

# FORMALISER ET PUBLIER LA STRATÉGIE DE LA BIBLIOTHÈQUE : ENJEUX, AVANTAGES ET SOURCES D'INSPIRATION AVEC LIBER ET SPARC EUROPE

**Marion Brunetti**

Adjointe du pôle Appui à la recherche et Science ouverte,  
service commun de la documentation (SCD) – Université Paris Dauphine - PSL

**Cécile Swiatek Cassafieres**

Directrice du service commun de la documentation (SCD) – Université Paris Nanterre

*En s'inspirant de la démarche de la Ligue des bibliothèques européennes de recherche (LIBER) et de SPARC Europe, les bibliothèques universitaires et de recherche pourraient formaliser et publier une stratégie pluriannuelle. Cela leur offrirait l'opportunité de mieux afficher leur vision et leurs ambitions, en cohérence avec celles de leur établissement de rattachement et les politiques nationales.*

Les stratégies fleurissent dans les organisations professionnelles mais peinent parfois à être formalisées et publiées. Il ressort d'échanges et d'entretiens que les bibliothèques universitaires et de recherche d'Europe souhaitent mieux afficher leur vision et leurs ambitions pour faciliter les accès aux savoirs et présenter leurs actions concrètes. Pour les accompagner sur cette voie, cet article présente la démarche de publication d'une stratégie pluriannuelle formalisée et les avantages qu'en retirent deux associations, dont les autrices ont recueilli et traduit les témoignages : la Ligue des bibliothèques européennes de recherche (LIBER)<sup>1</sup> et SPARC Europe<sup>2</sup>. Il propose ensuite quelques éléments centraux et de possibles méthodes à employer pour se lancer à son tour ou renouveler sa façon de faire, et indique des sources d'inspiration dans lesquelles puiser.

## Enjeux et avantages à publier une stratégie formelle

Doter une bibliothèque d'une stratégie écrite et publiée permet de répondre à deux enjeux principaux. Le premier est de rendre la bibliothèque visible de l'extérieur afin de la positionner avec conviction

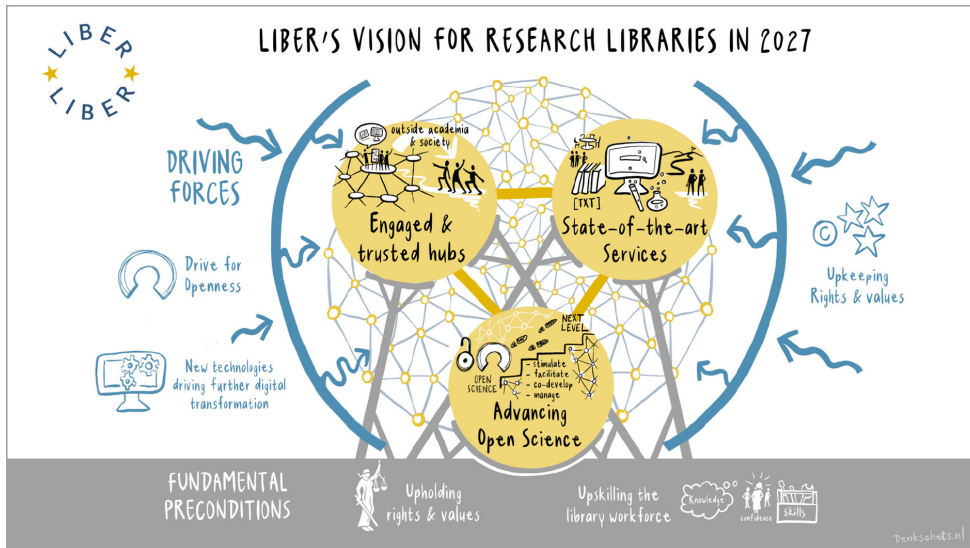
dans son environnement, là où d'autres acteurs pourraient avoir tendance à l'oublier, (ré)affirmer ses missions indispensables à la bonne marche et au progrès de l'établissement, pour permettre ensuite aux responsables d'en exprimer les besoins (budget, ressources humaines...). Le second est de donner un sens collectif au travail. Poser un horizon commun permet de guider et coordonner les efforts à la fois de tous et de chacun et de mettre en adéquation les actions de terrain avec les grandes orientations du service. Une stratégie publiée invite les individus à se projeter en équipe vers l'avenir et à adopter un regard prospectif sur le travail à réaliser ensemble sur plusieurs années.

Pour Julien Roche, président de LIBER, « la formalisation de cette stratégie est cruciale car elle permet à la Ligue, qui représente plus de 400 bibliothèques de recherche à travers l'Europe, d'orienter ses actions de manière prospective et pertinente ». Le conseil d'administration (Board) de SPARC Europe estime qu'« il est pertinent de publier notre stratégie afin de la partager non seulement avec nos membres, mais aussi avec toute personne appartenant à la vaste communauté de l'Open [en référence au mouvement de l'accès libre et ouvert, de la science ouverte, de l'éducation ouverte<sup>3</sup>]. Nous souhaitons partager nos objectifs et nos activités avec toute personne intéressée par la réalisation de notre vision et désireuse de collaborer avec nous. Ainsi, dans chaque rapport annuel, nous partageons

1 <https://libereurope.eu/>

2 Coalition de l'édition savante et des ressources académiques (en anglais « Scholarly Publishing and Academic Resources Coalition ») : <https://sparceurope.org/>

3 <https://sparceurope.org/what-we-do/open-education/enoe/>



CC-BY LIBER



CC-BY SPARC Europe

publiquement nos activités en montrant leur relation avec notre stratégie actuelle ».

Les avantages d'une démarche de formalisation et publication sont clairs. Publier, c'est affirmer devant tous son périmètre d'action. Publier, c'est partager. Publier, c'est devenir visible et donc gagner en (re)connaissance. Comme le formule Martine Pronk, directrice exécutive de LIBER : « *Disposer d'une stratégie construite et publiée est important pour notre communauté : pour les bibliothécaires assurément, mais aussi pour la communauté des chercheurs au-delà des bibliothèques [...]. Les autres acteurs peuvent reconnaître nos compétences et dire : "Ce sujet, c'est votre créneau, ça relève de votre expertise".* » Elle précise que LIBER rappelle régulièrement l'existence de sa stratégie à la communauté pour inviter les bibliothèques à s'en inspirer, à s'en emparer aussi : « *Publier, c'est partager des connaissances, mettre en lumière les axes stratégiques et les idées que nous*

*jugeons structurantes, inspirantes et surtout pertinentes pour les institutions. Cela encourage le travail en réseau et la constitution de partenariats. En effet, avoir une stratégie publiée dit aux autres parties prenantes quelles sont nos ambitions.* » Julien Roche enchérit sur l'enjeu qu'il y a à faire valoir le rôle et la valeur des bibliothèques auprès des autres acteurs : « *Formaliser la stratégie LIBER nous permet d'être très clairs sur ce que nous voulons dire à nos collègues, aux parties prenantes, décideurs, financeurs, citoyens. Nous sommes ainsi prêts à être comparés avec d'autres organisations nationales, européennes et internationales, en mettant en avant la position originale de LIBER, les recoupements, les approches complémentaires, les évolutions [...]. C'est un excellent moyen de documenter le pouvoir d'action et l'intelligence stratégique des bibliothèques ainsi que leur rôle scientifique, social et politique au sens large et noble du terme.* »

En publiant une stratégie et ses priorités, on évite de gaspiller son énergie dans des éparpillements parfois difficiles à tenir, ou qui diluent les identités. Pour être plus pertinent, voire plus percutant, on sélectionne les partenaires avec lesquels nouer des liens étroits autour de thèmes privilégiés et ceux à ponctuellement considérer comme moins prioritaires. Julien Roche précise que « *LIBER se positionne par rapport à d'autres cultures, continents et acteurs du marché du savoir académique: éditeurs, prestataires de services, musées, archives académiques...* ». La Ligue oriente son action pour porter la voix des bibliothèques au sein d'autres organisations académiques ou partenaires comme la Ligue européenne des universités de recherche (LEUR), l'UNESCO, l'initiative European Open Science Cloud (EOSC), ou auprès des décideurs et financeurs de la commission européenne. SPARC Europe l'affirme en ces termes : « *Nous voulons partager nos objectifs et nos activités avec quiconque est intéressé par la réalisation de notre vision et désire collaborer avec nous.* » L'enjeu, lorsque de nouveaux partenaires se manifestent d'eux-mêmes après avoir lu la stratégie, est alors de choisir ceux qui correspondent le mieux aux valeurs et principes portés par l'organisation et aux objectifs poursuivis.

## Un projet collectif

Pour être efficace, la stratégie d'un service documentaire doit s'intégrer dans le projet global de l'institution dont il dépend. La bibliothèque concourt explicitement à en soutenir les ambitions, et en retour c'est elle qui porte, décline, précise et détaille le projet documentaire et de services de l'établissement. Sans stratégie établie et reconnue, la définition, la place ou le rôle qui sont donnés à la bibliothèque peuvent parfois se révéler un peu surprenants. Il est donc essentiel de (re)définir les missions et fonctions de la structure documentaire aussi bien en elle-même qu'en relation avec les missions, projets et autres services de l'institution, puis de s'accorder sur les thématiques qui vont « colorer » pendant plusieurs années, en plus des missions courantes, la trajectoire de la bibliothèque et de ses services aux yeux des partenaires et décideurs. À Stockholm, en Suède, la bibliothèque affiche sur la page Internet consacrée à sa stratégie<sup>4</sup> que ses objectifs sont basés sur les stratégies globales établies par l'Université de Stockholm pour 2023-2026 : « *En accord avec ces stratégies, nous créons notre propre vision et nos objectifs de développement que nous décrivons dans notre plan opérationnel.* »

Pour informer équipes, décideurs et partenaires des avancées et apporter les ajustements nécessaires

en cours de réalisation, il est conseillé de fixer des points d'étape. Ces évaluations ponctuelles de la stratégie permettent de mettre en regard les objectifs poursuivis et les moyens engagés.

Les membres de LIBER évaluent progrès et réalisations des groupes de travail<sup>5</sup> et s'expriment sur les priorités d'avenir lors des *Winter Events*<sup>6</sup>, qui rassemblent l'association, et pendant la conférence annuelle<sup>7</sup> qui est aussi ouverte à des extérieurs. Le Board de SPARC Europe indique « *revoir périodiquement nos objectifs en fonction de notre vision et de notre mission, en tenant compte de l'évolution du contexte de ce qui fait l'«Open» au fil du temps. Il est donc important de revoir et d'actualiser périodiquement notre stratégie, de faire le point sur nos activités et de fixer de nouveaux objectifs. Nous nous engageons à impliquer tous les membres de notre Board dans la définition de la stratégie afin de prendre en compte les différents contextes et les perspectives des quatre coins de l'Europe* ». Les actions sont orchestrées par la directrice, Vanessa Proudman, en relation directe avec les membres, experts et partenaires de l'association, regroupés de manière très pragmatique autour de chaque grand périmètre d'action de la stratégie. Elle précise combien « *transcrire cela dans une stratégie formelle et s'engager publiquement est important pour afficher nos ambitions et structurer notre travail. Cela nous aide à faire des choix plus facilement au fur et à mesure que de nouvelles innovations voient le jour. Nous utilisons cette stratégie comme un outil de suivi de nos progrès* ».

Un volet crucial dans la conception d'une stratégie est l'engagement des équipes dans le projet de service pour leur permettre d'y participer en bonne connaissance de cause. La marque de fabrique de LIBER est de concevoir sa stratégie avec ses membres et ses partenaires, avec l'accompagnement d'un praticien habitué à l'enseignement supérieur et à la recherche (ESR) et aux milieux européens. C'est ce qui permet à ses stratégies successives de refléter les priorités, valeurs et idées des individus et des groupes qui sont les forces vives de la Ligue. Les propositions des membres de LIBER sont collectées par grands périmètres thématiques prédéterminés lors d'une consultation très générale, avant d'être traduites en axes stratégiques rédigés, validés par le Board et les responsables des *Steering Committees* (Comités de pilotage) puis présentés aux membres par étapes et enfin sous forme de stratégie globale lors d'une Assemblée générale. Giannis Tsakonas, vice-président de LIBER, souligne l'importance des apports des membres : « *LIBER élabore sa stratégie en s'appuyant sur l'ambition et l'expertise de ses membres. Ce sont les composantes structurelles qui mettent en œuvre la stratégie.* »

<sup>5</sup> <https://libereurope.eu/working-groups/>

<sup>6</sup> <https://libereurope.eu/event/liber-winter-event-2024/>

<sup>7</sup> <https://libereurope.eu/annual-conference>

<sup>4</sup> <https://www.su.se/stockholm-university-library/about-the-library/vision-and-organisation>

*Ils ont une vision claire des progrès, des problématiques rencontrées et des opportunités qui se présentent. De nouvelles idées sont discutées et des changements structurels, si nécessaires, sont proposés.* »

Au final, toute stratégie réussie et efficace met l'organisation ou le service en capacité de répondre aux attentes de sa communauté ou de ses usagers. Ainsi, que ce soit Vanessa Proudman qui le dise pour SPARC Europe ou Giannis Tsakonas pour LIBER, l'idée reste que les associations s'attachent dans la conception de leur stratégie à être le plus en phase possible avec la diversité des attentes et des points de vue de leurs membres et de leurs usagers finaux. Martine Pronk résume ainsi la stratégie de LIBER : « *Tout est destiné aux utilisateurs finaux des bibliothèques, c'est-à-dire à la communauté des chercheurs. À LIBER, c'est notre raison d'être.* »

## Sources d'inspiration

Enfin, pour terminer sur une note très pratique et (vous !) inviter à la formalisation de nouvelles stratégies, voici diverses sources d'inspiration dont plusieurs, sous licence ouverte comme les stratégies de LIBER et de SPARC Europe, offertes à la reprise et à la réutilisation.

Côté européen, on peut citer le schéma directeur de la bibliothèque de l'Université de Séville<sup>8</sup> qui répond à la stratégie de l'établissement, la vision *Imagine2030* de la bibliothèque de l'Université de Manchester<sup>9</sup>, la stratégie globale de la bibliothèque de l'Université de Sheffield<sup>10</sup> avec son plan 2022-2027<sup>11</sup>, ou encore le plan d'action de la bibliothèque de l'Université d'Utrecht<sup>12</sup>.

Du côté français, on relève par exemple les projets de service du service commun de la documentation (SCD) d'Aix-Marseille Université<sup>13</sup> et du SCD de l'Université Côte d'Azur<sup>14</sup>, la publication des axes stratégiques du SCD de l'université Paris Nanterre<sup>15</sup>, la stratégie en plusieurs volets du SCD de l'université de Lille<sup>16</sup>. Le groupement d'intérêt public (GIP) de la Bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC) met en regard ses programmes dits « périodes » triennales assortis de plans d'action et ses

rapports d'activité dans sa rubrique « Programmes et rapports d'activités »<sup>17</sup>. Au niveau d'une communauté d'universités et établissements (COMUE), on note le schéma directeur de la documentation en Normandie par l'Université de Normandie<sup>18</sup>. Au-delà, l'Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU) propose aussi une communauté Zenodo dédiée aux documents de pilotage<sup>19</sup>, l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib) met à disposition un Libguide<sup>20</sup> consacré au sujet, et les Presses de l'Enssib ont publié l'ouvrage *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*<sup>21</sup>. Entre autres !

Pour conclure... avoir une vision claire, connue et partagée du pilotage d'une structure documentaire est un moyen d'assurer la cohérence de ses activités et la réussite de ses missions, aux yeux des bibliothécaires mais aussi des tutelles, des partenaires, des réseaux. Publier sa stratégie constitue un moyen efficace de se positionner et de donner un sens collectif à l'action du service : LIBER et SPARC Europe invitent les bibliothèques à s'inspirer de leurs travaux pour formaliser à leur tour leur stratégie et la partager avec d'autres.

## Portraits des interviewés

Qui sont les présidents, vice-présidents et directeurs qui ont répondu à nos questions pour LIBER et SPARC Europe ?

Tableau page suivante ➔

8 <https://bib.us.es/conocenos/estrategia/plan>

9 <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=51825>

10 <https://www.sheffield.ac.uk/library/library-resources-collections/content-strategy>

11 <https://www.sheffield.ac.uk/library/about/five-year-plan>

12 <https://www.uu.nl/sites/default/files/UB-Policy-Plan-2022-2025-PDF-4MB.pdf>

13 [https://bu.univ-amu.fr/sites/default/files/media-ressource/SCD\\_PROJET\\_DE\\_SERVICE\\_2024-2028\\_WEB.pdf](https://bu.univ-amu.fr/sites/default/files/media-ressource/SCD_PROJET_DE_SERVICE_2024-2028_WEB.pdf)

14 <https://bu.univ-cotedazur.fr/fr/contents/files/nous-connaître/scd-projet-de-service-2024-2028>

15 <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2020-00-0000-042>

16 <https://scd.univ-lille.fr/strategie/>

17 <https://www.bulac.fr/programmes-et-rapports-dactivites>

18 <https://www.normandie-univ.fr/wp-content/uploads/sites/72/2021/09/SDDN-2022-2026.pdf>

19 [https://zenodo.org/communities/adbu\\_pileval/records](https://zenodo.org/communities/adbu_pileval/records)

20 <https://enssib.libguides.com/c.php?g=682074&p=4865171>

21 Anne Morel et Odile Grandet (dir.), *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2019 (coll. La Boîte à outils, n° 46). En ligne : <https://presses.enssib.fr/catalogue/concevoir-et-faire-vivre-un-projet-detablissement-en-bibliotheque-46>

<p><b>SPARC Europe</b> (<a href="https://sparceurope.org/">https://sparceurope.org/</a>)</p>	<p><b>LIBER</b> (<a href="https://libereurope.eu/">https://libereurope.eu/</a>)</p>
<p>SPARC Europe's strategic plan (<a href="https://sparceurope.org/who-we-are/about-us/our-strategy/">https://sparceurope.org/who-we-are/about-us/our-strategy/</a>)</p>	<p>LIBER Strategy (<a href="https://libereurope.eu/strategy/">https://libereurope.eu/strategy/</a>)</p>
<p>Président : <b>Ignasi LABASTIDA Y JUAN</b> (<a href="https://orcid.org/0000-0001-7030-7030">https://orcid.org/0000-0001-7030-7030</a>)</p>	<p>Président : <b>Julien ROCHE</b> (<a href="https://libereurope.eu/member/julien-roche/">https://libereurope.eu/member/julien-roche/</a>) (<a href="https://orcid.org/0000-0003-4000-2791">https://orcid.org/0000-0003-4000-2791</a>)</p>
<p>« À mon sens, toute organisation doit établir sa propre stratégie pour concrétiser sa vision et réaliser sa mission. Avoir une stratégie permet de définir une série d'objectifs et de déterminer les actions qui permettent d'y parvenir. SPARC Europe s'efforce de collecter des données sur les évolutions que traverse le monde académique en menant des recherches et des enquêtes ainsi qu'à travers des entretiens, des focus groups et des webinaires interactifs. De tels matériaux sont indispensables à l'élaboration de politiques fondées sur la preuve à tous les niveaux, depuis les bibliothèques ou institutions académiques jusqu'aux programmes nationaux et internationaux de science ouverte et d'éducation ouverte. »</p>	<p>« LIBER espère qu'en publiant de manière ouverte sa stratégie sur Internet, la valeur des bibliothèques universitaires et de recherche sur des questions majeures est mise en avant pour tous. C'est un excellent moyen de documenter le pouvoir d'action et l'intelligence stratégique des bibliothèques ainsi que leur rôle scientifique, social et politique au sens large et noble du terme. »</p>
<p>Vice-présidente : <b>Iva MELINŠČAK ZLODI</b> (<a href="https://orcid.org/0000-0001-6477-2016">https://orcid.org/0000-0001-6477-2016</a>)</p>	<p>Vice-président : <b>Giannis TSAKONAS</b> (<a href="https://libereurope.eu/member/mr-giannis-tsakonasi/">https://libereurope.eu/member/mr-giannis-tsakonasi/</a>) (<a href="https://orcid.org/0000-0002-8786-9440">https://orcid.org/0000-0002-8786-9440</a>)</p>
<p>« À l'heure actuelle, le conseil d'administration de SPARC Europe prépare son prochain plan stratégique quadriennal. Ce plan poursuivra plusieurs objectifs majeurs en gardant pour horizon principal la mission primordiale de l'association : promouvoir "l'Open" par défaut à la fois dans la recherche et l'éducation. Nos activités refléteront la diversité de la communauté SPARC Europe et la variété des approches adoptées pour atteindre nos objectifs. SPARC Europe s'attache en premier lieu à élaborer des politiques. Outre cela, elle accorde dans tous ses projets une place fondamentale à l'advocacy, à la sensibilisation et à la communication des communautés : SPARC Europe s'attache également à établir des partenariats et des collaborations avec des acteurs de différentes provenances. C'est particulièrement important pour positionner les bibliothèques comme acteurs clés de la transformation de la production académique. »</p>	<p>« [Son] approche collaborative assure à LIBER de produire et de promouvoir une stratégie cohérente, ambitieuse et visionnaire, avec pour objectif de renforcer les liens avec la réalité quotidienne des bibliothèques de recherche et de fournir à la communauté des bibliothèques des clés réutilisables, inspirantes et de qualité pour défendre leurs missions et faire entendre une voix forte dans le monde académique ainsi que dans la société en général. »</p>
<p>Directrice : <b>Vanessa PROUDMAN</b> (<a href="https://orcid.org/0000-0001-5623-9051">https://orcid.org/0000-0001-5623-9051</a>)</p>	<p>Directrice exécutive : <b>Martine PRONK</b> (<a href="https://libereurope.eu/member/martine-pronk/">https://libereurope.eu/member/martine-pronk/</a>) (<a href="https://orcid.org/0009-0006-2244-865X">https://orcid.org/0009-0006-2244-865X</a>)</p>
<p>« Définir une stratégie est un processus essentiel pour réfléchir à la mesure dans laquelle nous, SPARC Europe, en tant qu'organisation, avec les membres de notre conseil d'administration venus des quatre coins de l'Europe, nous avons atteint nos objectifs pour faire de l'open access, de la science ouverte et de l'open education la norme. Il est crucial de prendre en compte les obstacles que nous avons rencontrés et que nous rencontrons encore dans ce parcours, tout en envisageant les nouvelles évolutions de l'ère numérique et de la société qui pourraient influencer notre vision. Ensemble, nous définissons la vision et les objectifs pour l'avenir. »</p>	<p>« La stratégie de LIBER se concentre sur les évolutions qui assurent aux bibliothèques de recherche résilience et agilité dans un environnement changeant. Ainsi, les acteurs extérieurs sont à même de reconnaître le rôle, les apports et la valeur des bibliothèques de recherche. »</p>