

Confiantes dans l'avenir – les bibliothèques et services d'information nouvelle génération de la ville d'Edimbourg

French Translation of the Original Paper: “Unafraid of the future – Edinburgh’s next generation library and information services”.

Translated by: Sébastien Roseau, Enssib, Villeurbanne, France.

Liz McGettigan

City of Edinburgh Libraries and Information Services, Edinburgh, Scotland.

liz.mcgettigan@edinburgh.gov.uk



Ceci est une traduction française de l'article “Unafraid of the future – Edinburgh’s next generation library and information services” Copyright © 2013 de Liz McGettigan. Cette œuvre est placée sous les termes de la licence Creative Commons Attribution 3.0 non transposé :

<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Abstract:

Les bibliothèques d'Edimbourg et leurs services d'information ont traversé une période de mutations profondes dans l'optique de rester en phase avec leurs missions et publics du XXI^e siècle. Les bibliothèques ont atteint un excellent niveau dans la mise à disposition d'information, de ses collections et ressources pédagogiques, et d'accessibilité aux services culturels et de loisirs. Les bibliothèques d'Edimbourg et leurs services d'information proposent une bibliothèque nouvelle formule, fondée sur une approche stratégique empruntée au secteur de la vente : « la bibliothèque et services d'information nouvelle génération ».

La ville d'Edimbourg reconnaît la pertinence de l'extension des limites du service public dans la construction de structures au bon rapport coût/efficacité, de communautés plus fortes et le développement d'une vitalité économique dans ses 28 bibliothèques. Cela passe par la promotion des bibliothèques hybrides, qui consistent en la combinaison d'une bibliothèque traditionnelle et une bibliothèque nouvelle, électronique et connectée.

A cette fin, les bibliothèques et services d'information d'Edimbourg ont dû consolider leurs structures pour s'adapter au changement au moyen d'outils pratiques destinés à promouvoir de nouvelles façons de travailler et d'asseoir leurs améliorations et performances.

En tant que Meilleure bibliothèque et service d'information en 2012, finaliste des UK Public Sector Digital Awards et triple gagnante des Libraries change lives, notre usage de pointe des technologies et de l'information électronique change nos services et améliore nos performances. Les services des bibliothèques d'Edimbourg sont pionniers, et nous avons construit deux nouveaux pôles d'innovation en bibliothèque, à Drumbrae et à Craigmillar, qui incarnent notre idéal de service d'avenir de la bibliothèque. L'innovation dans le design d'intérieur cible mieux nos publics, et rend nos espaces attractifs. D'autres bibliothèques ont été nouvellement rénovées en des espaces re-décorés, lumineux et accueillants, dotés de nouveaux systèmes de chauffage, de niveaux d'éclairages améliorés, d'un

nouvel agencement des étages et d'un design intérieur moderne : encadrements de fenêtre en vinyle, grandes photographies murales et signalétique simplifiée.

Keywords: Edimbourg, Bibliothèque, Service d'information, Pôle, Innovation, Hybride.

Objectifs

Cet article propose une rétrospective sur la période de profond changement et de développement des bibliothèques et services d'information d'Edimbourg, animés par le souci de rester en phase avec ses missions et publics du XXI^{ème} siècle.

Le développement des services y est présenté, introduit par un retour sur l'organisation de cinq modèles de service très différents les uns des autres et les réactions qu'ils ont suscité.

Il consiste également en une invitation à la recherche sur les espaces créés par les bibliothèques pour des publics particuliers et des répercussions que ces espaces ont sur ces publics. En tant que retour d'expérience, il peut contribuer à la réflexion des bibliothèques cherchant à se développer et jouer un rôle plus large auprès de ses publics.

Enfin, l'article porte sur l'impact des stratégies numériques sur les bibliothèques publiques, qui leur donnent un aspect hybride d'une part, et qui agissent sur leur capacité à créer des espaces uniques, sur mesure. Les bibliothèques publiques y sont présentées comme points d'ancrage des publics uniques en leur genre, comme pôles (ou *hubs*) fournisseurs de contenu.

Introduction

La scène littéraire est très active à Edimbourg, qui accueille en son sein le plus grand festival littéraire au monde, la bibliothèque écossaise de dépôt légal, la Bibliothèque Nationale d'Ecosse (National Library of Scotland) et la majorité de l'industrie éditoriale écossaise. Edimbourg a été nommée ville UNESCO de littérature ; elle est le vivier d'une riche sous-culture littéraire qui trouve ses manifestations dans la lecture publique, les clubs de lecteurs et d'écrivains – parmi lesquels on compte le tout nouvel « Edinburgh Reads », installé à la Bibliothèque Centrale, et qui rencontre un grand succès.

La mairie d'Edimbourg reconnaît la pertinence de l'extension des limites du service public dans la construction de structures au bon rapport coût/efficacité, de communautés plus fortes et le développement d'une vitalité économique dans ses 28 bibliothèques. Cela passe par la promotion des bibliothèques hybrides, qui consistent en la combinaison d'une bibliothèque traditionnelle et d'une bibliothèque nouvelle, électronique et connectée.

A cette fin, les bibliothèques et services d'information d'Edimbourg ont dû consolider leur structure pour s'adapter au changement au moyen d'outils pratiques destinés à promouvoir de nouvelles façons de travailler et d'asseoir leurs améliorations et performances.

Les bibliothèques et services d'information d'Edimbourg (BSIE) ont atteint un excellent niveau dans la mise à disposition d'information, de ses collections et ressources pédagogiques, et d'accessibilité aux services culturels et loisirs. Les BSIE proposent une bibliothèque nouvelle formule, fondée sur une approche stratégique empruntée au secteur de la vente : « la bibliothèque et services d'information nouvelle génération ».

Les utilisateurs sont au cœur des BSIE. En adaptant nos services aux besoins des gens, nous conduisons un changement continu. Cela nous permet de proposer des services dynamiques à la pointe de ce qui existe aujourd'hui, et de repousser les limites de ce que nos services de bibliothèques permettent de réaliser et de fournir. Cet effort a été récompensé par le prix UK Library Service of the Year 2012, reçu lors des Bookseller Industry Awards.

Les BSIE jouent un rôle central à Edimbourg, où elles donnent accès à la lecture, aux médias, à l'informatique et aux services d'information aux citoyens de tous âges. Ces ressources sont déclinées dans divers établissements, afin de cadrer avec les besoins des utilisateurs : les 27 bibliothèques de quartier, la bibliothèque centrale, la bibliothèque virtuelle, la bibliothèque de prison, la bibliothèque mobile, le service d'interprétariat et de traduction et les services associés aux prisons, aux hôpitaux et aux foyers de soins. Au Royaume-Uni, le gouvernement et les conseils municipaux pilotent le changement vers des moyens plus efficaces de fournir des services innovants, centrés sur l'utilisateur, ce dans un contexte financier compliqué. Les services évoluent de façon radicale au gré des demandes des utilisateurs et de l'attente qu'ils manifestent de les voir évoluer en cohérence avec les avancées techniques et la proportion croissante de livres et ressources électroniques. Tout cela nous conduit dans une voie qui semblait inimaginable il y a encore peu de temps.

Catalyseurs de changement

- Les exigences et attentes en mutation côté utilisateur
- La nécessité de travailler en réseau pour agir à l'échelle de la cité
- Les pressions économiques du secteur public
- Le besoin de rénover certains bâtiments des bibliothèques
- La proportion croissante de livres et ressources nativement électroniques
- Le virage vers les technologies mobiles et le web, qui révolutionnent les façons de travailler des utilisateurs
- Notre rôle accru dans l'apprentissage et l'emploi

Un contexte économique compliqué nous oblige à travailler en réseau afin de pouvoir agir à l'échelle de la cité, et de faire meilleur usage de nos bâtiments et ressources.

Notre vision : des bibliothèques plus performantes pour des vies plus agréables

A Edimbourg, les bibliothèques publiques sont perçues comme autant de points de repères qui promeuvent la ville sur le plan international et s'imposent comme pôles d'excellence à l'échelle locale. Elles sont considérées comme accessibles et accueillantes pour tous, y compris les citoyens les plus défavorisés : lieux de rencontres universels, pôles régionaux, moteurs de connaissance et de créativité. Ses ressources et technologies écrites, imprimées, audio, visuelles et interactives ouvrent Edimbourg au monde, et le monde à Edimbourg. Les BSIE sont fondés sur un service à l'utilisateur de qualité au sein d'espaces inspirateurs et porteurs d'un lien social fort.

Nos prestations clefs

- Accès aux BSIE via les pôles de proximité
- Bâtiments opérationnels, bien implantés
- Accès innovant aux services des bibliothèques 24 heures sur 24, 7 jours sur 7

- Meilleur taux d’alphabétisation, progrès dans les nouvelles technologies, plaisir de lire accru
- Amélioration proactive des services grâce à un usage efficace des nouvelles technologies
- Personnel autonome et motivé, capable de fournir un excellent service client
- Valeur ajoutée aux ressources et atouts liés aux partenariats
- Innovation, création de revenus, nouvelles façons de travailler
- Croissance du public, soutenue par un marketing clair et la promotion des services



Innovation

Les bibliothèques publiques d’Edimbourg ne sont plus aujourd’hui constituées de leurs seuls livres : elles se sont ouvertes aux innovations numériques et sociales – sans oublier celles liées à l’environnement physique. Des innovations techniques récentes nous ont permis de créer de nouveaux services, comme la référence virtuelles, les eBooks, des interfaces d’OPAC personnalisées et des contenus médias téléchargeables que le public peut utiliser chez lui pendant 24 heures gratuitement.

Les bibliothèques sont incroyables ! Elles ont tellement d’atouts :

- Accès gratuit à des espaces réseau
- Accès gratuit aux nouvelles technologies
- Lien avec l’économie locale
- Sentiment de propriété de la part des publics
- Haut niveau de confiance des publics

Grâce à ces atouts, nous sommes en lien avec nos publics, avec lesquels nous construisons des relations et des réseaux qui s’inscrivent dans une infrastructure sociale forte, catalyseur potentiel d’un très fort engagement du public.

Numérique

Notre vision de la bibliothèque hybride est l’association d’une bibliothèque traditionnelle et de notre bibliothèque virtuelle (Your Library). Your Library rassemble tous les services en ligne des bibliothèques d’Edimbourg, des méthodes de langues au téléchargement d’eBooks. Les utilisateurs peuvent s’y inscrire, renouveler ou réserver des contenus, se tenir informés des événements, interagir et commenter via les services liés à Twitter, YouTube, Facebook et notre blog. Plus de 4 millions d’opérations ont été enregistrées en 2012-2013.



L'application bibliothèque d'Edimbourg est unique en son genre au Royaume-Uni, et nous continuons d'innover afin de satisfaire aux exigences de nos utilisateurs et de proposer un service moderne, efficace et dynamique.

L'application bibliothèque est fondée sur la même structure et le même CMS que le réseau d'écrans plasmas implanté dans nos bibliothèques. Cette infrastructure est également utilisée pour proposer un contenu intégré à l'identique sur notre blog, page Facebook et chaîne YouTube, le tout sans nécessiter son reformatage.

Les caractéristiques clefs de l'application

- Capacité à trouver la bibliothèque la plus proche, la localiser sur la carte, ou trouver comment s'y rendre depuis sa localisation actuelle
- Information sur les bus et horaires du prochain bus dans le secteur d'Edimbourg
- Mises à jour du service d'information dynamique (fermeture en cas de mauvais temps, par exemple)
- Informations sur les événements et activités liés à la bibliothèque
- Scan de code barre dans une librairie et interrogation automatique du catalogue de la bibliothèque



Environnement physique

Nos bâtiments et l'ambiance qui y règne devaient également s'adapter aux attentes du public du XXIe siècle. Ce service a été conçu pour répondre aux besoins des publics d'Edimbourg, ce qui a été réalisé en concentrant des services municipaux au sein des murs de la bibliothèque. C'est une porte d'entrée plus accessible qui permet d'être en lien avec les résidents qui ont le plus besoin de nos services.

Les catalyseurs clefs du changement de présentation de nos services

Changement :

- Transition du papier vers le numérique
- Ouverture à l'open access

Nouveautés clefs :

- Wi Fi
- RFID
- Espaces de travail
- Réflexion sur les ordinateurs portables
- Espaces d'auto-apprentissage
- La bibliothèque comme point de rencontre et lieu de vie

Rapport principal

Notre succès avéré, l'amélioration de nos performances et notre attitude proactive ont suscité la confiance de la mairie dans nos services, ce qui l'a finalement conduite à investir dans un nouveau pôle bibliothèque à Drumbrae et un second pôle à Craigmillar. Ces établissements incarnent à nos idéaux en matière de service.

L'innovation dans l'architecture d'intérieur de 19 de nos bibliothèques a créé des espaces mieux ciblés et plus attractifs. D'autres bibliothèques ont été nouvellement rénovées en des espaces re-décorés, lumineux et accueillants, dotés de nouveaux systèmes de chauffage, de niveaux d'éclairages améliorés, d'un nouvel agencement des étages et d'un design intérieur moderne : encadrements de fenêtre en vinyle, grandes photographies murales et signalétique simplifiée.

Des services locaux intégrés à des pôles de proximité

Le cœur de métier des services de bibliothèque traditionnels était jusque-là concentré dans les murs de bibliothèques autonomes réparties dans la ville. Cette présence physique ne sera pas remise en question, mais on s'attachera à prendre la bibliothèque comme faisant partie intégrante des pôles de proximité locaux.

Cette approche de « pôles » a vu le développement des bibliothèques en tant que service adjoint à un niveau local, depuis lequel les publics peuvent avoir accès à un panel de services d'information de proximité ; un modèle de mise à disposition d'information continu allant de pair avec la valorisation des bâtiments et atouts physiques pour les publics. Les pôles comprennent des services inter municipaux et la possibilité de proposer un service en collaboration avec d'autres partenaires.

Lors du développement et de l'intégration de ce modèle dynamique aux services des bibliothèques, différents angles d'approche ont été privilégiés. A Craigmillar et Drumbrae, nous avons exploité des opportunités nouvelles. Dans une logique prospective, le travail en réseau sera poursuivi et étendu de façon à identifier comment l'on pourrait d'associer les services des bibliothèques aux nouvelles initiatives, que ce soit au côté d'autres services municipaux ou en partenariat avec d'autres instances. Morningside est un bâtiment historique du quartier de Carnegie, qui a été magnifiquement rénové pour préserver sa grandeur d'antan. Les espaces conçus pour les jeunes à L4U (Libraries for Youth) ont été désignés par les utilisateurs eux-mêmes.

Notre boîte à outil design est faite pour que lorsque les gens voient nos espaces, qu'ils soient nouveaux ou rénovés, ils les décrivent comme :

Waouh !

- Vecteur de buzz
- Génial
- Stimulant
- Inspirateur
- Tisse un lien harmonieux entre la beauté de la tradition et l'avenir

Leur perception de nos espaces :

- Surprenants
- Donnent une vie numérique aux livres via les medias et images électroniques
- Des espaces d'exposition et d'animation
- Facile de s'y orienter
- Lumineux
- Modernes
- Créatifs
- Bruyants
- Calmes
- Ouverts à tous

Les espaces sont décrits comme étant :

- Flexibles
- Fluides, clairement identifiés par le mobilier, les couleurs et la signalétique
- Super
- Alternant environnement bruyant et animé et espaces de calme
- Invitant à parcourir les collections

Ces espaces seront conçus pour accueillir des enfants et des familles, ce qui les rend pionniers du changement et de la transformation des services de la bibliothèque de demain. Les gens se rendent à la bibliothèque pour tout un tas de raisons, qui reflètent des changements plus larges au niveau de la société. L'allongement de la durée de vie et les familles recomposées, par exemple, sont moteurs d'une demande d'accès à des informations relatives à la santé, la famille et les enfants ; la révolution d'Internet amène une demande importante d'accès aux ressources via les TIC.

L'article examine cinq approches très différentes de modèle d'implémentation et la philosophie qui les sous-tend.

- **Craigmillar** : un nouveau bâtiment, « pôle bibliothèque » ; accès au portail de la mairie et accès aux services et informations des collectivités territoriales environnantes.
- **Drumbrae** : un nouveau bâtiment, « pôle bibliothèque » ; accès combiné aux services liés aux soins de jour pour les adultes et aux services et informations des collectivités territoriales environnantes.
- **Saughton Prison** : rénovation designée par les utilisateurs. Conçue et construite en partenariat avec la prison de Saughton pour proposer un service de bibliothèque d'excellence. Beaucoup utilisée et porteuse du développement d'un groupe multi-

agence pour l'alphabétisation des détenus et leurs familles, nos services ont une action bénéfique à long terme.

- **Morningside** : Vieux bâtiment du quartier Carnegie réinvesti pour le XXI^e siècle
- **L4U** : Designé, amebulé et géré par les jeunes de catégories sociales défavorisées.

La bibliothèque de Craigmillar

Le nouveau pôle bibliothèque hybride de Craigmillar est pleinement intégré au voisinage et aux services partenaires, qui est aujourd'hui un centre d'excellence pour l'apprentissage, l'information et la cohésion des publics. C'était une opportunité unique de changer le visage culturel, social et physique de Craigmillar pour toujours, et la bibliothèque symbolise l'implication d'Edimbourg dans l'identité de cette région. Ce nouveau pôle a capté l'imagination des résidents et donné un coup de sang et de magie à la localité.

Notre stratégie est de créer des devantures aguichantes (hybrides entre le virtuel, le physique et le personnel) pour susciter les histoires, l'imagination, l'information et l'apprentissage. Les bibliothèques sont historiquement des centres d'apprentissage : cela fait partie de la valeur intrinsèque des livres.

Les éléments évoqués ci-dessus ont été intégrés à du mobilier et des attaches de bonne qualité, faits pour durer et pour que les lecteurs de tous âges puissent les explorer et en bénéficier. Nous avons créé de plus petites alcôves pour la lecture, et des alcôves intégrées à de plus grands espaces pour créer des espaces de rencontre, en utilisant du mobilier de rangement courbe et des sièges encastrés. On y trouve des graphiques d'arrière-plan et du mobilier que l'on trouve habituellement dans des cafés riches en animation.

Nos utilisateurs sont ont clairement dit qu'ils attendaient de notre part un service comprenant un espace vivant, lumineux, accueillant et moderne, dans lequel ils pourraient lire, participer à des activités, se détendre, s'amuser, s'informer et apprendre.



La bibliothèque de Drumbrae

C'est un autre nouveau bâtiment, pôle hybride proposant des services de proximité.

- Centre de soin de jour pour les personnes âgées
- Learning centre
- Un centre de ressources
- Un appui pour les petites entreprises
- Un centre patrimonial
- Un point d'accès aux nouvelles technologies
- Un point de départ pour l'entreprise, l'innovation et le ressourcement

- Une destination de loisir et de culture

Avec son aspect intérieur original et ses éclats de couleurs, l'accès gratuit au Wi Fi et un accès simple à tous les espaces, c'est un nouvel espace qui invite le public à se détendre, s'attarder ou étudier. C'est une illustration des tendances futures des bibliothèques, où les espaces ont été conçus pour mener à la lecture et l'apprentissage numérique, à l'interaction sociale et un impact maximum de la galerie.



La bibliothèque de la prison de Saughton

La bibliothèque de la prison de Saughton a remporté une distinction prestigieuse pour son action en faveur de l'amélioration des conditions de vie des détenus. La bibliothèque, ouverte à la prison de Saughton en novembre 2008 est la seule d'Ecosse à avoir une liste d'attente.

Quelques 12 500 détenus ont franchi ses portes la première année, et les dégâts causés aux livres de la bibliothèque a été réduit de 80% à zéro depuis son ouverture. Elle est située dans une extension spécialement aménagée pour elle ; son design et ses accessoires ont été créés et construits par les détenus. Offrant des images d'espaces ouverts verdoyants et lumineux, c'est un espace où les détenus se rendent très volontiers. Ce projet illustre cette volonté de changer la vie : il a eu un impact très important sur l'ensemble des prisonniers et le personnel pénitentiaire.



Morningside

La bibliothèque Morningside est une vieille bibliothèque du quartier de Carnegie qui n'était plus adaptée pour ses missions. Sa rénovation a été façonnée par les avis de plus de 800 utilisateurs de la bibliothèque, qui ont répondu à un questionnaire demandant quels aménagements ils voulaient pour leur bibliothèque locale.

La bibliothèque Morningside rénoverée propose un design d'intérieur et un mobilier moderne, des fauteuils moelleux, un espace café, un espace de travail, des salles communes, un learning centre informatisé, un éclairage intérieur amélioré, les très attendues toilettes pour le public ainsi que de nouveaux espaces améliorés pour les enfants et les adolescents. Le bâtiment est aujourd'hui accessible sur deux niveaux pour la première fois, doublant ainsi l'espace utilisable par le public. La bibliothèque a été magnifiquement modernisée et reconfigurée de façon à pouvoir répondre à tous les besoins utilisateurs comme il se doit.



L4U – espaces jeunesse

Les bibliothèques de certains quartiers défavorisés ont souffert d'un comportement antisocial croissant de la part des jeunes. Le personnel, en coopération avec un certain nombre de partenaires clefs, se sont penchés directement sur le problème en adoptant une approche inclusive inédite du travail avec les enfants et adolescents en situation d'exclusion.

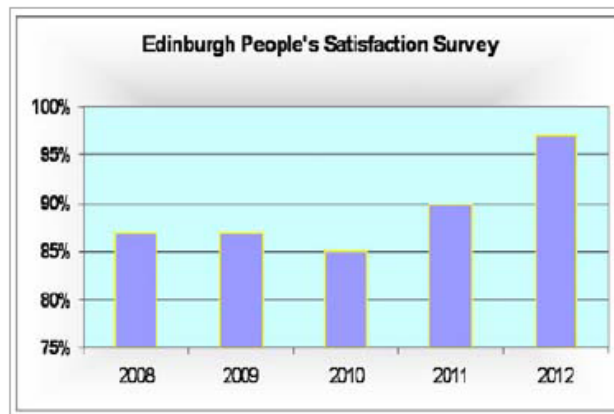
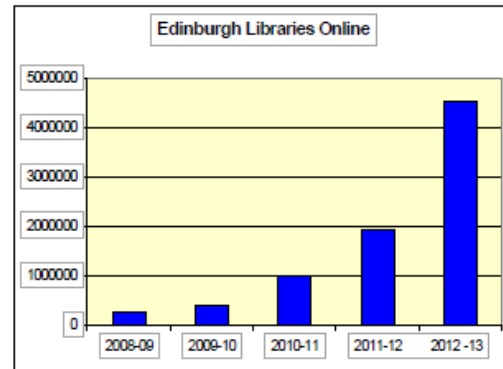
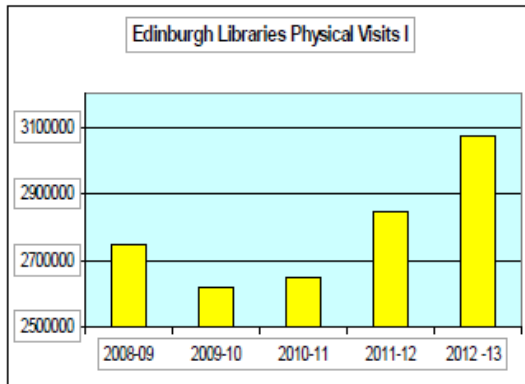
D'abord gêné par le dérangement qu'ils causaient, le vandalisme et leur consommation d'alcool juvénile, le personnel s'est adressé de façon plus positive aux jeunes. Avec ses partenaires (parmi lesquels on compte la police territoriale Lothian and Borders Police et le Dke of Edinburgh Award Scheme), ils ont proposé un programme de lecture imaginative, des activités liées aux nouvelles technologies et à l'art, comme le Computer Crazies Club, un projet d'alphabétisation en lien avec le football et des animations autour des tags. Depuis, la délinquance dans la région a grandement diminué (60% de réduction dans les incidents antisociaux enregistrés) et la bibliothèque a remporté un prix du Scottish Executive Standing Up To Antisocial Behaviour Scheme.

Le service porte aujourd'hui six projets émanant de la Libraries 4 Youth (L4U) à Edimbourg, ce qui modifie en profondeur l'aspect et le ressenti par rapport aux jeunes. Désormais, ce sont des espaces de détente ouverts, adaptés aux adolescents qui sont mis à disposition des jeunes dans la moderne Libraries4Youth, et qui leur permettent de suivre leurs centres d'intérêts : nouveaux livres, romans graphiques, DVD, jeux vidéo Playstation et Wii. Relevons également un tutorat spécial pour les garçons, des ateliers de DJ et des animations liées au maquillage. En créant un espace de détente et de lecture pour les jeunes dans leur Teen Zone, on a remarqué une augmentation de la fréquentation et des prêts, des améliorations dans le comportement des jeunes et une réaction positive de la part des locaux.



La L4U a réussi à lever beaucoup des barrières qui causaient l'exclusion des jeunes, leur donnant ainsi la possibilité d'accéder à des services qui les ont aidés à améliorer leur alphabétisation, leurs connaissances et leur vie quotidienne.

Performance et impact



Nous voyons que le suivi d'indicateurs de performance est un point central dans la gestion d'une bibliothèque, puisque sans une mesure cohérente des actions accomplies, il n'est pas possible d'aller dans le sens d'une amélioration du service, ni même de maintenir le status quo.

Les investissements effectués dans les bâtiments, le design et les espaces, associés à des innovations numériques et des services pour les personnes défavorisées ont indubitablement porté leurs fruits. La fréquentation, la satisfaction et les usages numériques sont autant d'indicateurs à la hausse, avec 97% de satisfaction de la part des utilisateurs.

Conclusion

Il y a beaucoup de publics différents à Edimbourg, et cet article a esquissé notre action pour un petit nombre d'entre eux. De façon générale, tous ont accès 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, à nos services via la bibliothèque virtuelle.

Des bâtiments, design et architectures sur mesure, des innovations dans les services numériques et l'usage des nouvelles technologies sont autant d'éléments qui ont eu un impact important sur les performances, les usages, le comportement et l'adoption des services. Cela a également eu une incidence lourde sur le sentiment d'appartenir à un public défini, et la volonté de s'investir en tant que membre de ce public.

En travaillant avec des partenaires et d'autres organismes fournisseurs d'information et de connaissance des publics, il a été possible de mettre au point des espaces hybrides et des pôles qui ont rendu les services plus accessibles et réellement en adéquation avec les différents publics.

Le moment de s'investir dans les bibliothèques n'a jamais été aussi bien choisi, tout particulièrement si l'on considère que le développement du numérique et des nouvelles technologies n'est en rien une menace. Bien au contraire : il est porteur d'opportunités pour que nous nous réinventions, nous et nos espaces, et que nous proposons des services nouveaux et innovants.