

LE SCD ET SON UNIVERSITÉ DE TUTELLE

État des lieux et perspectives

BÉRENGÈRE FAUSSURIER

Conservateur des bibliothèques

Loi LRU, mise en concurrence des universités, exigences de performance, développement du numérique, évolution des enseignements... autant d'éléments qui aujourd'hui se retrouvent dans les discours des professionnels, significatifs des bouleversements connus, depuis quelques années, par les services communs de la documentation (SCD). Ces nouveautés concourent, selon les mots de Nadine Delcarminé, à « *une transformation radicale de la relation université/bibliothèque*¹ ».

L'activité intellectuelle, et partant, éditoriale, est témoin des questionnements qui accompagnent cette transformation. Peuvent ainsi être cités une journée d'études en 2002 sur la question des partenariats entre université et SCD², un mémoire d'études Enssib sur l'impact de la loi LRU³, un ouvrage collectif, paru en 2013, sur *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*⁴, et deux ans plus tard, une autre étude sur les *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*⁵.

C'est dans cette continuité qu'est réalisée en 2015, pour un mémoire d'études Enssib sous la direction de Frédéric Saby, une enquête sur les relations entretenues entre les SCD et leur université de tutelle⁶.

Cette étude, menée de juin à octobre 2015, procède de l'enquête quantitative (questionnaires en ligne, de diffusion large) et de l'enquête qualitative (entretiens personnalisés et échanges écrits).

Quatre catégories d'acteurs y ont été interrogées : les acteurs du SCD, directeur et personnels, et les acteurs de l'université, président et enseignants-chercheurs. Le nombre de réponses obtenues permet d'attribuer une réelle

fiabilité au sondage dédié aux enseignants-chercheurs⁷. Le profil plus précis des répondants, tant dans l'enquête qualitative que quantitative, affine la nature des données et invite à une certaine prudence dans le cas des directeurs de SCD et des présidents d'université. Les acteurs bénéficiant de relations satisfaisantes apparaissent plus enclins à participer à l'étude, induisant de fait un biais positif dans les données recueillies.

Il convient effectivement de noter que le thème de cette étude, s'il a interpellé positivement certains acteurs, a pu susciter au contraire une certaine méfiance chez d'autres. Sujet sensible, il ne pouvait que difficilement récolter de réponses précises dans les cas délicats et n'a donc été abondé que par une minorité d'exemples de ce type. Il s'est ainsi avéré nécessaire, dans l'analyse des données, de manipuler avec réserve tant les chiffres que le contenu des entretiens.

Ce caractère restrictif des données n'est cependant pas qu'un seul obstacle dans la conduite de l'étude ; il est, en soi, renseignant. S'il permet de mesurer le degré de sensibilité du sujet, il indique également, de par la nature des réponses et remarques obtenues, que les tensions, lorsqu'elles existent, résident moins dans le service de documentation en soi et dans les services assurés, de manière semble-t-il assez confiante, que dans les relations politiques (questions de présence, souci de recueillir un avis positif avant de répondre...).

L'étude a permis d'établir un état des lieux, dans un contexte exigeant, des relations SCD-université, et d'éclairer les nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les bibliothèques universitaires, en même temps que les nouvelles stratégies qui peuvent y répondre.

¹ Florence Roche et Frédéric Saby (dir.), *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*, Presses de l'Enssib, 2013, p. 118.

² Voir compte rendu par Catherine Müller, « Service commun de la documentation et université : développer des partenariats », *Bulletin des bibliothèques de France*, n° 2, 2002, p. 120-122. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2002-02-0120-011>

³ Isabelle Gras, *La loi LRU et les bibliothèques universitaires*, mémoire d'études Enssib, 2010. Disponible en ligne : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48199-la-loi-lru-et-les-bibliothèques-universitaires.pdf>

⁴ Florence Roche et Frédéric Saby (dir.), *op. cit.*

⁵ François Cavalier et Martine Poulain (dir.), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2015.

⁶ Bérengère Faussurier, *Les relations entre le SCD et son université de tutelle*, mémoire d'études Enssib, 2016. Disponible en ligne : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65766-les-relations-entre-le-scd-et-son-universite-de-tutelle.pdf>

⁷ Le nombre de répondants à l'enquête quantitative (questionnaire en ligne) est de 1 676 ; à l'enquête quantitative, 36 sur 70 sollicités (ce sondage est doublé par six entretiens qualitatifs) ; à l'enquête quantitative, 27 sur 70 sollicités.

UN CONTEXTE EXIGEANT

L'UNIVERSITÉ EN CONCURRENCE

L'acquisition, par les universités, d'une autonomie toujours grandissante⁸, va de pair, comme souvent, avec celle de la responsabilité. Le développement de ces deux notions s'opère en plusieurs étapes, dont la loi LRU est la plus remarquable et la plus remarquée.

Dès la fin des années 1980, la politique de contractualisation menée par le gouvernement affecte aux présidents d'universités une partie des ressources qui leur reviennent, en contrepartie de l'élaboration par ces acteurs, dans le cadre du contrat quadriennal, d'un projet d'établissement qui tienne compte du bilan et de la prospective de ses activités.

Les projets d'autonomie des universités, issus des réflexions du ministère comme de celle de la CPU (Conférence des présidents d'université), débouchent en 2007 sur la loi LRU (loi relative aux libertés et responsabilités des universités), dont le nom communément employé de «loi d'autonomie des universités» résume bien la teneur.

La loi prévoit que les universités, avant le 1^{er} janvier 2013, quittent la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, pour accéder à leur autonomie en termes de budget et de gestion des ressources humaines, ainsi qu'à la propriété de leurs biens immobiliers. Cette transformation s'effectue par le passage des universités aux RCE (responsabilités et compétences élargies). Un certain nombre

de dispositions de la loi approfondissent le rôle du président d'université, désormais doté d'une légitimité renforcée et de compétences élargies, et pilote à part entière du projet d'établissement.

En 2013, la loi ESR (relative à l'Enseignement supérieur et à la Recherche), si elle apporte quelques modifications, ne remet pas en cause le principe d'autonomie des universités, mais confesse au contraire son alignement sur une volonté générale d'amélioration des services.

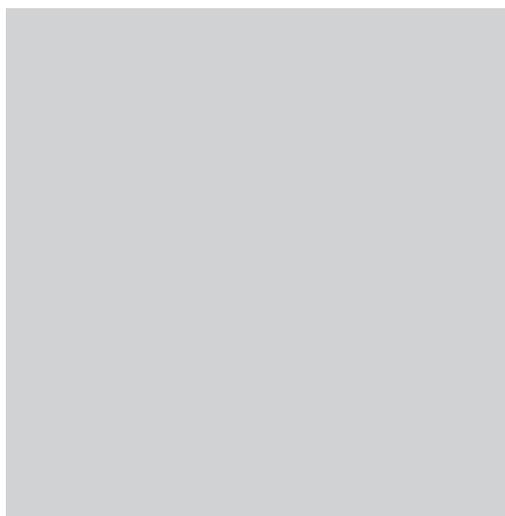
En effet, l'ensemble de ces évolutions prend place dans le contexte plus large de la politique publique, gagnée par des principes de performance, comme en témoigne en 2001 l'adoption de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances). Les objectifs d'efficacité et d'efficience des services y consacrent le rôle fondamental de la notion d'évaluation.

Le monde universitaire est particulièrement touché par ces impératifs. Rapports du HCERES en France, processus de Bologne au niveau européen, classement de Shanghai au-delà : c'est, selon les mots de Florence Roche, dans «*un contexte de concurrence croissant, au plan national et international*⁹» qu'évolue désormais l'université. On comprend donc que la loi LRU ait pour but explicite de développer la reconnaissance des universités en matière de recherche et d'enseignement. L'établissement, jouissant de son autonomie, est dorénavant responsable de sa réussite et doit être évalué.

C'est dans la même ligne qu'intervient en 2010 la création des Initiatives d'excellence (Idex) et Laboratoires d'excellence (Labex), lesquels,

⁸ Comme le démontre Christine Musselin dans son ouvrage consacré à l'histoire contemporaine des universités, *La longue marche des universités françaises*, PUF, 2001.

⁹ Florence Roche et Frédéric Saby (dir.), *L'avenir des bibliothèques*; *op. cit.*, p. 76.



en visant à renforcer l'enseignement et la recherche, participent au développement des établissements les plus compétitifs en leur attribuant des financements.

LA NOUVELLE PLACE DU SCD

Les bouleversements connus par l'université impactent le SCD sur différents plans : celui de la structure et celui du positionnement.

Sur le plan organisationnel, d'abord, le SCD voit sa place transformée au sein de l'université. Naguère en lien direct avec le ministère pour les questions de budget et de gestion des postes, le service est désormais complètement intégré à la structure globale de l'établissement. C'est maintenant le président d'université qui propose au ministère le choix du directeur de SCD ; c'est l'établissement qui a pouvoir de décision pour les attributions de moyens tant financiers qu'humains : budget, créations ou réductions de postes, promotions...

Ici encore intervient le poids des objectifs de performance ; l'université, pressée de réaliser des économies, est désormais en capacité de les faire porter sur le service de documentation. Le risque est immédiatement identifié, par les professionnels, de voir le nombre de postes diminuer ou les ressources budgétaires se réduire, pesant notamment sur les collections.

Sur le plan de son orientation générale, le service de documentation doit prendre en compte à la fois le changement d'interlocuteur, et donc la différence d'impératifs, et le contexte

de culture de la performance. C'est donc à un double niveau que le SCD est sommé, lui aussi, de prouver la pertinence de son action : en tant que partie intégrante d'une université en concurrence, et en tant que service auprès de sa tutelle. Le second niveau rejoint le premier : c'est en assurant la présidence de l'université de son rôle, sur le plan de la performance générale de l'établissement, que la bibliothèque peut espérer obtenir les moyens nécessaires à son fonctionnement interne.

Le SCD doit donc prouver le bien-fondé des allocations demandées, l'utilité de ses fonds et de son action, et, plus encore, sa participation à l'excellence de l'établissement. De fait, cette entreprise de valorisation relève aujourd'hui des préoccupations premières des professionnels ; la littérature publiée sur les bibliothèques ne manque plus de consacrer de pleins chapitres aux questions de communication et même de marketing.

L'analyse de la nouvelle place du SCD par rapport à sa tutelle requiert tout d'abord un état des lieux de l'existant, permettant notamment d'appréhender le regard porté par l'université sur sa bibliothèque.

DES RELATIONS ORIGINELLEMENT COMPLEXES

UNE UNIVERSITÉ SATISFAITE ?

L'enquête menée tant auprès des directeurs de SCD que des présidents d'université interrogeait ces acteurs sur les relations qu'ils entretiennent, en termes de qualité et de fréquence des échanges.

Les résultats s'en sont révélés assez unanimes, une écrasante majorité des sondés, dans les deux groupes, évoquant des relations « satisfaisantes » ou « excellentes »¹⁰. Le biais positif des réponses est ici à prendre en compte pour modérer le caractère univoque des données. Si la proportion de sondés¹¹ ne permet certes pas une extrapolation à l'ensemble des établissements, on peut cependant considérer que la tendance est généralement positive, en tout cas pour au moins la moitié des cas.

Il s'avère, sans surprise, que plus la relation est considérée comme satisfaisante par l'un ou l'autre des acteurs, plus la fréquence des échanges qui la nourrissent apparaît élevée. Les

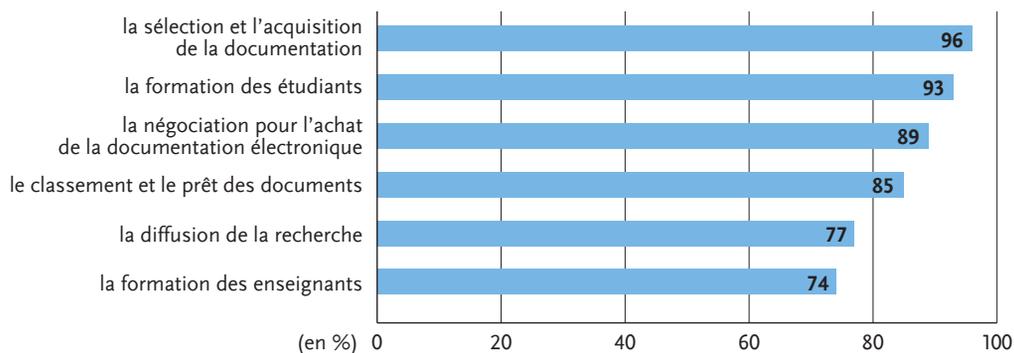
¹⁰ C'est le cas de 91 % des directeurs de SCD et de 96 % des présidents d'université.

¹¹ Voir note 7 ; à ajouter à ces chiffres un certain nombre de directeurs de SCD non-participants au sondage, qui connaissent également, de façon avérée par ailleurs, de bons, voire d'excellents rapports avec leur tutelle.

FIGURE 1

LE REGARD DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ
SUR LES COMPÉTENCES DES PERSONNELS DE BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE
(chiffres exprimés en pourcentage des voix recueillies par chaque réponse)

Pour les présidents d'université, les compétences des bibliothécaires sont :



présidents d'université se révèlent, encore une fois, plus positifs que les directeurs de SCD, considérant plus souvent que leurs échanges sont marqués par l'abondance¹².

C'est également de façon très positive que les présidents d'université envisagent les compétences des bibliothécaires, reconnaissant au moins pour 74 % d'entre eux les propositions formulées dans le sondage¹³ (figure 1).

L'enquête ne négligeait pas les enseignants-chercheurs, qui constituent pour la bibliothèque à la fois un public d'utilisateurs et de potentiels collaborateurs (pour leurs enseignements comme pour la publication de leurs travaux), et dont l'avis est souvent pris en compte par la présidence pour l'évaluation du service¹⁴.

Interrogés sur les services globaux proposés par le SCD, les enseignants-chercheurs témoignent également d'une large satisfaction; ils se déclarent en effet satisfaits («très» ou «globalement») à plus de 93 % de la disponibilité des bibliothécaires, à près de 89 % de leur expertise, et à 80 % des espaces de travail.

LE RÔLE LIMITÉ ATTRIBUÉ À LA BIBLIOTHÈQUE

Cette vision générale mérite cependant d'être détaillée et, tant, nuancée.

Le premier point concerne la reconnaissance des compétences des bibliothécaires, qui paraî-

sait relativement pleine et entière (figure 1). Or, posé de manière différente, en insistant sur l'utilité de ces services au sein de la stratégie globale de l'université (le SCD est ici présenté comme «partenaire»), ce même type de question peut rencontrer des résultats moins positifs.

Si dans un premier temps les présidents d'université dans une grande majorité reconnaissent la compétence de «diffusion de la recherche» des bibliothécaires, ils ne sont même plus la moitié à considérer le rôle du SCD dans ce même domaine (figure 2, page suivante).

Plus remarquable encore est la différence qui se fait jour entre les présidents d'université et les enseignants-chercheurs. Ceux-ci, outre le nombre inférieur de leurs réponses positives, peuvent, pour 7 % d'entre eux, ne considérer de vrai rôle de la bibliothèque dans aucun des domaines proposés. Leur évaluation générale des services avait pourtant affiché une grande satisfaction.

On remarque de fait de nombreuses nuances à apporter dans les réponses de cette catégorie de sondés. En effet, si leur appréciation globale est très positive, les enseignants-chercheurs peuvent, dans le détail, déplorer un manque de compétence des agents. Une différence se fait également sentir entre les conceptions exprimées et la réalité des pratiques (une évaluation positive des espaces de travail face à une fréquentation rare; l'approbation du rôle pédago-

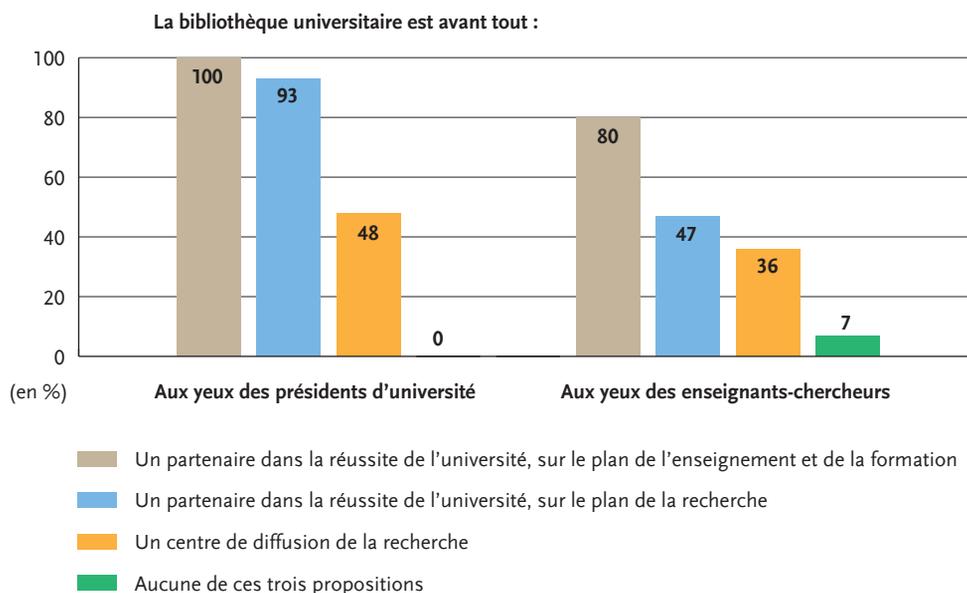
¹² Cette différence pouvant s'expliquer par le caractère subjectif des réponses, relevant d'une impression globale et non quantifiée, impression qui ne peut être la même pour deux catégories d'acteurs dont la position et les besoins sont différents.

¹³ Peut être ici pris en compte l'artefact créé par toute enquête, avec l'effet d'incitation des propositions.

¹⁴ Bérengère Faussurier, *op. cit.*, p. 41.

FIGURE 2

LE REGARD DES UNIVERSITAIRES SUR LE RÔLE DU SCD EN TERMES D'ENSEIGNEMENT, DE FORMATION ET DE RECHERCHE (chiffres exprimés en pourcentage pour chaque catégorie de répondants)



gique de la bibliothèque semblant s'opposer au faible recours à ce type de services). Un manque de compréhension et de communication entre personnels et usagers ressort également sur un grand nombre de points (méconnaissance des formations et des aides proposées, voix divergentes sur la question des acquisitions, où les bibliothécaires déclarent majoritairement faire appel aux enseignants-chercheurs, lesquels indiquent de leur côté n'avoir pas été sollicités ou écoutés).

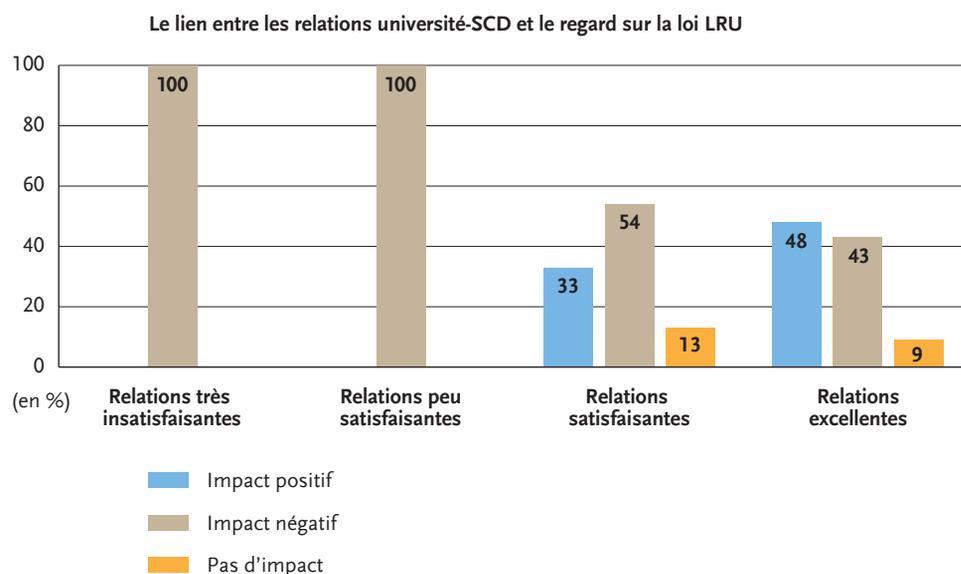
L'analyse de l'ensemble des observations formulées par les présidents d'université et les enseignants-chercheurs permet de dessiner leur vision du SCD. Il s'avère que le rôle du service de la documentation y est souvent beaucoup plus réduit que ce à quoi il pourrait prétendre. La gestion des collections, soit la mission première et traditionnelle du SCD, est aux yeux de l'université sa compétence la plus reconnue (au point d'être parfois restrictive). La légitimité des agents peut toutefois y être également battue en brèche, principalement sur la question épineuse des acquisitions, où les enseignants-chercheurs souhaiteraient rencontrer davantage de compétence disciplinaire.

L'activité de formation, si elle est pour sa part l'objet d'une réelle reconnaissance par les enseignants-chercheurs pour le public étudiant, est assez largement ignorée lorsqu'elle s'adresse à eux-mêmes. La très faible fréquentation des parcours de formation paraît cependant, davantage qu'un signe de dédain, le fait du manque de temps ou de l'absence d'information.

C'est sur la question de la diffusion de la recherche que la méconnaissance s'avère la plus importante, pour les présidents d'université comme pour les enseignants-chercheurs (voir *supra*, figure 2). Le détail des faibles pourcentages obtenus révèle soit l'ignorance du travail de mise en ligne des travaux universitaires (malgré la connaissance avérée de la publication électronique des thèses), soit une sous-estimation de cette activité, soit encore un refus de ce type de publication (notamment en termes d'archives ouvertes). Pour une grande partie des chercheurs, lorsqu'ils reconnaissent un rôle au SCD en matière de diffusion de la recherche, ledit rôle se résume à l'achat d'ouvrages récents. Ainsi, bien que les chiffres du sondage auprès des universitaires soient globalement très positifs, ils demandent à être nuancés dans le détail,

FIGURE 3

L'AVIS DES DIRECTEURS DE SCD SUR LA LOI LRU,
EN FONCTION DE LEUR RELATION AVEC LEUR UNIVERSITÉ DE TUTELLE
(chiffres exprimés en pourcentage des répondants pour chaque type de relation)



de par le biais positif des données, de par la différence entre le point de vue de la présidence et celui de la masse des enseignants-chercheurs, et enfin de par l'examen précis des motifs de satisfaction et d'insatisfaction. En conclusion, le SCD ne remporte de vrais suffrages que dans des missions traditionnelles et assez limitées.

À NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES STRATÉGIES

Cet état des lieux, couplé au contexte actuel (loi LRU, impératif de performance...), dessine de nouveaux enjeux pour les SCD.

Ces enjeux peuvent être regroupés en trois catégories, qui ne s'excluent pas les unes les autres mais au contraire s'enchevêtrent. L'enjeu de l'allocation des moyens (humains et financiers) induit de fait par la loi LRU, participe de la survie même du SCD. La réussite dans ce domaine s'appuie sur un second enjeu, celui de la communication autour des actions de la bibliothèque, vers la tutelle comme vers l'extérieur. Il permet la réponse à un troisième enjeu, consubstantiel au second, celui de la reconnais-

sance du rôle intrinsèque et spécifique du SCD. En réponse à ces enjeux se déploie un certain nombre de pistes pour développer les missions de la documentation.

«PRENDRE LE TRAIN¹⁵» DE LA LOI LRU

Le cadre de la loi LRU impose un certain nombre de contraintes nouvelles, qui peuvent être ressenties diversement par les acteurs. Deux grandes tendances se font jour dans la réception et la mise en place des nouvelles modalités de fonctionnement et notamment d'allocation des moyens.

D'un côté, un certain nombre de directeurs de SCD et de présidents d'université juge bénéfique la loi LRU, évoquant une meilleure intégration du service de documentation au sein de l'établissement, dont l'impact fédérateur et stimulant (communauté de projets, échanges) peut être encore accru par le poids nouveau de la notion de responsabilité. Ce regard positif sur la loi LRU apparaît majoritairement lié (cause et conséquence tout à la fois) à des rapports bienveillants, confiants et réguliers entre le SCD et sa tutelle (figure 3).

¹⁵ Expression tirée d'un entretien mené au cours de l'enquête.

De l'autre côté, les cas de relations délicates avec la tutelle voient les professionnels juger beaucoup plus durement la loi LRU, soulignant la dépendance nouvelle qu'elle induit par rapport à l'université et à ses enjeux internes (logiques électorales, risques de changements), l'absence de représentation aux conseils, le désengagement de l'État, et l'isolement du SCD. L'absence de reconnaissance joue contre l'obtention de moyens budgétaires et humains, pouvant déboucher sur des situations dramatiques, en termes d'acquisitions notamment.

L'enjeu de l'obtention des moyens (ressources financières, ouverture ou maintien de postes) se pose à tous les directeurs de SCD, quels que soient leurs rapports avec la présidence. Il prend tout son relief au moment clé que constitue le débat d'orientation budgétaire, au cours duquel le SCD et les autres services se voient attribuer leurs ressources. La quasi-totalité des sondés exprime, à ce sujet, la même idée : celle de la « négociation », de l'« argumentation », voire d'un « important travail de persuasion du président en amont » ou d'un lobbying intense « auprès du VP finance, CS & CEVU. »

Il est à noter cependant que, tous cas confondus, les directeurs de SCD sont un peu moins de la moitié à déplorer un impact négatif de la loi LRU sur leurs moyens¹⁶ (bien que 20 % à envisager pour l'avenir une détérioration de la situation, en lien avec la loi). Le détail de ces déclarations négatives voit, de fait, la tutelle rarement impliquée : la grande majorité des directeurs interrogés précise que la réduction de moyens est générale et que le SCD, au pire, subit les mêmes contraintes que les autres services, au mieux, en a été en partie préservé.

Il semble donc que l'enjeu de l'obtention des moyens puisse être, dans la majeure partie des situations, détaché de la question étroite d'une dépendance nouvelle et particulière, pour intégrer, au même titre que les autres services de l'université, un contexte général. « Prendre le train » de la loi LRU serait donc moins envisager l'irruption de nouvelles contraintes propres au SCD que se disposer à affronter, en lien avec les autres services, les défis communs à l'université.

VALORISER LE RÔLE SPÉCIFIQUE DU SCD

Dans le contexte précédemment décrit d'impératif de performance et de mise en concurrence, les établissements, et tout particulièrement leur SCD, doivent être en mesure, non seulement de porter une action efficace, mais de savoir la valoriser. L'enjeu de la reconnaissance est donc ici étroitement lié, sur le plan fonctionnel et temporel, à celui de la communication.

Quelques précautions s'imposent avant d'évoquer la typologie des stratégies déployées par les SCD et les réussites qu'elles ont pu signifier. Les cas en effet présentés sont majoritairement puisés dans des situations positives, où le SCD peut se féliciter des relations entretenues avec la présidence. Il est à noter que, même dans ces circonstances favorables, les directeurs interrogés rappellent les limites qu'ils rencontrent : au-delà de la bonne volonté de la gouvernance subsistent des contraintes matérielles et budgétaires, tandis que la pérennité des projets reste souvent suspendue à la poursuite des bonnes relations entre le SCD et sa tutelle.

Le caractère contraint de cette étude (temps limité et disponibilité variable des acteurs à apporter leur point de vue) explique également le petit nombre d'exemples utilisés ici et donc récurrents.

Il est possible d'esquisser une typologie des stratégies étudiées au cours de l'enquête, en prenant en compte deux types d'information. Le premier type d'information relève de la dyna-

¹⁶ Les directeurs de SCD considèrent un impact négatif de la loi LRU à 44 % d'entre eux sur leur dotation budgétaire, et à 42 % d'entre eux sur leur dotation en ressources humaines.

mique de positionnement des SCD, et plus précisément de leur directeur, vis-à-vis de la tutelle et de l'université de façon plus large. Ces dynamiques, participant pleinement de la stratégie, irriguent chacun des projets mis en œuvre.

Le deuxième type d'information dessine les catégories d'action que les SCD, appelés à se développer dans leurs missions les plus méconnues, ont privilégiées. La stratégie adoptée s'y déploie sous la forme d'un exemple, relevé dans un ou plusieurs SCD comme concrétisé ou en projet.

Dynamiques de positionnement

Les dynamiques de positionnement sont préalables à la mise en œuvre de tout projet; elles constituent en quelque sorte un socle commun et nécessaire à la réussite des stratégies adoptées.

– L'intégration à l'ensemble universitaire

L'intégration plus étroite à l'université est, comme on l'a vu, une des conséquences les plus immédiates de la loi LRU. De fait, les présidents d'université, voyant ce service leur être complètement rattaché, se posent la question de son rôle : la loi LRU, nous dit l'un d'eux, «*a obligé à une réflexion sur les moyens dévolus à la documentation et à sa place dans la stratégie de l'établissement*». Il s'agit donc pour le SCD de répondre à l'attente qui vient d'être suscitée chez sa tutelle.

L'enquête de l'ADBU menée en 2012 sur l'organisation du travail dans les SCD relève de fait «*une réelle volonté de la part des SCD de participer, de contribuer à la vie de l'université et ainsi de développer des relations plus soutenues avec la direction de l'université*¹⁷».

Nombreux sont en effet les directeurs qui indiquent dans l'enquête «*tâche[r] de s'inscrire dans tous les projets généraux de l'université*», et plus précisément dans «*le projet d'établissement*»; pour cela, ils veillent à présenter leurs projets «*au bureau de l'université et [à] associé[r] pour des raisons fonctionnelles ou politiques d'autres services*».

Parmi ces missions fondamentales de l'université, auxquelles souscrivent les SCD, l'attention aux publics est primordiale, et plusieurs directeurs précisent avoir fait de cet enjeu un élément pivot de leur politique de modernisation. L'intégration du SCD est perceptible à travers

le vocabulaire employé par les sondés : certains directeurs «*co-port[ent]*» des projets avec d'autres services de l'université, sont en «*collaboration*» avec les universitaires, ou tiennent à préciser que «*tout ce qu'[ils font] est pour l'université*»; les présidents de même parlent de leur côté de «*projets [...] co-construits*» et se félicitent de voir leurs conservateurs «*insérés dans l'université*».

Le cas est particulièrement intéressant pour le SCD lorsqu'il parvient à faire de ses choix internes des objectifs partagés par la tutelle – un directeur indique par exemple avoir pu «*faire endosser la politique documentaire par la gouvernance de l'université*».

La validité des projets, par la reconnaissance qu'elle suscite, motive le versement du financement adéquat. De plus, comme le souligne un directeur sondé, la pertinence des propositions apportées permet au SCD de se présenter comme un interlocuteur et non comme un quémandeur.

De fait, toutes les dispositions prises par le SCD pour s'intégrer à l'université participent à son utilité au sein de celle-ci. Or, dans le contexte actuel, ce souci de l'utilité appelle la notion de performance.

– La notion de performance

Les derniers ouvrages parus sur les bibliothèques universitaires ne manquent pas de questionner la notion, devenue incontournable avec la loi LRU, de la performance économique, et plus spécifiquement celle de la méthode du «*retour sur investissement*», qui se fixe pour objectif de calculer finement la rentabilité des moyens consacrés à la bibliothèque.

Si l'évaluation de l'apport économique de la bibliothèque ne procède pas encore, dans les établissements universitaires, des méthodes en cours dans les structures anglo-saxonnes, du moins l'enjeu de rentabilité est-il bien présent dans les esprits.

La notion d'évaluation intervient, dès le débat d'orientation budgétaire, comme le fait du SCD lui-même : celui-ci cherche en effet à démontrer par elle «*que les moyens octroyés sont utiles à l'usager (rapport de performance et d'activité)*». C'est la même logique qui préside à l'argumentation pour l'allocation de moyens humains (ouverture de postes supplémentaires ou transformation de postes).

¹⁷ Présentation de la synthèse de l'enquête ADBU 2012 sur l'évolution fonctionnelle des équipes dans les bibliothèques des universités : <http://adbu.fr/wp-content/uploads/2013/11/ADBU-Metiers.-Enquete-2012-organisation-fonctionnelle-des-équipes-Resultats.pdf>.

La performance du SCD peut d'ailleurs être mise en valeur auprès d'autres financeurs que l'université, en répondant à des appels à projets Idex, Bsn, Abes... Cette solution peut être d'autant plus intéressante que, en cas de difficultés budgétaires, même la meilleure volonté de l'université ne peut suffire à répondre aux besoins du SCD.

Par ailleurs, les bénéficiaires engrangés par l'activité du service dans cette logique de rentabilité ne se calculent pas qu'en simples avantages financiers; ils sont également pris en compte dans ce qu'ils apportent à l'université en termes pédagogiques (réussite étudiante), intellectuels (diffusion de la recherche) ou symboliques (retombées en termes d'image).

– La publicisation des projets

La question de l'image est en effet primordiale dans le positionnement du SCD, qui doit assurer une double communication : au sein de l'université d'abord, pour que ses services soient pris en compte, soutenus et reconnus; auprès des observateurs extérieurs ensuite, comme partie intégrante de l'établissement universitaire qu'il s'agit de promouvoir – la publicisation est alors étroitement liée à la question précédente de la performance.

La documentation, pour être reconnue, doit d'abord être connue. Les directeurs de SCD travaillent donc à la « visibilité » de leur action, en initiant des partenariats avec d'autres services, en attirant les différents acteurs par des événements tels que des expositions, en allant à la rencontre des enseignants-chercheurs (courrier de bienvenue, requête des besoins spécifiques...).

La présence du directeur de SCD dans de nombreux conseils, bien qu'elle soit consultative, joue ici un rôle notable, permettant de faire circuler l'information en provenance de la bibliothèque et de recueillir les questions qui en naîtraient chez les autres services et composantes. La visibilité du SCD se nourrit aussi de la participation, déjà évoquée, aux différents projets de l'université, y compris ceux qui *a priori* ne concernaient pas la documentation (sont cités entre autres les Assises de la pédagogie, les projets d'aménagement du campus, le projet de schéma directeur de la vie étudiante...).

La communication autour des projets portés par la documentation requiert, de la part du

SCD, une capacité à défendre ses propositions, à « entrer dans l'arène », par des liens directs avec le président d'université. Nombre de directeurs mettent en effet en avant la dimension politique de leurs fonctions et l'importance des rapports avec la gouvernance.

Une fois les projets développés, leur réussite doit de même être l'objet d'une communication, tout particulièrement lorsqu'ils ont servi le dessein de l'établissement. De fait, les exemples précédemment fournis de l'utilité du SCD s'avèrent imprégnés du souci de visibilité des actions menées : la réussite dans un domaine ne va jamais sans la démonstration de cette réussite auprès de la présidence. C'est ici que la bibliothèque gagne ou regagne une légitimité qui a pu être analysée comme insuffisante¹⁸.

Le SCD, en démontrant auprès de sa gouvernance le rôle spécifique qui est le sien, non seulement augmente sa visibilité au sein de l'établissement, mais joue également en faveur d'une reconnaissance de l'université à l'extérieur. L'exemple peut être évoqué du SCD de Lille-2, où le travail sur les affiliations des publications scientifiques de l'université a permis une meilleure visibilité de son activité de recherche.

On peut noter que, *a contrario*, dans les cas de relations peu satisfaisantes, les efforts du SCD qui servent le rayonnement de l'université ne lui sont pas reconnus; à Lyon-2 par exemple, la promotion des thèses électroniques ou le dépôt des archives ouvertes, bien qu'étant le fait des bibliothécaires, sont souvent perçus comme issus du travail de la direction du système d'information (DSI).

Il paraît donc d'autant plus impérieux pour le SCD de démontrer son rôle dans la promotion de l'université. La plupart des directeurs considèrent donc avant tout ce que leur service peut apporter comme « valeur ajoutée » à l'établissement, en contribuant, non seulement à la réussite de la formation et de la recherche, mais au-delà à « l'image » de l'établissement. Peuvent être ici évoqués le SCD de Lille-1, qui au travers du centre Lilliad développe une véritable marque, ou le SCD de Saint-Étienne, dont les projets participent de la politique plus globale de l'université, et au-delà, de la ville elle-même, de s'imposer comme pôle d'attractivité. La construction de centres documentaires innovants constitue ici de notables éléments de

¹⁸ Florence Roche et Frédéric Saby (dir.), *L'avenir des bibliothèques*, op. cit., p. 119.

rayonnement, à la fois en termes intellectuels, pédagogiques et architecturaux. Il est possible à présent d'examiner plus en détail les différentes catégories de projets mis en œuvre dans les stratégies des SCD.

Catégories de projets

Deux catégories de missions des bibliothèques universitaires sont apparues comme insuffisamment reconnues ou développées : celles qui relèvent des fonctions pédagogiques et celles qui relèvent des fonctions de diffusion. Il est à noter que si la mission plus traditionnelle des bibliothèques, de gestion des collections, n'est pas ici proposée comme axe stratégique, elle est cependant abordée indirectement par les actions pédagogiques. Le lien généré par ce biais avec les enseignants-chercheurs, autour de leurs attentes et de leurs besoins, peut être le moyen de développer une concertation autour de la politique d'acquisition.

– Les fonctions pédagogiques

Il s'agit ici pour la bibliothèque non pas de suivre les mesures pédagogiques issues des composantes d'enseignement, mais « d'impulser une dynamique¹⁹ ».

Une première possibilité de stratégie consiste à développer l'offre de formation du SCD, en direction des étudiants et des enseignants-chercheurs.

Pour ce qui relève de l'offre étudiante, si la grande majorité des universités (93 %) dit intégrer une partie de ces formations aux plaquettes d'enseignement²⁰, d'autres développements sont encore possibles. On peut prendre en compte les nouveaux besoins des étudiants (face au flot d'informations que propose l'accès numérique), l'intégration aux cursus de nouveaux objets d'évaluation (le passage du C2i peut être du ressort de la bibliothèque), mais également miser sur de nouvelles disciplines (comme l'*Information Literacy*).

L'offre en direction des enseignants-chercheurs est pour sa part largement méconnue ; 54 % de sondés indiquent ne pas savoir si cette offre existe. La question de la communication est ici cruciale, puisque, dans le flot des courriels administratifs reçus, les enseignants-chercheurs avouent ne pas lire toujours les propositions de la bibliothèque. Il semble donc nécessaire de fluidifier et développer les liens avec ce type

de public ; c'est l'objectif assigné par exemple à Lille-2, avec la création d'un département voué aux collections, assurant une politique transversale sur la relation avec les enseignants.

Ce type de projet permet également une action plus large. De fait, la fonction pédagogique du SCD ne saurait se réduire à son aspect documentaire. Le travail autonome des étudiants, se développant avec l'allongement de l'année universitaire, nécessite, comme le rappelle Alain Fernex, « des lieux et moyens de travail appropriés²¹ ». Le besoin est le même pour les enseignants, qu'il serait possible de « réinviter » à la bibliothèque en leur proposant des espaces de cours possibles.

Une deuxième stratégie identifiée consiste donc en l'aménagement d'espaces de cours adaptés, au sein même de la bibliothèque. À cet égard, le SCD de Saint-Étienne innove en proposant, dans sa nouvelle BU Santé, une salle d'apprentissage à l'anatomie, dotée de squelettes et d'autres objets pédagogiques. Il prévoit de même, dans le futur pôle documentaire de la faculté de sciences et techniques, l'aménagement d'une salle pédagogique, équipée en matériel innovant, à l'usage des formations assurées par des enseignants-chercheurs comme des bibliothécaires. Le modèle des « learning labs », dans certains établissements d'enseignement supérieur²², équipés en matériel high-tech, fait ici partie des innovations interrogées par les SCD.

La troisième stratégie se présente comme un format amplifié de la deuxième, où la bibliothèque se rapproche plus encore des autres types de lieux spécifiquement dédiés à la pédagogie. Il s'agit en effet pour le SCD de créer un pôle en soi, le plus souvent sous la forme d'un Learning Center. Ce modèle de bibliothèque troisième lieu, davantage axé sur la médiation que sur les collections, et mettant l'accent sur l'activité de formation, propose souvent une offre d'animations et d'ateliers. Il n'est dès lors pas anodin de relever que, sur les trente-six SCD interrogés lors du sondage, sept mentionnent un projet (parfois très avancé, comme pour Lilliad) de Learning Center. En adoptant ce titre, la bibliothèque universitaire se positionne comme un acteur de la pédagogie, comme partenaire des enseignants-chercheurs et comme promoteur de la réussite des étudiants.

¹⁹ *Ibid.*, p. 77.

²⁰ Ces données relevant du déclaratif, elles doivent être envisagées avec précaution et sans doute revues à la baisse.

²¹ Alain Fernex, « Une politique documentaire de l'université », *Bulletin des bibliothèques de France*, n° 1, 2013, p. 6-10, disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0006-001>

²² Ainsi celui partagé par l'EM Lyon et sa voisine l'École centrale.

– Les fonctions de diffusion

Les stratégies de diffusion de la recherche doivent se déployer avant tout en direction des enseignants-chercheurs, à la fois premiers sceptiques et premiers concernés. Il est en effet impossible de diffuser leurs travaux sans, *a minima* leur accord, au mieux leur collaboration.

La constitution d'archives institutionnelles représente un premier type de stratégie. Dans sa version la plus complète, elle intègre la mise en ligne des travaux universitaires, y compris des thèses, des outils de référencement et d'analyse (bibliométrie), à destination notamment des chercheurs (mise à jour du CV, requête d'accès aux articles protégés...). On voit ce projet en développement à Lille-1 et 2, tandis que l'exemple achevé de l'Institut national polytechnique de Toulouse s'affiche déjà comme une véritable réussite. Il s'agit surtout pour le SCD de créer une archive spécifique à son établissement, c'est-à-dire adaptée aux besoins des chercheurs de son établissement et permettant d'assurer la couverture la plus complète des travaux réalisés. Le public des enseignants-chercheurs trouve alors, auprès des bibliothécaires, des interlocuteurs de qualité sur les questions techniques de langage informatique, de dépôt en ligne, de bibliométrie, sur les questions légales relatives aux droits d'auteur ou à l'édition...

Les professionnels du SCD peuvent même sur ce plan développer une expertise qui les transforme en acteurs de la recherche, pour la définition des standards informatiques (XML, OAI), la création de solutions d'indexation et de cartographie des ressources numériques. Il est à noter que cette possibilité d'approfondissement de la stratégie, si elle est adoptée, demande l'accès à des connaissances et à des outils très techniques, signifiant des besoins de formation des personnels. Cette montée en compétences doit être envisagée comme un atout très probable des SCD.

Deuxième type de stratégie, le développement de l'événementiel concourt également à la diffusion de la recherche, selon un biais différent. L'ouverture d'espaces *ad hoc* permet des animations allant, selon l'échelle du projet, de la mise en place d'expositions à la tenue de conférences. Les expositions peuvent être notamment l'occasion de présenter les réalisations des étudiants, ainsi dans le projet de Learning Center de Saint-Étienne, qui met en forme un

souhait des enseignants de valoriser les travaux des élèves ingénieurs. L'exemple le plus remarquable de cette catégorie de projet réside dans l'ouverture, au sein du Learning Center Lilliad, d'un espace de diffusion de la recherche doublé d'un complexe événementiel de 3 000 m² avec espace cocktail-déjeuner et amphithéâtre doté de cabines de traduction...

En conclusion de cette présentation, la typologie peut être résumée dans un tableau synoptique (voir ci-contre).

Le croisement des deux types d'information (dynamique de positionnement et catégorie de projet) permet de rappeler les différentes stratégies, avec le déploiement de leurs différentes facettes.

CONCLUSION

Au terme de cette enquête, et malgré les précautions qui doivent entourer l'exploitation des données, un certain nombre d'éléments se dégagent pour dresser les perspectives aujourd'hui explorées par les SCD dans leur relation à leur université de tutelle.

Les services de documentation universitaires, non contents d'être confrontés à de sombres prophéties (fin des bibliothèques), se voient l'objet de sollicitations variées (performance intellectuelle et économique, évolution des attentes des publics). La complexité de la situation, si elle peut être analysée au travers de trois grands enjeux (obtention de moyens, communication, reconnaissance), n'y est pas réductible, et donc appelle à la mise en œuvre de stratégies d'autant plus fines. Des stratégies à la fois inventives (car nouvelles), réalistes (du fait des contraintes) et attractives (pour obtenir aval et soutien de la tutelle).

Au-delà de la diversité des cas, et de la dichotomie large qui a pu être observée entre des situations globalement positives et d'autres globalement négatives, quelques pistes se dessinent donc, éprouvées, voire validées dans les exemples rencontrés.

Trois lignes directrices guident le positionnement des SCD, avec l'intégration volontariste à l'ensemble de la structure universitaire, la prise en compte de l'impératif de performance et la nécessité de communication autour de son action; ainsi, la bibliothèque peut aussi bien revisiter avec pertinence ses missions tradi-

TABLEAU
SYNOPTIQUE
DES STRATÉGIES
DES SCD

CATÉGORIES DE PROJETS	L'INTÉGRATION À L'ENSEMBLE UNIVERSITAIRE	LA NOTION DE PERFORMANCE	LA PUBLICISATION DES PROJETS *
FONCTIONS PÉDAGOGIQUES			
Développer l'offre de formation (recherche documentaire, C2i...)	✦ Programmes constitués en lien avec les enseignants et leurs enseignements	✦ Bénéfices pédagogiques (réussite des étudiants) et intellectuels (soutien adapté aux activités des chercheurs)	✦ Inclusion des formations dans les cursus
Offrir des salles pédagogiques	✦ Lieu de cours à la fois des enseignants-chercheurs et des bibliothécaires ; possibilité d'utilisation pour des réunions ou des conférences	✦ Bénéfices pédagogiques (amélioration des conditions d'enseignement, réussite des étudiants) ; bénéfices symboliques (conduite d'expériences innovantes) ; bénéfices économiques (possibilité de location des salles)	✦ Visibilité de l'innovation ; possibilité d'ouverture à des acteurs extérieurs
Créer un Learning Center	✦ Projet porté avec l'ensemble des services (composantes d'enseignement, laboratoires de recherche, administration)	✦ Bénéfices pédagogiques (amélioration des conditions d'enseignement, réussite des étudiants) ; bénéfices symboliques (mise en œuvre de l'innovation à grande échelle)	✦ Développement d'une image de marque (ex. : Lilliad à Lille)
FONCTIONS DE DIFFUSION			
Développer des archives institutionnelles	✦ Consultation puis accompagnement des chercheurs et doctorants	✦ Bénéfices intellectuels (facilitation de l'accès aux travaux scientifiques ; développement de compétences techniques au sein du SCD) ; bénéfices économiques (mesure de la diffusion des travaux, argument pour des financements)	✦ Effet de « vitrine scientifique »
Ouvrir un espace événementiel	✦ Projet porté avec les laboratoires de recherche et l'administration	✦ Bénéfices pédagogiques (accès à l'information) ; bénéfices symboliques (dynamisme)	✦ Valorisation de la recherche et des travaux étudiants

* Pour éviter les redondances (certains éléments présentés relevant en même temps de la dynamique d'intégration à l'ensemble universitaire), la publicisation des projets est ici uniquement traitée sur le plan externe.

tionnelles (gestion des collections, réponse aux besoins des publics) que miser sur de nouveaux développements (pédagogie innovante, diffusion avancée de la recherche, pilotage évènementiel).

La plupart des cas rencontrés, bien que d'une représentativité incomplète, voient la présence en retour, pressée par des contraintes budgétaires que pourraient soulager des subventions d'excellence, aiguillonnée par l'impératif de compétitivité, amenée à saisir les opportunités offertes par le service de documentation.

Certes, les conclusions tirées des différents éléments de l'enquête sont encore des valeurs en mouvement, celles d'un chantier en cours. Le paysage actuel reste très contrasté, des SCD connaissant des difficultés aux SCD déjà montés dans le « train » et à même de développer les stratégies adaptées à leur environnement. L'exemple de ces dernières structures, s'il n'est malheureusement pas toujours imitable par tous, ne s'en dégage pas moins comme un modèle séduisant de ce que pourrait être l'avenir.

B:F