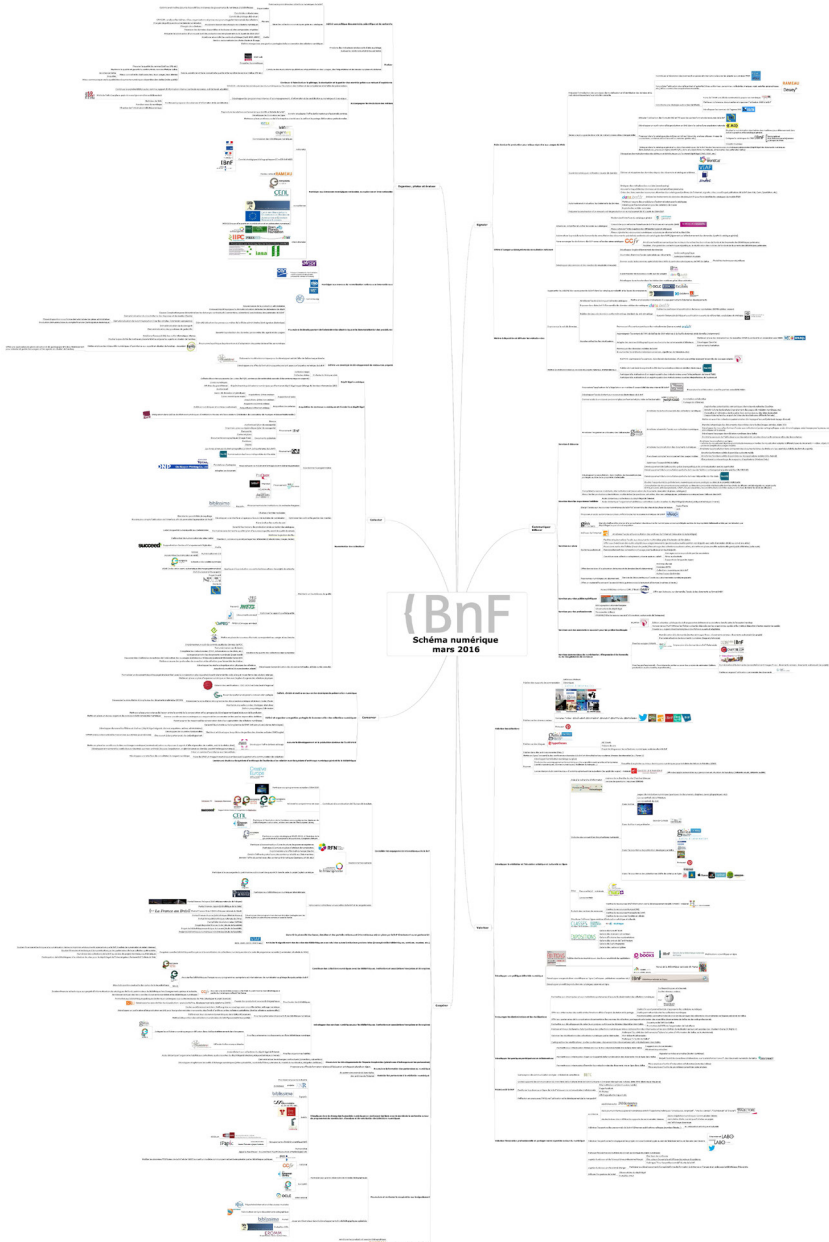
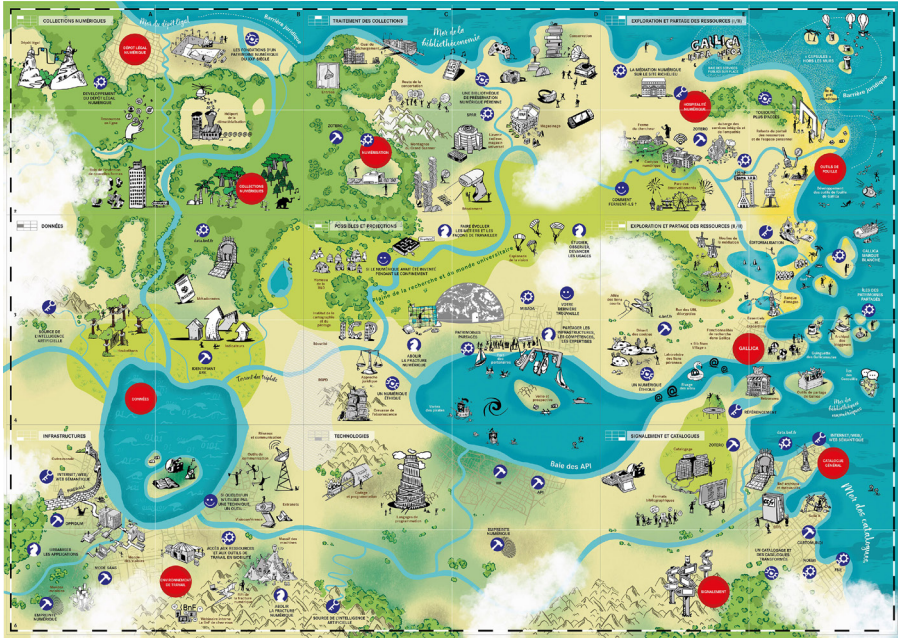


Figure 7. Schéma numérique de la BnF, 2020



## COMBINER LA PUISSANCE DU SCHÉMA ET LA PUISSANCE DE LA CARTOGRAPHIE

### L'évidence de la carte

La magie des cartes opère depuis longtemps à la BnF, dont les riches collections ont transformé certains bibliothécaires en arpenteurs: le concours de ces spécialistes de la cartographie, attentifs à l'évolution radicale du support ces dernières années, fut précieux dans le projet, lequel a pu s'appuyer sur de nombreux exemples tirés des rayons (réels et virtuels), de la *Carte de Tendre*<sup>10</sup> à l'œuvre de Charles-Joseph Minard<sup>11</sup>, en passant par de nombreuses autres curiosités cartographiques<sup>12</sup>.

S'interrogeant sur ce qui fonde le choix de la carte pour représenter ce qui n'est pas *a priori* spatial, Gilles Palsky [2017, p. 282], recourt à trois registres

10. Madeleine de Scudéry, 1654, < <https://c.bnf.fr/Ls4> >.

11. < <https://c.bnf.fr/Lta> >.

12. < <https://c.bnf.fr/Ls7> >.

d'explication, que nous allons également développer ici. À travers ses **propriétés iconiques**, tout d'abord, la carte inspire, s'appréhende d'un regard, charme, et renvoie à la place de l'image dans la communication aujourd'hui. Il s'agit d'illustrer le numérique à la BnF au sens où Du Bellay entendait illustrer la langue française dans *Défense et illustration de la langue française*<sup>13</sup>.. L'image est, au sens étymologique, un manifeste. En outre, elle est un **outil de repérage**, « permettant de dévoiler les arcanes d'un monde inconnu » : « La signification initiale portée par la carte est bien celle de l'instrument de navigation : se repérer, se retrouver, être guidé. » [*Ibid.*, p. 282 et p. 285]. Gilles Palsky parle de sûreté : la carte permet de ne pas s'égarer. De fait, le schéma cherche à éclairer... tout en ménageant une liberté et une ouverture quant au choix des portes d'entrée et des chemins à prendre. Sur l'image, intentionnellement, aucune route n'a été tracée. Ces « multiples bifurcations, raccourcis, diverticules » [*Ibid.*, p. 288] sont permis par la **dimension topologique** du support. Par le libre arbitre qu'il suppose, il engage celui qui le regarde et s'y déplace. Il semble que la limite avec l'abstraction pure, avec le circuit pur, repose sur cette dimension topologique. En effet, si la « Web Trend Map » [Rendgen, 2020, p. 388-391]<sup>14</sup> conçue et mise à jour par le studio tokyoïte Information Architects dans les années 2000 utilise la forme du plan pour représenter, à travers des lignes de métro stylisées, les grandes catégories du web (e-commerce, innovation...) et met en évidence les transversalités via la superposition et le croisement de ces lignes, elle n'offre pas la même liberté de circulation qu'une carte géographique... Dans le jeu de cartes documentaires qui a été associé à la cartographie et forme avec elle le dispositif du Schéma numérique 2020, les portes d'entrée sont tout aussi nombreuses : il est possible d'en organiser les éléments selon un ordre chronologique, selon des catégories (mots-clés, stratégie, vision, chantiers, outils...), selon une proximité géographique, selon des atouts partagés, etc. Enfin, la dimension spatiale de la représentation a permis de placer côte à côte des éléments qui ne sont pas habituellement associés, mais dont la proximité peut être mise au jour. Ce fut par exemple le cas de l'éditorialisation et de la fouille<sup>15</sup>.

13. Voir aussi Gaston Bachelard, *La formation de l'esprit scientifique, Discours préliminaire*, Paris, Vrin, 1938.

14. Voir l'édition de 2009 < <https://ia.net/topics/wtm4> > ; [Rendgen] : où cette visualisation est ainsi analysée : « Elle présente des services en ligne selon le type d'activité. Les catégories apparaissent sous forme de lignes de métro, chaque domaine correspondant à une station dont le symbole indique la stabilité (largeur) et la réussite (hauteur) de chaque service. Les stations sont agencées en fonction de leur popularité (distance par rapport au centre). »

15. < <https://c.bnf.fr/POP> > (région « Exploration et partage des ressources », F2 – F3, au nord-est de la cartographie).

Enfin, la carte joue avec la reconsidération des espaces liées au numérique lui-même : « Avec le numérique, la question qui se pose est celle de l'espace habité ou, plus précisément, de la mutation des espaces habitables. [...] Le numérique modifie d'une manière inédite la notion même de terrain et de territoire comme celle de savoir et d'habitat. Le virtuel, le contributif, le participatif, bien qu'ils fassent souvent appel à des dynamiques connues, font aussi émerger une série de pratiques associées qui sont en effet les lieux d'une mutation concernant l'identité et ses représentations et ses liens à la fois avec la généalogie (le sang) et avec la géographie (le sol, la terre) » explique Milad Doueïhi [2015, p. 35-36]. L'édition 2020 du Schéma numérique satisfait virtuellement un besoin de lieu physique, et elle est, d'une certaine façon, le moyen d'exaucer le vœu de quiconque n'a encore jamais « mis les pieds » dans Gallica, pour reprendre les propos d'une professionnelle de la Bibliothèque. Interrogeons à présent le mode d'habitation spécifique induit par ce support.

### Une subjectivité assumée, source de désir et de proximité

La carte est peut-être la forme de représentation qui assume le plus sa dimension subjective (nous connaissons tous de multiples cartes, réelles et imaginaires, nous avons tous été confrontés à des planisphères adoptant différents points de vue) et qui est capable de porter un discours scientifique cohérent et rassembleur tout en suscitant la curiosité, l'imaginaire : « tout, dans les cartes, est susceptible d'être interrogé et analysé, et pas seulement les éléments du discours cartographique qui semblent parler directement du « territoire ». Tous les signes, jusqu'aux détails, concourent à l'ensemble des significations portées par les cartes, et en tant que tels méritent d'être interprétés », analysent Jean-Marc Besse et Guillaume Monsaingeon dans la présentation de leur séminaire 2020-2021 à l'EHESS<sup>16</sup>. Et Philippe Vasset [2007], dont la curiosité fut aiguisée par les zones blanches d'un plan parisien, d'aller explorer ces espaces muets et d'en rendre compte dans *Un Livre blanc...* En tant que lieu, la carte appelle à être habitée.

C'est dans cette perspective que la démarche métaphorique prend tout son sens. Le numérique a déjà été représenté par une carte imaginaire : l'Internet Memory Foundation adressa par exemple ses vœux sous cette forme en 2015<sup>17</sup>, invitant à explorer les « Search Engines Lighthouses », le « Bitcoin Cape », les « Websites Gold Mines », ou encore les « Social Islands ». Dans cette carte

16. Séminaire « Art et culture de la cartographie », < <https://enseignements.ehess.fr/2020-2021/ue/279> >.

17. « Internet Memory's Web Archiving Navigation Map MMXV ». L'Internet Memory Foundation est une fondation d'archivage du web ayant cessé son activité depuis. Voir < [https://fr.wikipedia.org/wiki/Internet\\_Memory](https://fr.wikipedia.org/wiki/Internet_Memory) >.

comme dans le Schéma numérique 2020 de la BnF, la métaphore offre une expérience, elle introduit un phénomène de reconnaissance de formes et de lieux familiers, qui surgissent parfois avec un certain humour, et qui appellent d'autres images : « les fleuves ressemblent à des veines et à des artères », « le planétarium central m'évoque un cerveau » affirmaient ainsi deux collègues en découvrant le document. La référence au vivant est ici très intéressante. La connaissance se constitue selon des modalités variées, et le numérique est bien un pays de trouvailles dans lequel l'humain a toute sa place. Sur les cartes du jeu documentaire associé à la cartographie, les types de métiers concernés sont précisés ainsi que des contacts, selon une même dynamique d'humanisation. De plus, le surgissement de la métaphore du vivant, de l'organique, est permis par le surplomb offert à l'observateur, qui contraste avec les approches verticales, hiérarchiques, des schémas plus classiques. Dans la cartographie 2020, grâce à ce surplomb, apparaît ainsi très bien la continuité entre le travail mené en direction de l'interne et le travail mené en direction des publics et partenaires.

Enfin, derrière le dessin d'une cartographie, se profile un dessinateur. Le dessin renvoie à l'expérience même d'une confrontation individuelle (ici, avec le numérique), à l'image de celle que vécut l'artiste Joseph Beuys : « [...] dans chaque tentative de dessiner, achevée ou non, est-ce bien *la confrontation avec les choses* qui règne au premier chef, le dessinateur étant lui-même une des choses réelles qui se confrontent les unes aux autres, lui-même un contenu du monde » [Antoine, 2003]<sup>18</sup>.

En écho à cette dimension interactive, dynamique, en écho à ces sollicitations de l'imaginaire, le jeu de cartes documentaires comprend quatre cartes « Emoi », purement interrogatives (par exemple « Et si le numérique avait été inventé durant le confinement, quel serait son visage ? ») : elles introduisent un autre centre, celui du lecteur, selon une « cartographie ombilicale » [Monsaingeon, 2017] qui rappelle le principe du « Vous êtes ici ».

## Une pensée collective entre fulgurance et modestie

Le choix d'un support cartographique subjectif et métaphorique pour représenter une stratégie numérique n'est pas anodin : il est une manière de créer un élément qui refuse la clôture, qui invite à l'exploration des confins, contre

---

18. La note 11 de cet article précise cette analyse : « Quand on entre dans les choses complexes, dans les contenus du monde, on aimerait certainement les reformuler, ou du moins formuler cette confrontation même. Celle-ci peut avoir à chaque fois plusieurs origines. Elle peut être de l'ordre de la pensée, du sentiment, de la sensation, de l'expérience vécue. » (Entretien de Joseph Beuys avec Hans van der Grinten, « Dialogue », in Max Reithmann, Joseph Beuys. La mort me tient en éveil, Toulouse, Arpap, 1994, p. 19).

le confinement et la sédentarisation, mais qui est tout à la fois un élément modeste. Une vue d'ensemble exhaustive du numérique à la BnF est impossible : par ses frontières ouvertes, par sa dimension évolutive (puisqu'elle pourra faire l'objet d'ajouts ces prochaines années), la cartographie 2020 reconnaît que son sujet est illimité, tant d'un point de vue spatial que temporel, et qu'il serait vain de prétendre le cerner définitivement par un schéma. C'est aussi une source d'espoir, d'enthousiasme, d'enrichissements potentiels : ce monde n'est pas fermé, il offre des *terrae incognitae* à explorer. « *Like stars during the day time, just because you cannot see them does not mean they are not there* », écrit Huw Lewis-Jones [2019, p 21] dans « Islomania » en prélude à son atlas d'îles imaginaires.

Ce geste s'apparente à ces « images de pensée » analysées par Marie-Haude Caraës et Nicole Marchand-Zanartu [2011] : au-delà de l'individu, il retrace la fulgurance d'une pensée collective qui ne prétend pas être définitive, mais qui fonde un avenir et repose sur un système. Dans la postface à l'ouvrage cité, Jean Lauxerois [2011] parle de « surprenante sismographie de l'imagination pensante ». En outre, poursuit-il, « L'imagination graphique n'est pas grandiloquente : la miniature lui convient ». Il faut en effet bien regarder : si grande que soit la cartographie 2020, elle n'en est pas moins peuplée de miniatures.

À la modestie de cette cartographie répond celle du jeu de cartes documentaires où une pensée aboutie pénètre dans le petit espace d'une carte à jouer pour mieux viser l'efficacité et, surtout, la proximité. Le repli du discours dans ce format contraint a constitué un grand défi pour les professionnels de la Bibliothèque qui ont contribué à la rédaction des cartes.

Sans frontières finies, sujette au cycle des saisons, la carte métaphorique ouvre également le débat, ne prétend pas tout affirmer. Le support devient une scène où quelque chose peut se passer. D'ailleurs, en son centre, le cartographe s'est dessiné lui-même en train de travailler.

## Un schéma, tout de même

Nous avons parlé de système sous-jacent : la cartographie présente des régions distinctes, des hauts lieux, des pictogrammes renvoyant aux différentes catégories de cartes documentaires... Elle témoigne d'un travail préalable de catégorisation. En cela, elle instaure une autre forme de reconnaissance que celle qui est liée à l'image métaphorique, et qui relève du fonctionnement de tout schéma. En effet, « Les schémas sont des mécanismes actifs de reconnaissance. Posséder le schéma de l'œil facilite sa reconnaissance. Chacun a pu faire l'expérience du microscope, avec lequel on arrive à voir l'objet dont on possède le schéma. Il est en de même dans la vie de tous les jours : posséder le schéma d'un objet, d'une situation, d'un événement...

facilite sa reconnaissance. On ajoutera que la connaissance du schéma facilite aussi bien la compréhension que la production. La connaissance de la structure d'une narration facilite aussi bien sa compréhension que sa production » [Rossi, 2005]. Dans le cas d'un établissement professionnel en transition, cette capacité à donner à voir est essentielle. Le jeu de cartes documentaires étaye cette vocation en proposant cinq cartes « stratégie » et cinq cartes « vision ».

\*\*\*

La cartographie publiée en 2020 par la BnF a d'abord pour mérite de préciser les angles morts du numérique : d'une part l'invisibilité de ce qui préexiste dans un univers complexe qu'il faut éclairer, expliquer, d'autre part l'inconnu du territoire à défricher, vers lequel il faut aller.

En donnant toute sa place à l'humain, elle légitime une liberté qui est aussi celle de la non-utilisation, comme le suggère l'une des cartes « Emoi » du jeu de cartes documentaires : « Si quelqu'un n'utilise pas une technique, un outil, que/qui faut-il mettre en cause ? La personne ? Ses encadrants ? L'ergonomie ? La logique du numérique ? La complexité du numérique ? La multiplicité des outils et l'existence d'outils concurrents ? Un besoin de sobriété numérique ? »

Elle a tenté d'éviter les écueils d'une dimension excessivement métaphorique ou ludique.

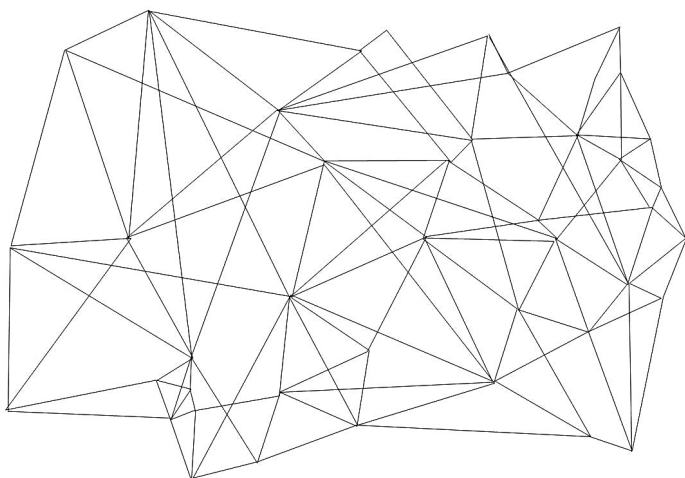
Chaque service y a contribué, ce qui en fait, dans son entièreté, le paradigme d'une hospitalité qui constitue l'un des axes forts du schéma numérique 2020 de la BnF. Cet acte fondateur en évoque un autre, décrit par Maurizio Bettini [2020, p. 142] : « L'acte de mélanger [des] mottes de terre apportées de loin reflète le mélange des hommes venus de tous ces lieux différents que Romulus rassemble dans l'*asylum* au moment de fonder une nouvelle cité : en accueillant la terre provenant d'autres territoires, le sol du Latium devient de manière très concrète "terre d'*asylum*". Comment va donc se configurer, dans la représentation mythique, le sol de la ville de Rome ? Comme à la fois un et multiple : un, parce que les mottes au départ distinctes sont ensuite mélangées ; multiple, parce qu'il tient ses origines d'autant de "sols" différents que les mottes de terre. [...] En décrivant le terrain de la fondation comme un mélange de terres disparates (parallèlement à une fusion entre hommes d'origines tout aussi disparates), ce mythe met en évidence l'un des caractères principaux de la culture romaine : l'*ouverture* ». À la fois un et multiple : telle est aussi une manière d'appréhender un numérique qu'il s'agit d'habiter collectivement.



Une fois lancé, le dispositif du schéma numérique de la BnF peut continuer de s'enrichir : il est prévu d'ajouter des cartes documentaires ces prochaines années, de placer de nouveaux points sur la cartographie. Il s'affranchit également : sa forme inspire et pourrait bien servir de modèle à d'autres explicitations, par exemple en ce qui concerne la politique documentaire. Cette résonance pose la question d'un management artiste. Ce projet témoigne en effet de la façon dont une attention (doublée d'une intention) véritablement artistique peut contribuer à l'appropriation de notions abstraites, difficiles à percevoir, et à une offre inédite d'accompagnement de la transformation numérique des établissements publics. Le sondage interne réalisé durant l'été 2019 dans le cadre du projet souligne combien est encore lente la légitimation des apprentissages professionnels liés à l'utilisation de l'image, du dessin, ou encore du son numériques.

Comme nous avons commencé, terminons par une image. Le dessin ci-après correspond à la cartographie que nous avons si longuement commentée, une fois reliés entre eux ses principaux points, et le fond supprimé : la dimension réticulaire des projets, et du numérique en général, apparaît nettement...

Figure 8. Réticularités du numérique



Source : Céline Leclaire.

« [...] ici, l'image révèle sa juste place : une trouée, une percée de l'énigme du monde et un instrument de connaissance. »

Marie-Haude Caraës et Nicole Marchand-Zanartu,  
*Images de pensée* [2011, p. 16]

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres

- Bettini, M. (2020). *Contre les barbares. Comment l'Antiquité peut nous apprendre l'Humanité*. Paris, Flammarion, (coll. Champs – Champs actuel).
- Besse, J.-M. et Tiberghien, G. A. (dir.). (2017). *Opérations cartographiques*. Arles, Actes Sud ; Versailles, ENSP.
- Caraës, M.-H. et Marchand-Zanartu, N. (2011). *Images de pensée*. Paris, Éditions de la Réunion des musées nationaux.
- Doueïhi, M. (2015). *Qu'est-ce que le numérique ?* Paris, Presses universitaires de France. < <https://www.cairn.info/qu-est-ce-que-le-numerique--9782130627180.htm#> >.
- Lewis-Jones, H. (2019). *Archipelago, an atlas of imagined islands*. London, Thames and Hudson.
- Rendgen, S. (2020). *Information Graphics*. Köln, Taschen.
- Vasset, P. (2007). *Un livre blanc : récit avec cartes*. Paris, Fayard.

### Articles, chapitres, interventions

- Antoine, J.-P. (2003). De l'archaïque au commencement : la pensée du dessin chez Joseph Beuys. *L'Homme - Revue française d'anthropologie*, n° 165, p. 129-142. < <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00595024/document> >.
- Lauxerois, J. (2011). Éloge de l'imagination graphique (postface). In Caraës, M.-H. et Marchand-Zanartu, N., *Images de pensée*, Paris, Éditions de la Réunion des musées nationaux, p. 115-123.
- Monsaingeon, G. (2017). Le dispositif Vous êtes ici (VEI). In Besse, J.-M. et Tiberghien, G. A. (dir.), *Opérations cartographiques*, Arles, Actes Sud ; Versailles, ENSP, p. 53-55.
- Nelson, T. (1998). What's on my mind. Communication présentée à The First Wearable Computer Conference, Fairfax VA, May 12-13. < <https://www.xanadu.com.au/ted/zigzag/xybrap.html> >.
- Palsky, G. (2017). Amour sacré, amour profane. L'espace des cartes comme allégorie. In Besse, J.-M. et Tiberghien, G. A. (dir.), *Opérations cartographiques*, Arles, Actes Sud ; Versailles, ENSP, p. 279-289.
- Rossi, J.-P. (2005). Les schémas, schèmes, scripts et MOPS. In Rossi, J.-P. (dir.), *Psychologie de la mémoire. De la mémoire épisodique à la mémoire sémantique*, Louvain-la-Neuve, De Boeck supérieur, (coll. Ouvertures psychologiques), p. 201-221. < <https://www.cairn-int.info/psychologie-de-la-memoire--9782804149499-page-201.htm> >.

## Documents internes

Analyse des réponses à un questionnaire diffusé en interne durant l'été 2019, BnF-ADM-2019-105764-01).

Bilan de la première phase du schéma numérique, BnF-ADM-2019-107606-01.

Tableau complet des éléments du numérique à la BnF, édition 2019, BnF-ADM-2019-126911-01.