

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d' études / mars 2025

S'inscrire dans la stratégie d'établissement : les bibliothèques de l'Enseignement supérieur et les schémas directeurs

Alexane Girard

Sous la direction de Nelly Sciardis
Directrice – SCD de l'Université Polytechnique des Hauts-de-France

Remerciements

Pour commencer, je voudrais remercier Nelly Sciardis de m'avoir proposé ce sujet de mémoire et de m'avoir si bien accompagnée tout au long des phases de réflexion, de prise de contact et de rédaction. Merci également à toutes les personnes qui ont accepté de se prêter au jeu de l'entretien et à la commission Pilotage et Evaluation de l'ADBU, qui m'a permis de tester mes hypothèses.

Je remercie toute la promotion Madeleine-Riffaud qui a patiemment supporté-voire activement soutenu – mes hold-up sur les schémas directeurs en cours. La salle 107, les carrels 1 et 2 ainsi que le foyer de l'Enssib, les clubs tricot et sniff, à jamais dans mon cœur.

Mes compagnons et compagnes de boisson, toujours disponibles pour un verre après ou avant une journée de bibli : merci à vous. Et merci à Juliette et à Paul qui m'ont vécue au quotidien dans la dernière ligne droite de la rédaction, et qui continuent à me parler.

Merci également à toutes les personnes qui ont participé à la rédaction et à la relecture de ce travail. Nelly, bien sûr, mais surtout ma famille. Un merci tout spécial à ma mère et à ma petite sœur.

En cette fin de mémoire, mes pensées vont tout particulièrement à Nicolas : le nombre d'abréviations et d'acronymes présents dans ce mémoire n'aurait pas manqué de l'énerver.

Résumé :

Les schémas directeurs occupent aujourd'hui une place émergente dans le pilotage stratégique des universités. Les bibliothèques d'enseignement supérieur y sont associées de manière variable, selon les thématiques et selon les configurations de gouvernance locales. L'analyse d'un corpus national et d'entretiens avec des directions de bibliothèques d'enseignement supérieur montre que leur inscription dans ces documents ne garantit ni reconnaissance stratégique ni allocation de moyens. Ces résultats interrogent la capacité des bibliothèques universitaires à se positionner comme acteurs à part entière des priorités institutionnelles et soulignent l'importance d'une posture proactive pour peser dans les arbitrages stratégiques.

Descripteurs :

Bibliothèques universitaires — France ; Universités — Administration — France ; Enseignement supérieur — France ; Planification stratégique ; Management

Abstract :

Strategic plans (*schémas directeurs*) now occupy an emerging role in the strategic governance of universities. Higher education libraries are associated with them in varying ways, depending on thematic areas and local governance configurations. The analysis of a national corpus and interviews with higher education library directors shows that formal inclusion in these documents does not guarantee either strategic recognition or the allocation of resources. These findings raise questions about the ability of university libraries to position themselves as full-fledged actors within institutional priorities and highlight the importance of a proactive stance in influencing strategic decision-making.

Keywords :

University libraries — France ; Universities — Administration — France ; Higher education — France ; Strategic planning ; Management

Droits d'auteurs

Licence Ouverte / Open Licence

Dans le cadre de la politique du Gouvernement en faveur de l'ouverture des données publiques (« Open Data »), Etalab a conçu la « [Licence Ouverte / Open License](#) ». Cette licence, élaborée en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés, facilite et encourage la réutilisation des données publiques mises à disposition gratuitement

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
SCHEMAS DIRECTEURS, SCD ET PILOTAGE DE L'UNIVERSITE : ETAT DES LIEUX	13
L'université gouvernée par objectifs : contractualisation, performance et pilotage stratégique.....	13
<i>La mise en place d'un pilotage par contractualisation à l'université...</i>	<i>13</i>
<i>La professionnalisation du pilotage universitaire</i>	<i>14</i>
Les SCD dans la gouvernance universitaire : intégration institutionnelle et reconnaissance inégales	15
<i>La politique documentaire à l'Université.....</i>	<i>16</i>
<i>Une reconnaissance très variable d'une université à l'autre</i>	<i>19</i>
Les schémas directeurs comme nouveaux instruments de gouvernance universitaire	26
<i>Le cadre réglementaire autour de l'émergence des schémas directeurs dans l'ESR.....</i>	<i>26</i>
<i>Le paysage des schémas directeurs dans l'ESR.....</i>	<i>29</i>
<i>Les différentes modalités d'élaboration des schémas directeurs dans l'ESR</i>	<i>32</i>
Un effet structurant inégal : limites des schémas directeurs dans le pilotage de l'université.....	35
<i>Les schémas directeurs, des outils révélateurs de la vulnérabilité des universités.....</i>	<i>35</i>
<i>Une promesse de structuration forte mais faiblement contraignante ...</i>	<i>37</i>
<i>Un instrument profondément dépendant des configurations locales.....</i>	<i>39</i>
LES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES ET LES SCHEMAS DIRECTEURS : ANALYSE DE TERRAIN.....	43
Corpus et méthodologie adoptée	43
<i>Présentation de l'échantillon de schémas directeurs et des verbatims .</i>	<i>43</i>
<i>Méthode d'analyse des verbatims</i>	<i>45</i>
Entre reconnaissance partielle et invisibilisation : visibilité inégale des SCD dans les schémas directeurs	46
<i>Formes de visibilité documentaire des SCD dans les schémas directeurs du corpus.</i>	<i>46</i>
<i>Déterminants de la place des SCD dans les schémas directeurs</i>	<i>47</i>
Typologie fonctionnelle des schémas directeurs.....	58
<i>Les schémas directeurs outils de pilotage.....</i>	<i>58</i>
<i>Les schémas directeurs cadres d'orientation générale</i>	<i>58</i>

<i>Tableau de synthèse</i>	59
Les effets contrastés des schémas directeurs sur l'action quotidienne des SCD : ajustements opérationnels et inerties structurelles	60
<i>Des effets à échelle variable</i>	61
<i>Des outils de communication, de visibilité et de reconnaissance</i>	63
<i>Typologie d'appropriation des schémas directeurs par les SCD</i>	65
Synthèse des résultats de l'analyse de terrain	69
STRATEGIES ET RECOMMANDATIONS POUR OPTIMISER L'INTEGRATION DES SCD DANS LES SCHEMAS DIRECTEURS : LE CHOIX DE LA PROSPECTIVE	72
L'impossible temps du bilan : enjeux prospectifs	72
<i>Présentation des outils de la prospective</i>	72
<i>Hypothèses d'évolution et scénarios de référence</i>	76
Recommandations stratégiques : sécuriser et renforcer la place des SCD dans la gouvernance universitaire	79
<i>La nécessité d'un outillage interne : conditions d'appropriation, de continuité et de pilotage pour les SCD</i>	79
<i>Pour les directeurs de SCD : développer une posture proactive et stratégique</i>	85
<i>Au niveau national : vers une normalisation et une professionnalisation de la participation des SCD aux schémas directeurs</i>	88
CONCLUSION	91
SOURCES	93
Sources empiriques	93
<i>Entretiens des personnels de direction des bibliothèques et schémas directeurs associés</i>	93
<i>Entretien hors personnels de bibliothèques</i>	97
Cadre institutionnel et normatif	98
<i>Guides méthodologiques</i>	98
<i>Rapports</i>	98
<i>Textes législatifs</i>	99
BIBLIOGRAPHIE	101
Cadre conceptuel et méthodologique	101
Pilotage des Universités	102
Place du SCD dans l'université	103
Sur les schémas directeurs	104
ANNEXES	105
TABLE DES ILLUSTRATIONS	131
TABLE DES MATIERES	133

Sigles et abréviations

AMU – Aix-Marseille Université
BU – Bibliothèque universitaire
BULCO – Bibliothèques de l'Université Littoral Côte d'Opale
CA – Conseil d'administration
CFVU – Commission de la formation et de la vie universitaire
COMP – Contrat d'objectifs, de moyens et de performance
COMUE – Communauté d'universités et établissements
CR – Commission de la recherche
CVEC – Contribution de vie étudiante et de campus
DDRS – Développement durable et responsabilité sociétale
DGS – Direction générale des services
DGS-A – Direction générale des services adjointe
DSG – Dialogue stratégique de gestion
DSI – Direction des systèmes d'information
EPE – Etablissement public expérimental
ESR – Enseignement supérieur et recherche
GE – Grand établissement
IGESR – Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
LRU – Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LMU – Le Mans Université
MESR – Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
UM – Université de Montpellier
NPM – New Public Management
PIA – Programme d'investissement d'avenir
RCE – Responsabilité et compétences élargies
SCD – Service commun de documentation
SD – Schéma directeur

SD DDRSE – Schéma directeur Développement durable et responsabilité sociétale et environnementale

SDH – Schéma directeur du handicap

SDN – Schéma directeur du numérique

SDVE – Schéma directeur de la vie étudiante

SU – Sorbonne Université

UP-Cité – Université de Paris Cité

VP – Vice-présidence / Vice-président.e

INTRODUCTION

Depuis les années 1980, les universités françaises ont connu un mouvement progressif de décentralisation, amorcé par la mise en place, dans cette décennie, d'un processus de contractualisation des relations entre l'État et les universités, qui leur a donné davantage de maîtrise sur leur propre stratégie mais a imposé la prise d'engagements pluriannuels envers l'État¹. Ce type de contrat, et le développement de stratégies locales qu'il induit, obligent l'établissement à mettre en place des instruments facilitant son pilotage et le suivi de ses actions². Ce mouvement s'est amplifié avec plusieurs réformes majeures. Celles-ci ont restructuré le fonctionnement de l'administration française en général et celui des universités en particulier, tout en induisant l'introduction de nouveaux outils de gouvernance.

C'est dans ce contexte que les schémas directeurs se sont progressivement imposés comme des instruments privilégiés de la gouvernance universitaire, présentés par le ministère comme des documents permettant de structurer les orientations stratégiques des établissements, de rendre plus lisible les dispositifs mis en place pour répondre à une mission de l'université et de communiquer auprès de sa communauté et de ses partenaires³. Ils poursuivent un double objectif : organiser l'action collective et offrir une lisibilité politique des priorités stratégiques, notamment en direction des tutelles, des agences d'évaluation ou des financeurs publics. Produits de discussions entre les différents acteurs de l'université, ils sont porteurs d'une projection pluriannuelle de l'évolution de leurs services. En ce sens, ils constituent des dispositifs à la fois politiques et organisationnels, révélateurs de représentations particulières de l'action universitaire et susceptibles de produire des effets propres sur les modes de pilotage, les relations entre acteurs et la hiérarchisation des priorités. À ce titre, les schémas directeurs participent pleinement à la recomposition des formes de gouvernance dans l'enseignement supérieur et la recherche⁴.

Ces nouveaux documents stratégiques viennent s'insérer dans un écosystème documentaire déjà (trop ?) riche : chartes, feuilles de routes, plans d'actions, etc. Si certains schémas sont obligatoires ou fortement recommandés par le ministère, tous les schémas directeurs présents à l'échelle de l'université ne relèvent pas de la même

¹ E. PIOZIN, « L'environnement institutionnel des universités. Des universités autonomes au sein d'une nouvelle donne institutionnelle », dans F. Forest, *Les universités en France*, Mont-Saint-Aignan, Presses universitaires de Rouen et du Havre, 2021, p. 62.

² R. FOUCHET et E. TURC, « LOLF et réforme du secteur public : Retour d'expérience d'un établissement universitaire », Conférence, 2013 (en ligne : <https://www.strategie-aims.com/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1563-etude-de-cas-lolf-et-reforme-du-secteur-public-retour-dexperience-dun-etablissement-universitaire/download> ; consulté le 7 juin 2025.)

³ MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *Guide méthodologique schéma directeur vie étudiante - version courte*. 2023 (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2023-06/sch-ma-directeur-vie-tudiante-2023---version-courte-28349.pdf>; consulté le 25 mars 2025).

⁴ J.-C. MOISDON, « Pierre Lascombes, Patrick Le Galès (Eds.), Gouverner par les instruments », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 4, Association pour le développement de la sociologie du travail, 1^{er} octobre 2005, p. 550-552 (en ligne : <https://journals.openedition.org/sdt/27371?lang=en> ; consulté le 19 juin 2025).

logique, certains servant à soutenir une stratégie de différenciation, dans un contexte de compétition accrue entre les différentes universités⁵.

On peut donc distinguer deux grands types de schémas directeurs. Ceux qui émanent d'une volonté ministérielle, sont obligatoires ou tout du moins fortement recommandés et s'accompagnent souvent d'une logique de labellisation ou de financement (schémas directeurs du handicap, schémas directeurs de la vie étudiante, schémas directeurs du développement durable et de la responsabilité sociétale et environnementale). Ces documents sont très attendus politiquement par la tutelle – qui peut aller jusqu'à formuler des guides pour aider à l'écriture de ces textes⁶. D'autres émanent plutôt d'un choix politique local, portés par les instances de l'université, dans une logique d'affirmation d'une stratégie propre à chaque établissement (schéma directeur de la qualité de vie au travail, schéma directeur du numérique, etc.). Entre ces deux logiques (*top-down* et *bottom-up*), tout un panel de configurations existe, les schémas directeurs venant parfois structurer sous une forme particulière des actions déjà menées dans les établissements. Dans tous les cas, ils peuvent être vécus par les services concernés comme une communication institutionnelle sans impact structurant quand des dispositifs de suivis et de coopération ne sont pas suffisamment mis en place. L'impact réel d'un schéma directeur sur les différents services de l'université (dont les bibliothèques) dépend donc moins de son statut réglementaire que de la qualité de son processus d'élaboration – et donc d'appropriation, de son portage politique et du suivi des actions à mener, ainsi que de la réception de ce type de documents dans la gouvernance universitaire.

L'intégration des services communs de la documentation (SCD) aux schémas directeurs constitue, dans ce contexte, un enjeu stratégique majeur. Directement concernés par les évolutions induites par l'autonomie universitaire, les SCD ont vu leur positionnement institutionnel évoluer, sans que leur reconnaissance stratégique ne soit pour autant stabilisée.

L'enjeu de l'inscription des bibliothèques universitaires (BU) dans les schémas directeurs est donc double : faire reconnaître les SCD comme des acteurs à part entière de la transformation des universités⁷ d'une part, et d'autre part, leur permettre de légitimer – voire protéger – leurs propres projets en les inscrivant dans des priorités institutionnelles. D'autant plus que les bibliothèques, comme lieux d'intégration, de développement du travail entre pairs, d'évolution de leurs espaces, etc. ont un rôle de plus en plus important à jouer au sein des universités⁸.

⁵ *Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités. Les enjeux structurels pour la France*. Cour des comptes. France : Cour des comptes, 2021, p. 17 (En ligne : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-10/20211021-NS-Universites.pdf> ; consulté le 25 juin 2025).

⁶ Par exemple, se référer à MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, « Guide méthodologique schéma directeur vie étudiante - version courte », *op. cit.*

⁷ P.-Y. CACHARD, « La politique documentaire. De la politique à la stratégie documentaire : la documentation universitaire à l'épreuve de la transition numérique », dans F. Forest, *Les universités en France*, Presses universitaires de Rouen et du Havre, Mont-Saint-Aignan, 2021, p. 314 : « Il est pour une bibliothèque comme pour un système d'information, pour soutenir et accompagner efficacement les transformations de l'établissement, la bibliothèque doit être parfaitement intégrée à tous les autres composants de l'université : la stratégie, l'ensemble des activités et projets, ainsi que les différents métiers qui la composent. »

⁸ AIMÉ, Pascal. L'impact du processus d'autonomie des universités sur la place des BU dans les politiques et les stratégies d'établissements. Dans : 2023. *Bibliothèques, objets politiques*, Villeurbanne : Bulletin des bibliothèques de

C'est donc autour de ce questionnement sur l'impact des schémas directeurs sur la reconnaissance de la place des bibliothèques universitaires dans l'ESR qu'a été construit ce travail. Autrement dit, **dans quelle mesure les schémas directeurs constituent-ils un levier de reconnaissance stratégique pour les services communs de la documentation au sein des universités ?**

Je défends dans ce mémoire la thèse que l'effet des schémas directeurs est conditionnel, et qu'ils ont surtout tendance à amplifier les configurations institutionnelles préexistantes. Leur capacité à produire une reconnaissance stratégique dépend des modalités et temporalités de leur élaboration, de leur degré d'opérationnalité et du positionnement préalable des SCD dans la gouvernance universitaire.

Ce travail de mémoire s'appuie principalement sur deux corpus : un recensement de tous les schémas directeurs thématiques trouvés sur les sites internet des universités jusqu'en janvier 2026 – au nombre de 112, pour 58 établissements de l'ESR ; le matériau issu des entretiens que j'ai menés avec les directeurs et directrices de bibliothèque (25) en comparaison avec les schémas directeurs de leur établissement; des verbatims d'entretiens avec des cabinets de conseil spécialisés dans l'accompagnement des universités pour la rédaction de leur schéma directeur de la vie étudiante (2) et avec des membres de l'IGESR ou du ministère particulièrement concernés par la question des schémas directeurs (2).

Les schémas directeurs recensés ont été sélectionnés sur deux critères :

- Ils étaient disponibles publiquement sur les sites des universités – ce qui, de fait, a exclu la plupart des schémas directeurs immobiliers de l'analyse lorsqu'ils n'étaient pas expressément nommés lors des entretiens ou que les personnes interrogées n'étaient pas en mesure de me les transmettre.
- Les documents s'intitulaient « schéma directeur ». Ce critère de sélection discursif peut être contesté, mais dans la mesure où aucune définition formelle précise n'existe sur ce à quoi doit ressembler un schéma directeur, et dans la mesure également où les universités regorgent de documents programmatiques pluriannuels (chartes, feuilles de routes, plan d'action), cela m'a paru le critère discriminant le plus efficace, dans le cadre d'un travail de mémoire professionnel.

Cette recension a permis un premier travail, approfondi par une analyse plus fine des schémas directeurs (77) présents dans les établissements des personnes interrogées⁹.

Ce travail ne s'appuie pas sur la diffusion d'un questionnaire, dans la mesure où les informations recherchées relèvent moins de la mesure d'opinions ou de pratiques déclarées que de la compréhension fine des logiques institutionnelles, des processus de fabrication des schémas directeurs et des représentations portées par les acteurs impliqués. Une enquête par questionnaire aurait supposé un degré d'homogénéité des situations et des organisations qui n'existe pas dans le paysage universitaire actuel, et aurait produit des données trop superficielles pour éclairer les enjeux de gouvernance, de

France, 25 mai 2023, p. 82-88 (en ligne : <https://shs.cairn.info/bibliotheques-objets-politiques--9782492897023-page-82> ; consulté le 25 juin 2025) p. 87-88.

⁹ Pour une explication plus détaillée de la méthodologie adoptée, se référer à la partie : Corpus et méthodologie adoptée.

pilotage et de positionnement stratégique qui constituent le cœur de ce mémoire. Le choix d'une approche qualitative, fondée sur l'analyse approfondie de documents stratégiques et sur des entretiens semi-directifs, permet au contraire de saisir la diversité des configurations locales, les tensions qui traversent les processus d'élaboration, ainsi que les arbitrages – explicites ou implicites – opérés par les établissements.

Par ailleurs, dans ce mémoire, le terme « service commun de documentation » (SCD) est utilisé de manière générique pour désigner les structures en charge des missions documentaires au sein des universités françaises en général et des établissements enquêtés en particulier. Selon les établissements, ces structures peuvent prendre des formes organisationnelles variées ou des nomenclatures différentes (direction de la documentation, service intégré à une direction générale déléguée, organisation issue d'un établissement public expérimental, etc.). L'usage du terme SCD ne renvoie donc pas exclusivement, dans mon travail, à une configuration juridique précise. Je l'ai utilisé pour désigner tout type de structure responsable de la fonction documentaire dans les établissements étudiés.

Ce mémoire s'organise en trois temps. La première partie propose un cadre théorique et institutionnel pour replacer l'émergence des schémas directeurs dans le contexte de la transformation du pilotage universitaire depuis les années 2000. Cette partie propose de considérer les schémas directeurs comme des instruments de gouvernance avec des limites intrinsèques, extrêmement dépendants du contexte local de leur élaboration.

La deuxième partie est consacrée à l'analyse de terrain. À partir d'un corpus d'entretiens conduits auprès de directions de SCD et des schémas directeurs présents dans les établissements des personnes interrogées. Cette partie permet de mettre en évidence la diversité des postures des SCD face et dans ces documents et dégage plusieurs facteurs explicatifs de cette diversité. Elle analyse également les effets produits par ces schémas, entre opportunités de visibilité et de légitimation d'une part et limites structurelles de l'autre.

Enfin, la troisième partie ouvre une réflexion prospective et propose des pistes d'action pour permettre aux bibliothèques de s'emparer du mieux possible de ces outils.

SCHEMAS DIRECTEURS, SCD ET PILOTAGE DE L'UNIVERSITE : ETAT DES LIEUX

L'UNIVERSITE GOUVERNEE PAR OBJECTIFS : CONTRACTUALISATION, PERFORMANCE ET PILOTAGE STRATEGIQUE

L'émergence des schémas directeurs dans les universités françaises s'inscrit dans une transformation progressive des modes de gouvernance de l'action publique. Depuis les années 1980, l'enseignement supérieur participe d'un mouvement plus large de recomposition de l'État, marqué par la décentralisation, la responsabilisation accrue des opérateurs publics et l'introduction de logiques de pilotage par objectifs¹⁰. Cette évolution transforme la manière dont les universités définissent leurs priorités, organisent leur action et pilotent leurs services.

La mise en place d'un pilotage par contractualisation à l'université

La contractualisation constitue l'un des premiers vecteurs de cette transformation. À partir des années 1980, les relations entre l'État et les universités se structurent progressivement autour de contrats pluriannuels, qui reconnaissent aux établissements une autonomie accrue en contrepartie d'engagements formalisés. Cette contractualisation n'est pas un simple outil financier : elle instaure un mode de régulation fondé sur la négociation, l'anticipation stratégique et l'évaluation a posteriori.

Dans cette logique de contractualisation, les universités sont incitées à expliciter leurs orientations et à démontrer leur capacité à se projeter dans le moyen terme.

Cette logique est renforcée au début des années 2000 avec la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). En introduisant une gestion budgétaire structurée autour de programmes, d'objectifs et d'indicateurs de performance, la LOLF diffuse dans l'ensemble de l'administration une culture de l'efficacité et de la justification des moyens, inspirée des principes du New Public Management¹¹. Les universités, en tant qu'opérateurs de l'État, sont pleinement concernées par cette évolution, qui modifie les modalités d'allocation des ressources et renforce les exigences de lisibilité et de traçabilité de l'action publique.

La loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) de 2007 marque une étape décisive dans ce processus. En renforçant l'autonomie budgétaire et la gestion des ressources humaines des établissements, elle consacre l'université comme un acteur stratégique à part entière.

¹⁰ E. PIOZIN, « L'environnement institutionnel des universités. Des universités autonomes au sein d'une nouvelle donne institutionnelle », *op. cit.*

¹¹ P. BEZES, « Le nouveau phénomène bureaucratique: Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique », *Revue française de science politique*, Vol. 70, n° 1, 4 mars 2020, p. 21-47 (en ligne : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2020-1-page-21.htm?ref=doi> ; consulté le 19 juin 2025).

Les réformes ultérieures prolongent et amplifient cette logique. La loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de 2013 renforce l'inscription des stratégies universitaires dans des dynamiques territoriales et partenariales. La loi ORE (orientation et réussite étudiante) de 2018 accentue la responsabilisation des établissements dans la réussite étudiante, tandis que la loi de programmation de la recherche (LPR) de 2020 consolide les dispositifs de pilotage et d'évaluation. Enfin, la création des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) en 2023¹² confirme l'ancrage d'un pilotage universitaire fondé sur la formalisation d'objectifs, la mesure des résultats et la comparaison des performances. À travers les COMP, comme auparavant à travers les dialogues stratégiques de gestion (DSG), attribution des moyens et priorisation des politiques publiques sont combinées à l'amélioration du pilotage des établissements et du développement de leurs stratégies. Les COMP viennent compléter les dispositifs déjà existants de subvention pour charges de service public ou celles liées au contrat d'établissement ou sur projet¹³. Valables pour une durée de trois ans, ils ont pour but principal de permettre l'articulation et la rationalisation de tous les dispositifs déjà existants mentionnés ci-dessus. Ce mouvement s'appuie également sur les financements des programmes d'investissement d'avenir (PIA) et France 2030, qui impliquaient déjà pour les établissements de fonctionner par une logique de projets¹⁴.

Cette première vague de contractualisation en 2023 a été prolongée par une seconde en 2024 : 42 nouveaux établissements ont signé des COMP avec l'État et généralisée à horizon 2026, puisque le dispositif a vocation à être généralisé à l'ensemble du territoire¹⁵. Par ailleurs, le 7 décembre 2023, le Président de la République a annoncé le projet d'un « acte II » de l'autonomie universitaire. Cette nouvelle étape ambitionne de renforcer la capacité des établissements à se développer grâce à des contrats pluriannuels consolidés et à une gouvernance modernisée. Il insiste également sur une différenciation assumée, permettant aux universités d'adapter leurs stratégies en fonction de leurs spécificités et besoins¹⁶, faisant définitivement entrer les universités dans des logiques de différenciation et donc de compétitivité entre elles.

La professionnalisation du pilotage universitaire

Les différentes études sur le pilotage de l'université menées par le cabinet EY depuis 2014 offrent une photographie de l'évolution des fonctions de pilotage au sein des établissements français¹⁷. En 2024, deux tiers des établissements interrogés

¹² « COMP : Sylvie Retailleau dévoile les 34 premiers établissements, le... », (en ligne : <https://www.aefinfo.fr/depeche/689018-comp-sylvie-retailleau-devoile-les-34-premiers-etablissements-le-financement-les-objectifs-et-le-processus> ; consulté le 3 juillet 2025).

¹³ L. LEVOYER, « Chapitre 4. Un nouvel instrument de financement des universités : les contrats d'objectifs, de moyens et de performance », dans *(Re)penser l'université française : de la loi Faure à l'université du XXI^e siècle*, Poitiers., Presses universitaires juridiques de Poitiers, 2025, p. 208-219.

¹⁴ « Contractualisation à la performance dans l'enseignement supérieur », sur *Sénat*, (en ligne : <https://www.senat.fr/rap/r24-723/r24-723.html> ; consulté le 15 janvier 2026).

¹⁵ « Lancement des nouveaux COMP des universités », sur *enseignementsup-recherche.gouv.fr*, (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/lancement-des-nouveaux-comp-des-universites-98962> ; consulté le 24 février 2026).

¹⁶ EY, *Les établissements d'enseignement supérieur face aux défis d'une autonomie renforcée*, EY, 2024, (en ligne : <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/fr-fr/insights/government-public-sector/documents/ey-2411-bmc-177-etude-ey-pilotage-des-universites-1103.pdf>, consulté le 16 janvier 2026).

¹⁷ EY, *Le pilotage des établissements d'enseignement supérieur à l'heure du numérique*, EY, 2014 (en ligne : <https://www.a-dgs.fr/Open/News/Info/document/3066.pdf> ; consulté le 16 janvier 2026).

ont inscrit cette fonction dans leur gouvernance par l'attribution à une vice-présidence de la fonction de pilotage, marquant une augmentation de 32 points en 10 ans. Ces études montrent que la quasi-totalité des universités françaises ont aujourd'hui mis en place des structures d'aide au pilotage, reflétant une professionnalisation accrue de cette fonction et une attention soutenue portée aux enjeux de gestion stratégique, notamment dans des domaines tels que les ressources humaines, la finance, l'immobilier ou encore les systèmes d'information décisionnels. Cette tendance au développement des compétences de pilotage à l'université a eu tendance, selon ces rapports à se renforcer dans le contexte de l'acte II d'autonomie des Universités¹⁸.

La gouvernance par objectifs appelle la mise en place d'instruments intermédiaires capables de traduire des orientations générales en cadres d'action partagés. Ces instruments de l'action publique ne sont pas neutres : ils structurent les rapports de pouvoir, orientent les comportements et conditionnent les marges de manœuvre des acteurs. La multiplication de projets, de feuilles de route, de démarches de labellisation et de documents stratégiques témoigne de cette recherche d'outils permettant de coordonner des organisations de plus en plus complexes¹⁹.

C'est dans ce contexte qu'il faut replacer l'émergence des schémas directeurs. Conçus comme des documents pluriannuels et thématiques, ils visent à rendre opérante la gouvernance par objectifs en proposant un cadre transversal de pilotage. Leur apparition coïncide avec un moment où les universités doivent à la fois démontrer leur capacité stratégique vis-à-vis des tutelles et organiser la contribution de services aux compétences élargies. Pour les SCD, cette conjonction est ambivalente : les schémas directeurs offrent potentiellement un levier de visibilité et de reconnaissance, tout en s'inscrivant dans un système de pilotage où leur rôle stratégique demeure insuffisamment stabilisé. L'enjeu n'est donc pas uniquement de contribuer à ces documents, mais d'y être reconnus comme acteurs transversaux capables de traduire des objectifs institutionnels en politiques opérantes.

LES SCD DANS LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE : INTEGRATION INSTITUTIONNELLE ET RECONNAISSANCE INEGALES

Les transformations de l'enseignement supérieur français ont reconfiguré les conditions dans lesquelles les SCD s'inscrivent dans la gouvernance universitaire. Ces évolutions constituent le cadre dans lequel se déploient aujourd'hui les schémas directeurs, et permettent de comprendre le rôle potentiel que jouent ces documents dans la reconnaissance stratégique des SCD.

¹⁸ Cette professionnalisation du pilotage à l'échelle de l'université a pu avoir pour effet une baisse de recours aux différents services de l'université sur l'écriture de certains documents stratégiques. À Caen, Gregor Blot-Julienne remarque ainsi : « Le service était peut-être plus associé à la phase finale de finalisation des contenus. Aujourd'hui, on est très associé en amont. On est très associé dans les réflexions. On l'est peut-être beaucoup moins dans le travail de synthèse et de finalisation du document. Ça ne veut pas dire qu'on est, entre guillemets, exclus des arbitrages. Je crois que c'est aussi un effet de l'évolution de la structure de l'université. Aujourd'hui, il y a un service, une direction de l'aide au pilotage et à la qualité qui n'existait pas lorsque les premiers schémas directeurs auxquels j'ai pu participer comme directeur adjoint et comme directeur, avaient été élaborés » (« Transcription de l'entretien avec Gregor Blot-Julienne, directeur du SCD de l'université de Caen », 9 juillet 2025.) (C'est moi qui souligne)

¹⁹ P. LASCOUMES et P. LE GALES, *Gouverner par les instruments*, Paris, Les Presses Sciences Po, 2004.

La politique documentaire à l'Université²⁰

La place des bibliothèques universitaires dans le processus d'autonomisation des universités

L'autonomisation progressive des universités — montée en puissance des responsabilités et compétences élargies (RCE), intégration de la masse salariale, disparition des dotations fléchées — a replacé les arbitrages documentaires au cœur des décisions internes alors qu'ils étaient auparavant le fait du ministère.

La loi organique relative aux lois de finances a, nous l'avons dit, introduit la culture de la performance et de l'efficience dans l'action publique, ce qui a affecté directement la définition des moyens budgétaires des services, notamment des bibliothèques universitaires²¹. Comme le rappelle Alain Colas en 2009²², la LRU, qui a renforcé l'autonomie des établissements, notamment en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines, a confirmé le fait, instauré par la loi Savary²³, que les SCD sont bien des services intégrés aux universités et que la politique documentaire relève des établissements. Les engagements que les universités sont désormais tenues de prendre envers l'État concernent donc également la politique documentaire. Ces engagements s'inscrivent dans une stratégie nationale et répondent à des objectifs ministériels²⁴, tout en prenant de plus en plus en compte, depuis la loi relative à l'ESR du 22 juillet 2013, les spécificités territoriales des établissements concernés²⁵. Dans toutes les réformes qui s'ensuivent (loi ORE, LPR, mise en place des COMP), la documentation a une place à jouer dans la diversité des missions qui est la sienne : réussite et bien être étudiant, formation, soutien à la recherche, etc.

Les SCD ont dû, avec toutes ces réformes, se repositionner dans un environnement où les moyens ne sont plus garantis par l'État mais négociés localement. Cette évolution a renforcé la nécessité pour les services documentaires de s'inscrire dans les instruments de pilotage institutionnels, afin de rendre visibles leurs besoins, leurs actions et leurs contributions aux priorités de l'établissement²⁶, notamment dans la mesure où l'article D714-29 du Code de l'éducation définit la

²⁰ Pierre-Yves Cachard définit la politique documentaire dans les universités comme « l'ensemble des objectifs et des processus qui contribuent au pilotage de la documentation. Elle comprend les acquisitions, la conservation, l'accès aux ressources [...], mais s'y attachent également toutes les mesures de soutien, de médiation et de formation à destination des étudiants, des enseignants et des enseignants-chercheurs pour favoriser la maîtrise de l'information scientifique et technique (IST) et son utilisation dans le cadre des activités de formation ou de recherche de l'établissement. » dans P.-Y. CACHARD, « La politique documentaire. De la politique à la stratégie documentaire : la documentation universitaire à l'épreuve de la transition numérique », *op. cit.*, p. 295.

²¹ A. COLAS, « Administration centrale et bibliothèques universitaires », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2009, 6, p. 6 (en ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-06-0006-001> ; consulté le 25 juin 2025).

²² A. COLAS, *Ibid.* p.9.

²³ Loi n°84-52 du 26 janvier 1984 : les articles 7 et 20 définissent comme obligation des universités le fait de définir et piloter la politique documentaire. L'article 25 crée le statut de service commun de la documentation.

²⁴ P.-Y. CACHARD, « La politique documentaire. De la politique à la stratégie documentaire : la documentation universitaire à l'épreuve de la transition numérique », dans F. Forest, *Les universités en France*, Presses universitaires de Rouen et du Havre, Mont-Saint-Aignan, 2021, p. 300.

²⁵ A cette occasion, les contrats d'établissements ne sont pas remplacés par des contrats de site, mais en deviennent simplement un volet. Cf : « La politique contractuelle de site », sur enseignementsup-recherche.gouv.fr, (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-politique-contractuelle-de-site-45969> ; consulté le 4 juillet 2025).

²⁶ P. AIME, « L'impact du processus d'autonomie des universités sur la place des BU dans les politiques et les stratégies d'établissements », *op. cit.*

première mission du SCD comme la mise en œuvre de « la politique documentaire de l'université ou des établissements contractant, [la coordination des] moyens correspondants et [l'évaluation] des services offerts aux usagers »²⁷.

Cette définition implique, au moins en théorie, une articulation étroite entre la politique documentaire et les orientations stratégiques portées par la gouvernance, et confère aux bibliothèques un rôle qui dépasse largement la seule gestion opérationnelle des collections, de services et des espaces²⁸.

Tous les personnels de direction enquêtés ont ainsi souligné l'évolution qu'ont connue les bibliothèques dans leur rapport à leur environnement institutionnel depuis la LRU, ainsi que pour la difficulté innée pour elles et eux de faire exister la bibliothèque universitaire dans sa dimension transversale à l'échelle de l'université.

« C'est lié aussi à la loi sur l'autonomie des universités, qui fait qu'il y a 25 ans, les directeurs de bibliothèques n'avaient à faire affaire qu'au ministère qui allait leur donner leur argent, et qu'à partir du moment où c'est l'université qui a donné l'argent aux bibliothèques, il a bien fallu discuter un peu plus, montrer ce qu'on faisait, dire qu'on avait besoin de cet argent et pour faire quoi. Donc c'est vrai qu'on s'est beaucoup rapprochées de la gouvernance des universités dans ce cadre-là. »²⁹.

Insérer le SCD dans son environnement universitaire : absence de politique nationale et encouragement à s'insérer dans les stratégies locales

De fait, le périmètre de la documentation est allé en s'élargissant et se complexifiant. La politique documentaire des établissements d'enseignement supérieur et de recherche a vu son champ d'action s'élargir en lien avec la transition numérique, ce qui a complexifié la documentation universitaire et a contribué à les inscrire pleinement dans les enjeux stratégiques de l'université, à l'interface de la pédagogie et de la recherche³⁰, tandis que les bibliothèques universitaires s'affirmaient dans leur rôle social de service aux étudiants et à la vie étudiante. Le SCD constitue désormais une mission aux multiples facettes, dont le périmètre s'est considérablement élargi sous l'effet du numérique, de la science ouverte et des transformations pédagogiques, ce qui a des incidences sur le positionnement des BU dans l'université,³¹ jusqu'à recouvrir la presque-totalité des missions de l'Université³².

²⁷ P.-Y. CACHARD, « La politique documentaire. De la politique à la stratégie documentaire : la documentation universitaire à l'épreuve de la transition numérique », *op. cit.*, p. 296.

²⁸ P.-Y. CACHARD, *Ibid.*

²⁹ « Transcription de l'entretien avec Géraldine Moreaud, directrice de la DBU de Sorbonne Nouvelle », 7 octobre 2025.

³⁰ P.-Y. CACHARD, « La politique documentaire. De la politique à la stratégie documentaire : la documentation universitaire à l'épreuve de la transition numérique », *op. cit.*

³¹ O. CAUDRON et J. CLAUD, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités. Rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation*, Paris, 2018, en ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68683-le-pilotage-de-la-documentation-dans-la-gouvernance-des-universites.pdf> ; consulté le 4 avril 2025.

³² L'article L123-3 du Code de l'éducation identifie cinq missions principales des universités : « 1° La formation initiale et continue tout au long de la vie ; 2° La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats au service de la société. Cette dernière repose sur le développement de l'innovation, du transfert de technologie lorsque celui-ci est possible, de la capacité d'expertise et d'appui aux associations et fondations, reconnues d'utilité publique, et aux politiques publiques menées pour répondre aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et de développement durable ; 3° L'orientation, la promotion sociale

Dans ce contexte, les SCD ont souvent été repositionnés dans l'organisation de l'université, fréquemment rattachés aux DGS. De plus en plus enjoints à s'inscrire formellement dans les textes programmatiques des universités, ils ont également été invités à formaliser, de leur côté, un document programmatique pluriannuel pour rendre lisible leur action au niveau de la gouvernance de l'université³³. Plusieurs textes réglementaires encouragent les SCD à s'intégrer formellement dans les outils de pilotages des universités pour être reconnus en tant qu'acteurs à part entière de la vie de l'université³⁴, et ces injonctions ont bien été comprises par la profession³⁵.

La question du positionnement et de la reconnaissance des SCD au sein de la politique documentaire de l'université est donc devenue avant tout une affaire locale : bien que différents rapports d'instances évaluations (Hcéres³⁶, IGESR³⁷, Cour des comptes³⁸) rappellent l'importance pour les SCD d'être intégrés pleinement et à part entière à la stratégie des universités, cette intégration reste inégale. Parallèlement, les bibliothèques universitaires ont plutôt eu tendance à perdre leur place en tant qu'objet politique à l'échelle nationale, dans l'ensemble de leurs missions. Les rares politiques mises en place à l'échelle nationale concernant la documentation considérée au sens large (plan national pour la science ouverte, « Bibliothèques ouvertes + ») ne prennent en compte les BU que par le biais d'une seule mission à la fois³⁹, contribuant à une forme d'invisibilisation de la transversalité de leurs missions.

Les initiatives nationales concernant la documentation sont d'ailleurs le reflet de ce manque de stratégie nationale unique et cohérente, synonyme de dispersion

et l'insertion professionnelle ; 4° La diffusion de la culture humaniste, en particulier à travers le développement des sciences humaines et sociales, et de la culture scientifique, technique et industrielle ; 5° La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ; 6° La coopération internationale. « Article L123-3 - Code de l'éducation - Légifrance », (en ligne : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027747739 ; consulté le 24 juin 2025).

³³ O. CAUDRON et J. CLAUD, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités. Rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation*, op. cit.

³⁴ P. MOSCOVICI, « La politique documentaire et les bibliothèques universitaires dans la société de l'information | Cour des comptes », 18 octobre 2021 (en ligne : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-politique-documentaire-et-les-bibliothèques-universitaires-dans-la-société-de> ; consulté le 5 février 2026). On peut également citer les évaluations de l'HCERES qui comptent un volet documentation, et qui, dans le cas par exemple de l'évaluation de Sorbonne Nouvelle, déplore l'absence d'une politique documentaire formalisée à l'échelle de l'université. D. FILATRE et S. LE BOULIER, *Rapport d'évaluation de l'université Sorbonne-Nouvelle - Paris 3*, Paris, Hcéres, 2025, p. 35 ou encore le rapport de l'IGESR précédemment cité - O. CAUDRON et J. CLAUD, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités. Rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation*, op. cit.

³⁵ Odile GRANDET, Anne MOREL (ed.), *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*, Presses de l'Enssib, Boîte à outils #46, 2019, en ligne : <https://presses.enssib.fr/catalogue/concevoir-et-faire-vivre-un-projet-etablissement-en-bibliothèque-46> ; consulté le 12 mars 2025).

³⁶ HCERES - DEPARTEMENT D'ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS, « Référentiel d'évaluation des établissements - campagne d'évaluation 2024-2025 », 2023, (en ligne : https://www.hceres.fr/sites/default/files/DAE_vague-E/etablissement/referentiel_etablissement.pdf) consulté le 12 février 2026.

³⁷ O. CAUDRON et J. CLAUD, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités. Rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation*, op. cit.

³⁸ P. MOSCOVICI, « La politique documentaire et les bibliothèques universitaires dans la société de l'information | Cour des comptes », op. cit.

³⁹ M. MARTINEZ, « Les bibliothèques universitaires en quête d'une politique nationale », dans 2023. *Bibliothèques, objets politiques*, Villeurbanne, Bulletin des bibliothèques de France, 2023, p. 89-91 : « Les BU et, plus largement, l'ensemble du domaine de la documentation universitaire ne font plus l'objet de plans ou programmes recouvrant la totalité de leurs missions et activités au niveau national, portés politiquement par le ministère de tutelle, arbitrés au niveau gouvernemental et dotés de moyens par le Parlement. Si le Plan national pour la science ouverte a l'immense mérite d'exister depuis 2018, si les deux vagues du plan « Bibliothèques ouvertes + » ont contribué à l'élargissement des horaires d'ouverture, on en reste pour ces politiques, comme pour d'autres, à une prise en compte partielle du rôle et du portefeuille de missions qu'assument les bibliothèques universitaires au service des étudiants, des enseignants, des chercheurs et, au-delà, de l'ensemble de notre société. »

des moyens et d'un manque de performance accru⁴⁰. Faute d'une stratégie nationale cohérente – malgré les demandes répétées des associations professionnelles⁴¹, et face aux recommandations des différentes instances d'évaluation de s'insérer dans les stratégies locales en lien avec l'autonomisation des universités, les SCD sont devenus extrêmement dépendants de leur contexte local. En ce sens, leur insertion dans leur milieu universitaire et la reconnaissance de la légitimité et de l'importance stratégique de toutes leurs missions varient considérablement d'un établissement à l'autre et d'une personne interrogée à l'autre.

Une reconnaissance très variable d'une université à l'autre

Diversité de perception⁴² et de positionnement dans l'université

D'une manière générale, les bibliothèques universitaires et la documentation sont très peu considérées comme étant l'une des priorités de pilotage de l'université⁴³. Les études sur le pilotage de l'université menées par le cabinet EY en 2019 et en 2024 montrent ainsi, avec constance, que les bibliothèques universitaires et la documentation sont, d'une part, considérées comme deux items de pilotage différents et d'autre part, que les répondants⁴⁴ perçoivent, avec constance, que ces deux items sont au bas de leurs priorités.

⁴⁰ P. MOSCOVICI, « La politique documentaire et les bibliothèques universitaires dans la société de l'information | Cour des comptes », *op. cit.* : « Au cours des deux dernières décennies, plusieurs initiatives en matière d'information et de documentation scientifiques ont permis d'insérer l'écosystème français dans celui de la société de l'information mondiale. Faute de s'inscrire dans une stratégie nationale cohérente et partagée, leur multiplication a débouché sur un empilement de dispositifs, d'institutions et d'outils d'une complexité telle qu'ils sont devenus illisibles pour les utilisateurs et impossibles à piloter par les pouvoirs publics. À cette accumulation d'instruments correspond celle des politiques publiques : la Cour a recensé pas moins d'une trentaine de politiques à vocation nationale entre lesquelles se dispersent les efforts et les moyens, sans aucune vue d'ensemble permettant d'en assurer la cohérence, l'efficacité et la performance globales autour d'objectifs clairs et assumés. »

⁴¹ ADBU, *Livre blanc de la documentation dans l'enseignement supérieur et la recherche*, Paris, 2023 (en ligne : <https://adbu.fr/wp-content/uploads/2023/10/LIVRE-BLANC-BU-2030-DEF-2023-09-22.pdf> ; consulté le 24 février 2026) : « Recommandation n° 8 : définir une stratégie nationale pour la documentation universitaire avec un portage au plus haut niveau de l'État, identifiant clairement les enjeux, les priorités et clarifiant le rôle de chaque acteur. Recommandation n° 9 : soutenir la stratégie nationale pour la documentation universitaire par l'abondement des crédits dans l'allocation des moyens pour les établissements et organismes. Recommandation n° 10 : réaffirmer le positionnement stratégique des services documentaires au niveau national et au sein des établissements et organismes. »

⁴² Je remercie Cécile Toutou de m'avoir suggéré cette piste d'analyse.

⁴³ EY, « Le pilotage des établissements d'enseignement supérieur à l'heure du numérique », *op. cit.*

⁴⁴ « Les participants à l'enquête sont les membres de la gouvernance des établissements qui ont participé, des directions générales ou bien encore des fonctions finance et pilotage. Toutefois, il convient de souligner que les établissements ont fréquemment sollicité plusieurs services et directions pour répondre à l'étude. » dans EY, « Les établissements d'enseignement supérieur face aux défis d'une autonomie renforcée », *op. cit.*

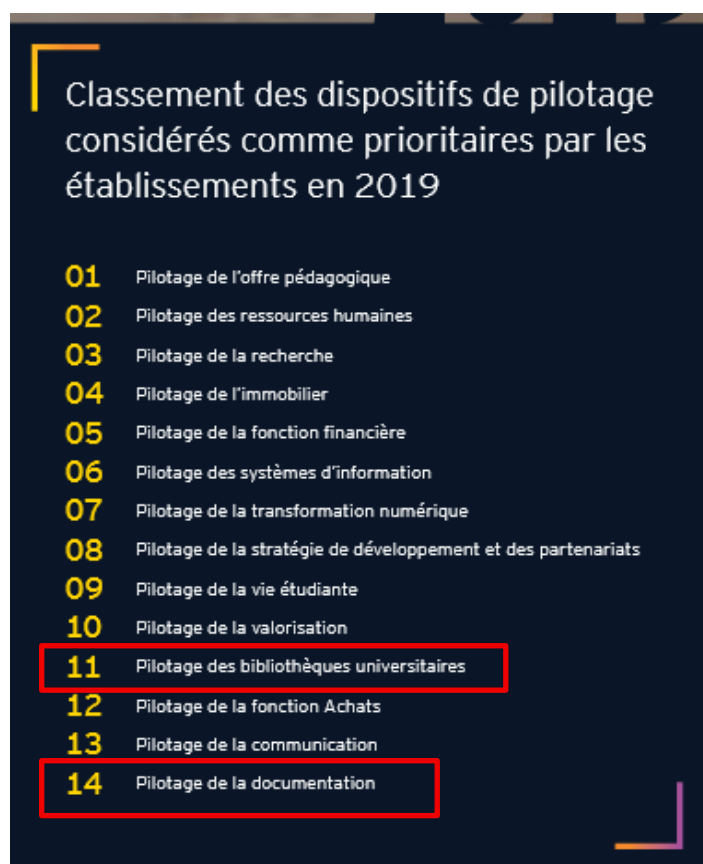


Figure 1 : Classement des dispositifs de pilotage considérés comme prioritaires par les établissements en 2019, issu du rapport d'EY *Le pilotage des établissements d'enseignement supérieur à l'heure du numérique*.

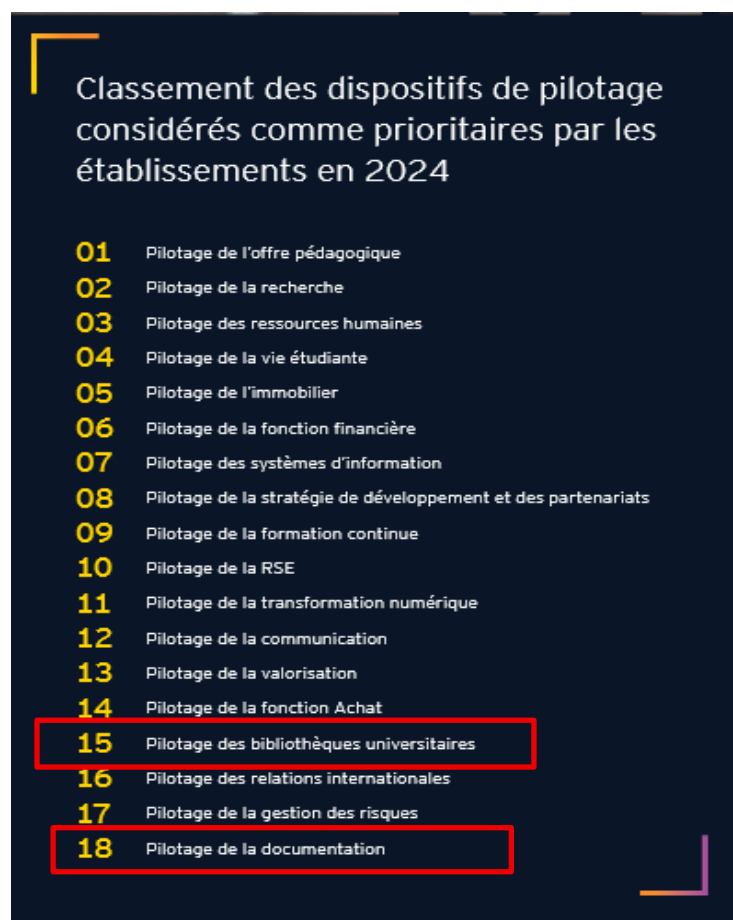


Figure 2 : Classement des dispositifs de pilotage considérés comme prioritaires par les établissements en 2024, issu du rapport d'EY *Les établissements d'enseignement supérieur face aux défis d'une autonomie renforcée*.

Malgré les dynamiques mises en place par la LRU et les efforts des différents directeurs et directrices, certains SCD restent très peu intégrés à leur environnement.

Les SCD interrogés en sont tous à des moments différents de cette trajectoire, certains étant encore considérés comme des services complètement à part⁴⁵, d'autres effectuant encore ce travail de changement de culture⁴⁶, d'autres enfin étant considérés et se considérant comme des services internes à part entière de

⁴⁵ Entretien durant lequel l'anonymat a été requis : « Il y a un manque d'intégration historique : la direction précédente n'était pas très intéressée par le fait d'ouvrir la porte. Il n'y a pas de VP documentation, il n'y a pas de conseil de la documentation, etc. »

⁴⁶ « Transcription de l'entretien avec Géraldine Barron, directrice de la Bibliothèque de l'Université du Littoral Côte d'Opale », 11 juillet 2025 : « C'était quand même toute une révolution culturelle à faire passer, que ce soit en interne à la bibliothèque, ou du point de vue de l'université, qui considérait, enfin qui oubliait la bibliothèque comme un acteur de l'université. Je pense que c'est cet héritage des bibliothèques d'avant la LRU, qui avaient leur budget fléché, leur personnel fléché, directement envoyé du ministère, et qui ne rendait de compte à personne au sein de l'université, et qui vivait comme une espèce d'isola au sein de l'université. »

l'université⁴⁷, voir porteurs d'axes stratégiques à l'échelle de l'université⁴⁸. Cette diversité de situations démontre que le positionnement stratégique des bibliothèques ne relève pas d'un modèle stabilisé, mais d'un processus dynamique, dépendant certes, des trajectoires institutionnelles, mais aussi des stratégies portées par les directions pour s'ancrer dans leur milieu institutionnel et accéder aux lieux et espaces où se construisent les arbitrages, accès dont l'intérêt varie selon les configurations locales.

Les entretiens rapportent de fait que le conseil d'administration ne constitue pas nécessairement l'espace central du positionnement stratégique⁴⁹. Plusieurs directions de SCD soulignent que les décisions structurantes sont souvent préparées en amont, dans des instances parfois moins visibles mais décisives : conseils académiques, commissions recherche et formation, comités de pilotage de projets, réunions de directions, groupes de travail transversaux. Les avis sont mitigés sur l'opportunité réelle que représente le fait d'être invité permanent au CA. Mais la non-présence à certains autres conseils (conseil de la recherche, CFVU) est, elle, toujours perçue comme un vrai manque, voire une relégation. D'après les entretiens, la règle générale est quand même la suivante : essayer d'occuper le terrain le plus possible⁵⁰.

Cette diversité de niveaux d'intégration se double d'un obstacle plus symbolique : l'image sociale des bibliothécaires reste fortement stéréotypée, ce qui complique l'extension de leur légitimité sur certains enjeux stratégiques. Comme le résume une directrice interrogée,

« les bibliothécaires, c'est encore très stéréotypé. Il faut un peu lutter pour casser notre image⁵¹. »

Cette représentation, qui réduit la bibliothèque à une fonction patrimoniale ou de mise à disposition de collections, contribue à invisibiliser la réalité contemporaine des missions – accompagnement pédagogique, appui à la recherche,

⁴⁷ « Transcription de l'entretien avec Clément Pieyre, directeur de la Bibliothèque Diderot de Lyon », 21 août 2025 : « Quand on était une BIE, de fait on était un isolat. À partir du moment où on est devenu SCD, et ça a été un levier, une opportunité, en tout cas on l'a construit comme tel, la BDL, la bibliothèque Diderot de Lyon, est devenue un service interne de l'Ecole, ce qui est prévu par le code de l'éducation. Et donc, qui dit service interne, dit intégration déjà pleine et entière aux process de l'établissement. »

⁴⁸ « Transcription de l'entretien avec Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de Paris Nanterre », 15 juillet 2025 : « Donc la stratégie documentaire c'est nous. La stratégie bibliodiversité c'est nous. La stratégie science ouverte, c'est deux têtes parce qu'il y a la direction de la recherche qui est chargée de mission science ouverte. Le reste c'est le SCD. » Ces propos ont été complétés par écrit en mars 2026 pour signifier que dès septembre 2026, la bibliothèque sera seule porteuse de la stratégie science ouverte au sein de l'université.

⁴⁹ « Transcription de l'entretien avec Yann Marchand, directeur du SCD de l'Université de Nantes », 29 août 2025 ; « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », 3 juin 2025. « Transcription de l'entretien avec Medhi Mokrane, directeur des Bibliothèques Universitaires de l'Université Savoie Mont Blanc », 14 janvier 2026. Yann Marchand : « Ce n'est pas au CA que ça se joue. Le CA, il entérine. Les vraies discussions ont lieu avant, dans les commissions, dans les groupes de travail. [...] Le conseil académique, recherche ou formation, c'est beaucoup plus important pour nous que le CA. » ; Nathalie Clot : « « Moi je participe aux commissions où on alloue de l'argent, où on discute des orientations. C'est là que ça se passe. » ; Medhi Mokrane : « J'ai demandé à être intégré à la Réunion des cadres administratifs, parce que sinon on arrive toujours trop tard. »

⁵⁰ « Transcription de l'entretien avec Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de Paris Nanterre », *op. cit.* : « On est soit invité partout, on s'est débrouillé pour être invité partout. Voilà. »

⁵¹ « Transcription de l'entretien avec Carine El Bekri, directrice de la Bibliothèque de l'Université et des Editions et Presses Universitaires de Reims (EPURE) de l'Université de Reims Champagne Ardenne », 26 novembre 2025.

science ouverte, politiques d'accueil et de réussite étudiante – contribue à limiter la reconnaissance de la bibliothèque comme acteur transversal⁵².

Ce phénomène n'est pas propre au contexte français, même si on peut supposer que ses effets s'y retrouvent accru dans la mesure où le nécessaire repositionnement des bibliothèques universitaires dans leur écosystème est récent. La littérature anglo-saxonne souligne régulièrement que les perceptions des parties prenantes institutionnelles à l'égard des bibliothèques universitaires sont souvent inexactes ou incomplètes, et tendent à sous-estimer leur rôle réel et potentiel⁵³.

Cette sous-évaluation peut avoir des effets concrets sur leur visibilité, leur capacité d'influence, la reconnaissance de leur contribution et, *in fine*, les ressources qui leur sont allouées. John Cox note ainsi que le bon positionnement institutionnel est vital pour une bibliothèque universitaire, et très fortement lié à la reconnaissance de ses actions, les ressources qu'on lui attribue et ses possibilités d'évolutions. Pour lui, la mobilisation fréquente par les dirigeants universitaires d'une représentation datée de la bibliothèque, issue de leur expérience d'utilisateurs étudiants peut se traduire par une forme de « négligence bienveillante » ou, de manière plus problématique, par une indifférence à l'égard d'un service perçu comme peu risqué et non stratégique⁵⁴.

Ces analyses trouvent un écho direct dans les entretiens français, où plusieurs directions de BU décrivent des difficultés persistantes à faire reconnaître l'étendue réelle de leurs missions, au-delà de la gestion des collections et des espaces.

« Il s'agit là d'un point faible du SCD : notre service est trop souvent rabattu uniquement à sa dimension opérationnelle. Nous sommes moins fréquemment associés au niveau de l'élaboration d'une stratégie, nous souffrons d'un déficit de reconnaissance du niveau stratégique : du fait de ne plus avoir de place dans les instances. Du fait que le SCD n'est pas une « direction » à proprement parler, mais un service commun. À ce titre, il ne participe pas aux réunions élargies du bureau, qui ont lieu régulièrement avec plusieurs directions centrales. De ce fait, parce que le SCD n'est pas identifié dans sa dimension stratégique, les choses arrivent parfois trop tard à notre niveau, et nous, de notre côté, avons du mal à faire émerger une stratégie visible⁵⁵ ».

Dans ce cadre, les schémas directeurs et autres instruments de pilotage constituent, nous le verrons, moins un levier automatique de reconnaissance qu'un espace où se rejouent ces rapports de perception et de légitimité : ils rendent visibles les bibliothèques, mais selon des modalités qui dépendent étroitement de leur position préalable dans l'université, et de leur capacité à faire reconnaître l'étendue de leurs missions.

⁵² M. GARAMBOIS, « Chut ! Faire taire les stéréotypes ? », 1^{er} janvier 2017 (en ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0128-018> ; consulté le 17 janvier 2026).

⁵³ J. COX, « Positioning the Academic Library within the Institution: A Literature Review », *New Review of Academic Librarianship*, vol. 24, n° 3-4, Routledge, 2 octobre 2018, p. 217-241 (en ligne : <https://doi.org/10.1080/13614533.2018.1466342> ; consulté le 17 janvier 2026).

⁵⁴ J. COX, « The Position and Prospects of Academic Libraries: Weaknesses, Threats and Proposed Strategic Directions », *New Review of Academic Librarianship*, vol. 29, n° 3, Routledge, 3 juillet 2023, p. 266 (en ligne : <https://doi.org/10.1080/13614533.2023.2238691> ; consulté le 15 janvier 2026).

⁵⁵ « Transcription de l'entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université », 12 juin 2025.

***Des difficultés à exister en tant que service transversal
stratégique à l'échelle de l'université : « Le risque, quand on est un
peu partout, c'est parfois après, justement, de n'émarger nulle part⁵⁶ »***

La position institutionnelle des SCD apparaît structurellement ambivalente, du fait même de la transversalité de leurs missions et de la nature du SCD, qui regroupe des personnels administratifs et scientifiques. Les SCD interviennent à la fois sur la formation, la recherche, le numérique, la vie étudiante, la culture ou la science ouverte, sans pouvoir être rattachés de manière exclusive à un champ clairement identifié de l'action universitaire.

Cette transversalité permet également de comprendre la diversité des rattachements identifiés sur le terrain, puisqu'aucun N+1 ne paraît plus évident qu'un autre. Les entretiens montrent que le degré de satisfaction des directeurs et directrices de SCD quant à la reconnaissance et à la place occupée par la bibliothèque dans l'université ne dépendent pas de leur rattachement administratif – soit à la présidence soit à un DGS ou DGS adjoint. Au contraire. À partir du moment cependant, où ce rattachement ne vient pas nuire à la visibilité du périmètre d'action de la bibliothèque⁵⁷. Comme le montrait déjà le rapport de l'IGESR à ce sujet, la tendance est, largement, à un rattachement au DGS ou à un DGSA plutôt qu'un rapport direct à la Présidence, voire à une double tutelle⁵⁸. Certains SCD, lorsqu'ils ne sont pas rattachés directement à la Présidence ou au DGS, le sont donc à des DGSA ou à des VP variables (vie de campus, CA, recherche) quand aucun VP documentation n'existe⁵⁹. Parfois jugée satisfaisante, cette diversité de rattachement montre toutefois les difficultés de l'université à mettre dans le SCD la bonne « case », du fait de la diversité de ses missions. Cette transversalité peut dès lors être un facteur de fragilisation du positionnement stratégique des bibliothèques dans des universités dont la gouvernance demeure largement organisée par secteurs et par périmètres fonctionnels distincts.

Plusieurs directions soulignent ainsi la difficulté à être spontanément intégrées aux espaces de décision, non par mise à l'écart volontaire, mais parce que la bibliothèque n'est pas perçue comme relevant “naturellement” d'un domaine particulier⁶⁰. Cette difficulté de classement institutionnel conduit à des formes d'association inégales et souvent tardives aux projets stratégiques, la bibliothèque

⁵⁶ « Transcription de l'entretien avec Johann Berti, directeur du SCD d'Aix Marseille Université », 29 août 2025.

⁵⁷ « Transcription de l'entretien avec Rémi Gaillard et Amélie Church, co-directeurs de la direction Archives, bibliothèques et collections muséales de Sorbonne Université », 6 février 2026 : R. Gaillard et A. Church soulignent que l'apparente « rétrogradation » de la bibliothèque lors de son rattachement à une DGA a permis à la bibliothèque de gagner en visibilité à l'échelle de l'université.

⁵⁸ O. CAUDRON et J. CLAUD, « Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités. Rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation », *op. cit.*

⁵⁹ « Transcription de l'entretien avec Frédérique Joannic-Seta, directrice de la bibliothèque universitaire de Rennes 2 », 13 janvier 2026 : « Il y a un certain nombre de services qui relèvent d'un DGSA moyen, il y a un certain nombre de services qui relèvent d'un DGSA formation, et il y a un certain nombre de services qui continuent à dépendre directement du DGS, et assez peu, dont la BU. Alors, si je voulais être défaitiste, je dirais que tous ceux dont on ne sait pas trop où les mettre, on les a mis sur le DGS. » (C'est moi qui souligne). Ces propos ont été complétés par écrit en mars 2026 : « nous avons un nouveau DGS qui a reformatisé les portefeuilles : il garde les services "moyens/support", assistés d'un DGSA chargé de la recherche et un de la formation, ce qui est plus clair. Nous avons eu une discussion, le SCD pouvant émarger à ces trois portefeuilles, et validé que le SCD restait sous l'autorité du DGS, en "moyens" donc, mais avec le fait que je sois désormais invitée permanente à la commission recherche et à la CFVU. Je trouve que c'est un bon compromis. »

⁶⁰ « Transcription de l'entretien avec Johann Berti, directeur du SCD d'Aix Marseille Université », *op. cit.* : « Le risque, quand on est un peu partout, c'est parfois après de n'émarger nulle part ».

étant plus facilement sollicitée pour des dimensions opérationnelles que pour la définition des orientations⁶¹.

Dans ce contexte, la reconnaissance du SCD comme acteur stratégique apparaît moins comme un acquis que comme un équilibre instable, constamment renégocié, révélant les limites d'une gouvernance universitaire encore peu outillée pour intégrer durablement des services transversaux aux processus de pilotage.

Toujours renégocier : la dépendance au bon vouloir de la gouvernance et l'importance du facteur humain

Les entretiens mettent en évidence un constat partagé par l'ensemble des directions de bibliothèques interrogées : la place du SCD dans la gouvernance universitaire n'est jamais définitivement acquise. Elle relève d'un équilibre instable, constamment renégocié au gré des configurations institutionnelles, des transformations organisationnelles et, surtout, des changements de gouvernance.

Plusieurs directions soulignent ainsi que les avancées obtenues peuvent être rapidement remises en cause à l'occasion d'un changement de présidence, de direction générale des services, de statut de l'université⁶² ou de priorités stratégiques, ou inversement. À Reims, par exemple, le contraste est frappant entre deux périodes successives : alors que les gouvernances précédentes accordaient peu d'attention à la bibliothèque, le nouveau président a fait le choix d'intégrer directement le projet de service du SCD au projet d'établissement, conférant à la bibliothèque une visibilité et une légitimité inédites⁶³. Cette reconnaissance est toutefois décrite comme conjoncturelle, liée à une volonté politique forte et donc dépendante du mandat en cours. Les reconfigurations organisationnelles peuvent de fait fragiliser des positionnements pourtant favorables. Lors de la phase de fusion, la bibliothèque d'un établissement enquêté bénéficiait d'un rattachement direct à la présidence. Elle a ensuite été repositionnée sous l'autorité du DGS, sans que ce déplacement ne soit nécessairement accompagné d'une redéfinition claire de son rôle stratégique⁶⁴. Ce type d'évolution illustre le caractère réversible des arrangements institutionnels et l'absence de garantie durable quant à la place des SCD dans les chaînes de décision, malgré les efforts menés par les directions des SCD.

« Il faut essayer de mettre le pied dans la porte et [...] la porte ne s'ouvre pas toujours⁶⁵. »

Si les cadres réglementaires issus de la LRU ont, en théorie intégré les SCD à la stratégie des établissements, cette reconnaissance demeure de fait largement dépendante de facteurs humains et relationnels. Plusieurs directeurs et directrices soulignent ainsi que leur positionnement stratégique varie moins en fonction des textes que des personnes en responsabilité et de leur sensibilité aux enjeux documentaires.

⁶¹ *Id.*

⁶² A l'occasion d'un passage à un EPE ou à une transformation en GE, de nombreux entretiens font remonter un changement de rattachement, qui se traduit souvent par un éloignement de la Présidence.

⁶³ « Transcription de l'entretien avec Carine El Bekri, directrice de la Bibliothèque de l'Université et des Editions et Presses Universitaires de Reims (EPURE) de l'Université de Reims Champagne Ardenne », *op. cit.*

⁶⁴ Propos tenus lors d'un entretien durant lequel l'anonymat de la personne et de son établissement ont été requis.

⁶⁵ « Transcription de l'entretien avec Géraldine Barron, directrice de la Bibliothèque de l'Université du Littoral Côte d'Opale », *op. cit.*

Les entretiens mettent également en évidence l'importance décisive du facteur humain dans la reconnaissance de la bibliothèque. À plusieurs reprises, des personnels de direction soulignent combien l'intérêt de leur N+1 (DGS, DGS-A ou Président) pour les enjeux documentaires facilite l'accès du SCD aux espaces de discussion stratégique et aux arbitrages en amont⁶⁶. Mais lorsque les équipes de gouvernance sont peu sensibilisées aux enjeux documentaires, les bibliothèques peuvent rapidement être reléguées à un rôle strictement opérationnel, indépendamment de l'étendue réelle de leurs missions. Cette dépendance aux personnes conduit les personnes interrogées à souligner la nécessité de « toujours remettre le travail sur le métier »⁶⁷ à chaque changement de gouvernance, afin de réexpliquer ce que fait la bibliothèque, ce qu'elle peut apporter, et pourquoi sa contribution dépasse largement la gestion des collections et des espaces.

Dans ce contexte, la reconnaissance du SCD repose souvent sur un travail patient et continu d'occupation des espaces institutionnels. À Angers, cette stratégie est explicitement assumée comme un travail au long cours consistant à être présent « là où ça se joue », notamment dans les commissions budgétaires, les groupes de travail transversaux ou les instances préparatoires, plutôt que dans les seules instances formelles de décision. Cette présence est décrite comme un moyen de construire des relations de confiance, de comprendre les jeux d'acteurs et d'anticiper les arbitrages, mais aussi comme une condition pour éviter que la bibliothèque ne soit oubliée ou associée trop tardivement à des projets qui la concernent directement⁶⁸.

Ainsi, loin d'être stabilisée par les réformes successives de l'enseignement supérieur, la place des bibliothèques universitaires dans la gouvernance apparaît comme fondamentalement contingente, dépendante des contextes locaux, des personnes en responsabilité et de la capacité des directions de SCD à rendre sans cesse visible la valeur stratégique de leurs missions. Cette fragilité structurelle explique pourquoi les instruments de pilotage, et en particulier les schémas directeurs, sont considérés par les directeurs et directrices de SCD que j'ai interrogés comme des opportunités à saisir pour tenter de consolider une reconnaissance institutionnelle jamais définitivement acquise, plus que comme une garantie de leur positionnement au sein de l'université. Car la fragilité du positionnement des bibliothèques au sein de l'environnement universitaire n'est pas forcément une fatalité : des comparaisons avec des situations internationales montrent que les bibliothèques peuvent être dans certains cas des acteurs stratégiques à part entière de l'université⁶⁹, présents dans les documents programmatiques de leur écosystème et à l'origine de leur propre document stratégique. En tant que nouveaux instruments de pilotage de l'université, les schémas directeurs peuvent apparaître comme une opportunité nouvelle d'affirmer la place des bibliothèques au sein de l'université.

⁶⁶ « Transcription de l'entretien avec Yann Marchand, directeur du SCD de l'Université de Nantes », *op. cit.*, par exemple. Mais c'est également le cas à l'URCA, à l'Université de Picardie Jules Vernes ou à Paris-Saclay.

⁶⁷ « Transcription de l'entretien avec Johann Berti, directeur du SCD d'Aix Marseille Université », *op. cit.*

⁶⁸ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.*

⁶⁹ M. BRUNETTI et C. SWIA TEK CASSAFIERES, « Formaliser et publier la stratégie de la bibliothèque : enjeux, avantages et sources d'inspiration avec LIBER et SPARC Europe », 12 décembre 2024 (en ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2024-00-0000-052> ; consulté le 12 mars 2025).

LES SCHEMAS DIRECTEURS COMME NOUVEAUX INSTRUMENTS DE GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

L'introduction progressive des schémas directeurs dans les universités françaises s'inscrit dans le mouvement plus large de transformation des modes de pilotage de l'action publique déjà analysé⁷⁰ et d'identification par les établissements de thématiques sur lesquelles une programmation pluriannuelle est nécessaire. Toutefois, si la présence de ces documents s'est nettement accrue depuis le milieu des années 2010, leur statut, leur contenu, leur structuration, leur portée et leurs usages réels demeurent hétérogènes.

Loin de constituer un instrument stabilisé, le schéma directeur apparaît aujourd'hui comme un objet hybride, à la fois outil de structuration stratégique, support de communication institutionnelle et réponse à des injonctions ministérielles. Cette hybridité explique en partie les ambiguïtés qui entourent sa réception par les services universitaires, notamment les SCD.

Le cadre réglementaire autour de l'émergence des schémas directeurs dans l'ESR

L'enseignement supérieur français connaît depuis une dizaine d'années une institutionnalisation progressive des schémas directeurs comme instruments de pilotage stratégique. Cette dynamique ne relève pas seulement d'une évolution des pratiques : elle est juridiquement encadrée, encouragée politiquement, et, depuis quelques années, méthodologiquement outillée par le ministère.

Trois schémas directeurs disposent aujourd'hui d'un ancrage réglementaire explicite.

Le schéma directeur du handicap (SDH)

Le SDH est le seul schéma dont l'obligation figure explicitement dans le Code de l'éducation. L'article L.712-3, alinéa 9, impose au conseil d'administration des universités d'adopter un SDH, sur proposition du conseil académique⁷¹. Cette obligation légale, non intégralement suivie par les universités (certaines ont des chartes, d'autres des plans d'action par exemple) est par ailleurs soulignée par le *Guide de l'accompagnement des étudiants en situation de handicap* émis en février 2025⁷² par le Ministère, qui rappelle que le SDH constitue la formalisation stratégique de la politique handicap de l'établissement, qu'il doit couvrir l'ensemble des domaines concernés par le handicap et inscrit son élaboration dans une logique

⁷⁰ E. PIOZIN, « L'environnement institutionnel des universités. Des universités autonomes au sein d'une nouvelle donne institutionnelle », *op. cit.*

⁷¹ « Article L123-3 - Code de l'éducation - Légifrance », *op. cit.* « Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement. À ce titre [...] il adopte le schéma directeur pluriannuel en matière de politique du handicap proposé par le conseil académique et le plan d'action pluriannuel en matière d'égalité entre les femmes et les hommes mentionné à l'article 6 septies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Chaque année, le président présente au conseil d'administration un rapport d'exécution de ce schéma et de ce plan d'action, assorti d'indicateurs de résultats et de suivi. » (c'est moi qui souligne).

⁷² MINISTÈRE CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE. *Guide de l'accompagnement des étudiants en situation de handicap dans l'enseignement supérieur*. 2025, (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2025-02/guide-de-l-accompagnement-des-etudiants-en-situation-de-handicap-dans-l-enseignement-sup-rieur-36154.pdf> ; consulté le 25 mars 2025) pp. 13-15.

de mobilisation de la communauté et de pilotage partagé entre gouvernance, mission handicap et les différents services de l'université.

Le schéma directeur de la vie étudiante (SDVE)

La présence d'un SDVE⁷³ à l'échelle de l'université n'est pas une obligation légale, mais découle d'une forte incitation ministérielle et a fait l'objet d'un guide méthodologique pour accompagner les établissements universitaires dans la réalisation de ces documents.

La présence de documents programmatiques pluriannuels n'est pas nouvelle dans l'ESR. Comme le rappelle le *Guide méthodologique schéma directeur vie étudiante* émis par le Ministère en juin 2023, il s'agissait auparavant d'une obligation des établissements coordinateurs territoriaux (COMUE et Crous)⁷⁴. L'article L 718-4 du Code de l'Éducation du 24 juillet 2013 exigeait de fait que les établissements coordinateurs territoriaux (bien souvent les COMUE) et les Crous mettent en place des « projet[s] d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale sur le territoire »⁷⁵, sans mentionner toutefois explicitement de « schémas directeurs ».

L'obligation réglementaire de ces documents est plus récente et provient d'une demande explicite de Ministère, incitant les établissements à se doter de leur schéma au cours de l'année 2023-2024. Comme le rappelle C. Chevalier dans son mémoire d'Enssib, « la conférence sur la CVEC de novembre 2021 ainsi que la conférence de presse de rentrée de la ministre Sylvie Retailleau en septembre 2022 ont formalisé l'obligation pour tous les établissements d'enseignement supérieur de se doter d'un programme propre »⁷⁶, sous la forme d'un schéma directeur.

Conformément à l'autonomie des universités, le *Guide méthodologique* rappelle néanmoins à quel point un schéma directeur de la vie étudiante est spécifique à un établissement et à un territoire donné. Contrairement à d'autres guides méthodologiques, il ne définit pas d'axes stratégiques obligatoires, mais insiste plutôt sur la nécessité d'une co-construction de ce projet avec tous les acteurs de la vie étudiante à l'échelle du territoire de l'université, et de la mise en place d'un pilotage efficace de ces documents et des actions qui en découlent, s'appuyant sur une logique de suivi récurrente⁷⁷. En ce sens, c'est un document dont l'élaboration permet en théorie de réelles marges de manœuvres pour les acteurs locaux.

⁷³ L'appellation SDVE n'est pas uniformément répandue. Elle peut varier en schéma directeur de la vie étudiante et de campus (SDVEC), schéma directeur de l'expérience étudiante (SDEX), schéma directeur de la vie étudiante et associative (SDVEA), etc.

⁷⁴ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, *Guide méthodologique Schéma directeur vie étudiante - version longue*, 2023, (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2023-06/sch-ma-directeur-vie-etudiante-2023---version-longue-28346.pdf> ; consulté le 25 mars 2025).

⁷⁵ « Article L718-4 - Code de l'éducation - Légifrance », (en ligne : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027739381 ; consulté le 12 janvier 2026).

⁷⁶ C. CHEVALIER, « Des projets « vie étudiante » en BU : état des lieux et perspectives des financements CVEC en bibliothèque », 2025, p. 25.

⁷⁷ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, « Guide méthodologique Schéma directeur vie étudiante - version longue », *op. cit.*

Le schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale (SD DDRSE)

Comme le rappelle la commission Bibliothèque Verte de l'ABF, « la publication du rapport intitulé « Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur » par Jean Jouzel et Luc Abbadie en février 2022, suivi de la parution du Plan climat-biodiversité et transition écologique de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en novembre 2022 ont successivement traduit la volonté ministérielle forte de conduire une véritable politique nationale de transition écologique dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. »⁷⁸. De fait, la prise en compte de la transition écologique par les administrations s'est progressivement imposée⁷⁹ et vise depuis quelques années les universités de manière spécifique. À la suite de ces deux textes, les établissements ont donc été invités à se doter d'un SD DDRSE (ou assimilé⁸⁰) avant fin 2024.

De la même façon que pour les SDVE, le ministère a publié un guide méthodologique en juin 2023⁸¹ pour accompagner les établissements dans la réalisation de ces documents. À la différence du guide du SDVE, le guide SD DDRSE constitue un document particulièrement structurant, inscrivant les politiques universitaires dans une logique nationale. Il impose des thématiques obligatoires (décarbonation des activités, sobriété énergétique et impact environnemental) et cinq axes stratégiques alignés sur le référentiel DD&RS dans lesquels inscrire les différentes actions :

- Stratégie et gouvernance
- Enseignement et formation
- Recherche et innovation
- Réduction de l'impact environnemental
- Politique sociale et qualité de vie au travail

Les autres schémas directeurs : entre obligations légales et stratégies locales

En parallèle des trois schémas explicitement cadrés, d'autres schémas directeurs émergent. Ils traduisent parfois sous la forme de schémas directeurs des

⁷⁸ « Schémas directeurs DDRSE dans l'ESR », sur *ABF Bibliothèques Vertes*, 26 mai 2025 (en ligne : <https://bib.vert.es.abf.asso.fr/schemas-directeurs-ddrse-dans-lesr/> ; consulté le 19 juin 2025).

⁷⁹ « La loi Grenelle 1 dans son article 55 du 3 août 2009, impose à tous les établissements d'enseignement supérieur de mettre en place une démarche Développement Durable (dans ses dimensions économique, sociétale et environnementale) sous la dénomination « Plan Vert » : CIRSES, « Référentiel de développement durable et de responsabilité sociétale des établissements d'enseignement, de recherche et d'innovation », 2021.

⁸⁰ Comme les SDVE, les SD DDRSE présentent une variété de nomenclature, peu justifiée dans les documents. Mon hypothèse principale est que le choix d'une nomenclature différente de celle présente dans le guide méthodologique révèle :

- Soit une antériorité des politiques locales en matière de développement durable
- Soit une volonté d'appropriation du sujet en essayant de le « personnaliser »
- Soit une stratégie de distinction (ne pas avoir le même document que les autres)

Ces tendances ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

⁸¹ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, *Schéma directeur "Développement Durable - Responsabilité Sociétale et Environnementale"* (SD DD&RSE), 2023 (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2023-06/sch-ma-directeur-d-veloppement-durable-responsabilit-soci-tale-et-environnementale-sd-dd-rse--28241.pdf> ; consulté le 25 mars 2025).

obligations légales. Par exemple, dans certains établissements, le plan pluriannuel en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, qui est une obligation légale⁸², peut prendre la forme d'un schéma directeur. C'est le cas à l'université de Bordeaux⁸³.

D'autres schémas sont plutôt issus de stratégies locales, qu'il s'agisse de logiques de pilotage interne ou de stratégie de distinction par rapport aux autres établissements, et n'ont pas de cadres réglementaires ni ne répondent à une obligation légale autre que la bonne gestion des deniers publics. On peut citer parmi eux des schémas directeurs du numérique (SDN)⁸⁴, des schémas directeurs de la science ouverte ou du développement durable antérieurs aux SD DDRSE, ainsi que des schémas directeurs de la documentation, le premier documenté étant celui adossé au contrat de site d'Alsace⁸⁵.

Parmi ces schémas, le schéma directeur de l'immobilier (SDI)⁸⁶, occupe une place à part, dans la mesure où, difficilement accessible sur les sites des universités, il est sous-représenté dans mon corpus au regard de son importance stratégique et surtout de l'importance stratégique que lui allouent les directeurs et directrices de bibliothèques universitaires que j'ai rencontrés ainsi que de leur importance numérique⁸⁷.

Le paysage des schémas directeurs dans l'ESR

Les schémas directeurs dans l'écosystème documentaire et stratégique de l'université

Ces schémas ne sont pas toujours obligatoires, mais ils s'inscrivent dans la même logique : formaliser une politique, structurer un pilotage, rendre visible une stratégie. De par leur forme, qui présuppose non-seulement la détermination

⁸²L'alinéa 10 de l'article L712-2 du *Code de l'éducation* dispose que le Président de l'Université « présente chaque année au conseil d'administration un rapport sur l'exécution du plan pluriannuel en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et sur l'activité de la mission " égalité et diversité " » l'Article L712-2 - Code de l'éducation - Légifrance », (en ligne : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000052026424 ; consulté le 12 janvier 2026).

⁸³ *Schéma directeur de l'égalité entre les femmes et les hommes de l'Université de Bordeaux*, Bordeaux, Université de Bordeaux, 2016.

⁸⁴ « Transcription de l'entretien avec Clément Pieyre, directeur de la Bibliothèque Diderot de Lyon », *op. cit.* : distingue, à propos du schéma directeur du numérique en cours d'élaboration à l'ENS de Lyon, les schémas directeurs qui s'inscrivent dans un cadre plus large, issu de recommandations ministérielles et ceux qui émanent directement d'une volonté de la gouvernance : « La DGS et la présidence ont souhaité que l'établissement se dote d'un schéma directeur du numérique. Donc, là, c'est vraiment une volonté de la gouvernance. ».

⁸⁵ « EURODOC Alsace | Pôle de référence documentaire sur l'Europe: Schéma directeur de la documentation », (en ligne : <https://eurodoc-alsace.unistra.fr/index204e.html?id=23647> ; consulté le 12 février 2026).

⁸⁶ La démarche de dévolution du patrimoine immobilier aux universités a une vraie incidence sur ces schémas et pousse les universités à en écrire. Au vu de la proposition de loi du 28 janvier 2026 qui réforme le modèle de gestion immobilière de l'état et accélère encore la démarche de dévolution (« Gestion du patrimoine immobilier de l'État Proposition de loi | vie-publique.fr », (en ligne : <https://www.vie-publique.fr/loi/301991-gestion-du-patrimoine-immobilier-de-l-etat-proposition-de-loi> ; consulté le 19 février 2026), ces documents devraient avoir tendance à se généraliser. Déjà nombreux, ils sont pour l'instant peu accessibles et je ne les ai donc pas pris en compte dans mon travail.

⁸⁷Le rapport de l'IGESR sur la gestion du patrimoine immobilier des établissements de l'ESR datant de 2024 considère que 57% des établissements sont dotés d'un SDI, 45% d'un schéma directeur de mise en sécurité, 20% d'un schéma directeur énergie et 53% d'un schéma directeur accessibilité D. KERVADEC *et al.*, *Défis et opportunités dans la gestion du patrimoine immobilier des établissements d'enseignement supérieur et de recherche*, Paris, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, 2024, p. 63 (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2024-07/22-23-264a-33783.pdf> ; consulté le 4 avril 2025). Ces SDI sont à distinguer des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI), qui ne sont pas des schémas directeurs et n'entrent donc pas dans le cadre de mon étude. Ces deux schémas, bien que complémentaires, se distinguent par leur portée, leur finalité et leur impact sur l'environnement universitaire. Les SPSI sont en général plus faciles à trouver que les SDI.

d'actions à mener, réparties et priorisées dans le temps, mais également la réalisation d'un état des lieux, Clothilde Marseault, fondatrice du cabinet de conseil Solutions Campus, y voit depuis leur émergence, de vrais effets transformants dans la mesure où ces documents permettent la mise en place d'un espace de dialogue pour déterminer ce qui est souhaité et ce qui est possible ainsi que pour identifier les données dont on dispose pour suivre le sujet⁸⁸.

Les schémas directeurs sont donc des outils de pilotage émergents, en voie de normalisation et d'harmonisation (preuve en sont les différents guides méthodologiques pour aider à leur élaboration ou les récents bilans qui ont été publiés)⁸⁹. Ils s'inscrivent dans un contexte documentaire plus large et sont pensés aussi bien (du moins en théorie⁹⁰) en relation les uns avec les autres, qu'avec les autres documents stratégiques et contractuels de l'université. Ces documents sont ainsi à replacer dans des logiques de labellisation (notamment pour le SD DDRSE), contractuelles (insertion des SDVE dans le volet « Bien être et réussite étudiante » des COMP⁹¹) et financières⁹² plus larges, qui peuvent être autant d'opportunités pour les bibliothèques de s'intégrer et justifier leur place dans leur environnement⁹³. C'est à partir de cet écosystème de pilotage que doivent être comprises l'émergence des schémas directeurs et leur montée en puissance.

État des lieux des schémas directeurs dans l'ESR

Malgré leur diffusion rapide, les schémas directeurs restent des objets stratégiques relativement récents, dont l'impact réel sur les organisations universitaires demeure difficile à mesurer⁹⁴. L'analyse du corpus que j'ai constitué

⁸⁸ « Transcription de l'entretien avec Clothilde Marseault, créatrice du cabinet Solutions Campus », 17 novembre 2025.

⁸⁹ MINISTÈRE CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, « Guide de l'accompagnement des étudiants en situation de handicap dans l'enseignement supérieur », *op. cit.* ; MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, « Schéma directeur "Développement Durable - Responsabilité Sociétale et Environnementale" (SD DD&RSE) », *op. cit.* ; MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, « Guide méthodologique Schéma directeur vie étudiante - version longue », *op. cit.* ; « Bilan des premiers SDVE : les thématiques abordées ; des comités de suivi « à renforcer » (A. Devulder) », sur *News Tank Éducation & Recherche*, (en ligne : <https://education.newstank.fr/article/view/405726/bilan-premiers-sdve-thematiques-abordees-comites-suivi-renforcer-devulder.html> ; consulté le 13 janvier 2026) ; « Schémas directeurs DD&RSE : analyse du Mesre ; 20 % des établissements « très structurés » (B. Laignel) », sur *News Tank Éducation & Recherche*, 3 février 2026, (en ligne : <https://education.newstank.fr/article/view/428930/schemas-directeurs-dd-rse-analyse-mesre-20-etablissements-structures-b.html> ; consulté le 5 février 2026).

⁹⁰ « Transcription de l'entretien avec Clothilde Marseault, créatrice du cabinet Solutions Campus », *op. cit.* : « Nous ne prenons pas toujours en compte les autres schémas directeurs. Le travail en silo est l'un des problèmes majeurs de l'université. En fonction de ce que nous disent les commanditaires et de leur accessibilité, nous prenons en compte les autres schémas directeurs, mais on ne va pas dans le détail de la mise en relation de chaque action. [...] Le problème c'est que souvent on se rend compte de la complémentarité de certaines actions en fin de rédaction et on essaie de réaligner certaines choses, mais c'est difficile à anticiper. »

⁹¹ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, « Politique de vie étudiante et schéma directeur de vie étudiante (SDVE) | Offre de services DGESIP », sur *Offre de services de la DGESIP pour les équipes de direction des établissements de l'ESRI en lien avec la DGRI et leurs partenaires*, (en ligne : https://services.dgesip.fr/T213/S625/politique_de_vie_etudiante_et_schema_directeur_de_vie_etudiante_sdve ; consulté le 12 janvier 2026).

⁹² Pour une rapide analyse des liens entre SDVE et financements de projets par la CVEC, se référer à C. CHEVALIER, « Des projets « vie étudiante » en BU : état des lieux et perspectives des financements CVEC en bibliothèque », *op. cit.*, p. 25-28.

⁹³ Clément Pieyre invite à relativiser le rôle des schémas directeurs. Dans le cas de la BDL, la participation à la labellisation HRS4R a été autrement plus importante pour la reconnaissance de la légitimité stratégique de la bibliothèque.

⁹⁴ Plusieurs personnes interrogées ont ainsi fait part du caractère délicat d'un jugement franc sur les effets des schémas directeurs sur la reconnaissance de leur bibliothèque, dans la mesure où les schémas sont, d'une part, encore en cours, et d'autre part, n'ont pas fait l'objet d'un bilan, (« Transcription de l'entretien avec Marine Rigeade, directrice du SCD de l'Université Paris Est - Créteil », 28 janvier 2026 ; « Transcription de l'entretien avec Laure Delrue, directrice

(77 schémas directeurs pour 25 établissements étudiés en détail, et 58 établissements repérés comme engagés dans au moins un schéma) montre que près de 80 % des documents datent de 2021 ou après, et que plus de la moitié ont été adoptées entre 2023 et 2025.

Ces chiffres empiriques semblent être corroborés par les quelques études qui existent déjà sur la présence des schémas directeurs dans l'ESR et témoignent à la fois du caractère massif mais également très récent de l'écriture de ces documents, dans une dynamique qui va en s'accéléralant.

C. Chevalier, dans son mémoire sur les projets étudiants en BU recense début 2025 « 27 [SDVE] achevés en en ligne, dont la grande majorité en sont à leur première itération et ont été rédigés lors de ces deux dernières années (2022-2024). »⁹⁵. Anne Devulder conseillère vie étudiante et territoires à la Dgesip considérait en juillet 2025 que « qu'environ 70 % des établissements disposent actuellement d'un SDVE et que « nous pouvons espérer atteindre 90 % dans les mois à venir » »⁹⁶. J'en ai pour ma part recensé 37 début 2026 pour 57 établissements, soit plutôt une couverture de 65% - cette différence s'expliquant notamment par un défaut de visibilité de ces documents sur les sites de certaines universités.

De la même manière, une accéléralation a eu lieu sur la publication des SD DDRSE, puisqu'alors que 37% des établissements avaient écrit leur schéma en janvier 2025 selon AEF info, ils seraient plus de 80% à l'avoir fait en décembre. J'en ai, pour ma part, recensé 27 sur 57 établissements, soit plutôt autour de 47,36%.

Cette différence entre chiffres « officiels », ou du moins publics, et les documents que j'ai pu recenser est symptomatique des difficultés d'accès à ces documents, alors-même que parfois, leur présence est signalée dans la presse professionnelle. N'ayant recensé que les documents auxquels j'avais accès, c'est à partir de mes chiffres que j'ai établi ce paysage des schémas directeurs dans l'ESR. Cela explique également la faible présence des schémas directeurs immobiliers dans mon corpus. C'est aussi la raison pour laquelle j'ai traité à part la question des schémas directeurs de la documentation car, souvent, nous le verrons, on retrouve derrière cette appellation, une diversité d'accès, liée à une diversité de ce que recouvre cet instrument pour ceux qui en ont un.

adjointe des bibliothèques universitaires et du Learning center de Lille », 26 janvier 2026 ; « Transcription de l'entretien avec Sandrine Gropp, directrice du SICD de l'université de Montpellier, présidente de l'ADBU », 20 janvier 2026).

⁹⁵ C. CHEVALIER, « Des projets « vie étudiante » en BU : état des lieux et perspectives des financements CVEC en bibliothèque », *op. cit.*, p. 25.

⁹⁶ « Bilan des premiers SDVE ». 16 juillet 2025, *op. cit.*

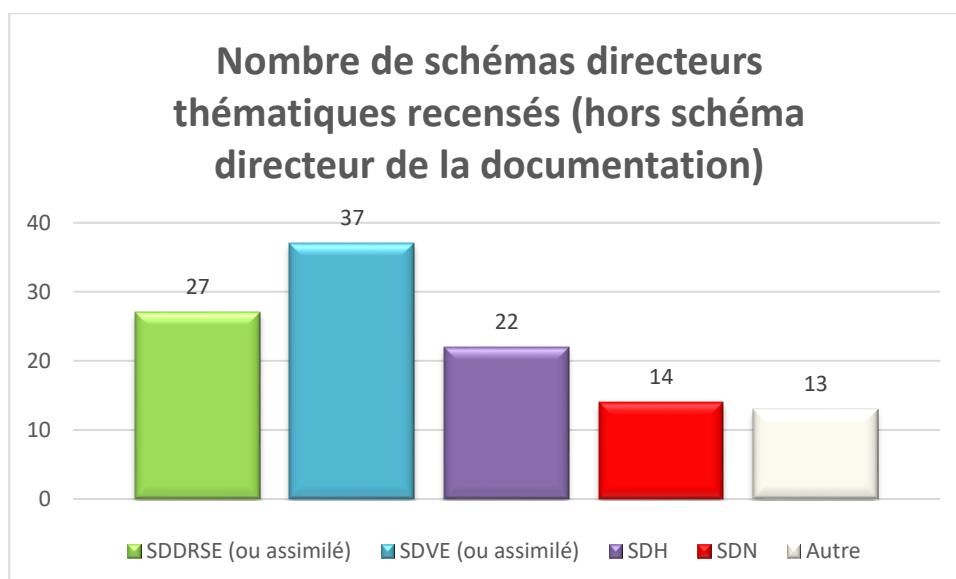


Figure 3 : Graphique de la répartition des schémas directeurs thématiques dans l'ESR

La cartographie réalisée dans le cadre de ce travail montre que la présence de schémas directeurs varie fortement d'un établissement à l'autre et qu'il existe une vraie hétérogénéité dans le « succès » de certains schémas directeurs par rapport à d'autres.

Les schémas directeurs que j'ai le plus répertoriés à l'échelle nationale jusqu'en janvier 2026 inclus sont les SDVE et les SD DDRSE, témoignage de l'influence que les recommandations ministérielles ont eue dans la rédaction de ces documents. Suivent les SDH puis les SDN. Il est assez rare que les établissements aient à jour tous ces documents de pilotage, mais cette rareté va en s'amenuisant.

Face à une reconnaissance institutionnelle inégale et à la difficile intégration des SCD dans les processus de décision universitaire, l'émergence des schémas directeurs à partir des années 2010 apparaît comme un double enjeu. D'un côté, ces instruments offrent potentiellement une opportunité de visibilité accrue pour des services souvent perçus comme périphériques. De l'autre, ils constituent un révélateur des rapports de force au sein de l'université : qui participe à leur élaboration ? Qui définit les priorités ? Dans quelle mesure les bibliothèques parviennent-elles à s'y inscrire comme acteurs stratégiques et non comme simples exécutants ?

Les différentes modalités d'élaboration des schémas directeurs dans l'ESR

Ces documents ont une grande diversité d'organisation interne, de durée de validité et de processus d'élaboration, même ceux ayant fait l'objet d'un guide de la part du ministère. Les différentes modalités d'élaboration conditionnent directement l'appropriation, le suivi et donc l'effet structurant des schémas directeurs.

Une hétérogénéité formelle de temps, d'action et de lieu

Si la plupart des schémas directeurs commencent par un état des lieux, voire un rappel du contexte réglementaire et/ou légal, ils se déclinent ensuite en axes stratégiques, en axes thématiques, en chantiers prioritaires, en objectifs ou en

actions, sans qu'aucune norme stabilisée ne s'impose. Leur durée s'étale de 2 à 10 ans, avec une tendance à durer 4 à 5 ans, la durée de 10 ans étant plutôt rare.

Les modalités d'élaboration et les personnes consultées en amont varient énormément. Aucune règle n'a pu être établie, ni en fonction des schémas directeurs thématiques, ni en fonction des établissements.

Certains schémas directeurs sont rédigés en interne, de manière centralisée, portés par le VP ou la personne missionnée par la présidence. Dans d'autres cas, l'élaboration est confiée à une équipe projet dédiée, parfois appuyée par un service support (cellule d'aide au pilotage, direction qualité, direction du numérique, etc.).

Quelques établissements choisissent de recourir à un accompagnement externe (cabinet de conseil), notamment lorsque la thématique est nouvelle, lorsque l'établissement souhaite structurer une démarche participative plus ambitieuse ou lorsqu'il considère ne pas avoir les compétences ou les ressources humaines suffisantes pour mener à bien ce projet. L'université d'Angers ou celle de Paris-Saclay ont ainsi eu recours à un cabinet de conseil pour la réalisation de leur SDVE, quand l'Université Polytechnique Hauts-de-France (UPHF) l'a fait pour la rédaction de son SDN. Le risque en ce cas consiste dans le fait de plaquer un modèle préexistant de schéma directeur, sans prendre en compte les particularités locales⁹⁷.

Les modalités de consultation varient tout autant. Certains schémas donnent lieu à de larges concertations, associant directions centrales, composantes, services communs, organisations étudiantes ou partenaires extérieurs. Ça a par exemple été le cas pour la rédaction du SDH de l'université d'Angers, celle du SD DDRSE de l'université du Mans ou du SDVE de l'université Gustave Eiffel⁹⁸.

D'autres reposent sur un travail en silo, où chaque service est sollicité individuellement pour produire une contribution, ensuite agrégée par le porteur du schéma. C'est le cas notamment du SDVE de l'Université du Mans. Dans ce cas, la contribution prend soit la forme d'une « tournée des services » et d'entretiens menés par le porteur du projet, ou bien celle d'une remontée par les services considérés concernés de fiches actions, voire d'indicateurs leur semblant pertinents. Cette remontée de fiches actions peut se faire après un moment de co-constructions d'axes structurants pour les schémas directeurs (par exemple : SDN de l'Ens de Lyon), mais elle peut également se faire dans le cadre d'axes prédéfinis en amont où les services sont identifiés et ne peuvent s'en extraire (par exemple : SD DDRSE de Bordeaux Montaigne).

Une hétérogénéité liée aux contraintes internes de chaque établissement

La temporalité joue également un rôle déterminant : lorsque les délais sont contraints — par exemple pour répondre à une injonction ministérielle, à une échéance contractuelle ou à une démarche de labellisation — la participation est

⁹⁷ « Transcription de l'entretien avec Hélène Coste, directrice du SCD de l'Université Bordeaux Montaigne », 17 juillet 2025 : « sur le schéma directeur, on a plaqué quand même un modèle. Le fait qu'il y ait ce cabinet extérieur qui vient avec des modèles tout faits de schéma, on a l'impression que le schéma est plus fait pour répondre à une injonction politique d'avoir un schéma directeur parce qu'il faut en avoir un. Et qu'en revanche, l'articulation avec le fonctionnement de l'établissement... ».

⁹⁸ Une large consultation n'implique pas forcément la participation du SCD à cette consultation.

souvent réduite, et la rédaction se fait de manière descendante⁹⁹. À l'inverse, lorsque l'établissement anticipe la démarche, les schémas directeurs peuvent devenir de véritables outils de co-construction, permettant de faire émerger des priorités partagées et de structurer une vision collective, à partir du moment où le temps de l'élaboration n'est pas trop long¹⁰⁰. L'une des plus-values de l'élaboration de ces schémas remontée par les personnes interrogées est d'ailleurs le fait que cela permet de sortir des logiques de silo qui sont souvent propres à l'université. Mais dans ce cas, leur élaboration est beaucoup plus chronophage. Clotilde Merseault et Lucy Veisblat considèrent qu'un an de concertation des différents acteurs de la vie étudiante est nécessaire pour élaborer un schéma directeur de la vie étudiante pertinent¹⁰¹.

Certains schémas directeurs s'inscrivent quant à eux dans une vraie logique de suivi, avec des comités de pilotage ou des groupes de travail chargés de mettre en œuvre les actions prévues. C'est d'ailleurs ce qui est recommandé dans les guides méthodologiques et prévu dans le cadre légal entourant les SDH. D'autres, au contraire, ne prévoient qu'en théorie un dispositif de suivi, ce qui limite leur performativité et les réduit souvent à un document d'affichage.

Cette hétérogénéité s'explique par plusieurs facteurs : la culture interne du pilotage, plus ou moins structurée selon les établissements, certains directeurs et directrices interrogées déplorant le manque de culture de stratégie dans leur établissement, d'autres au contraire s'appuyant sur une tutelle plus aguerrie en matière de pilotage¹⁰². Autre facteur important, la stabilité de la gouvernance, les changements d'équipes présidentielles entraînant souvent des discontinuités dans la production ou la mise en œuvre des schémas¹⁰³. Enfin, la capacité donnée par la gouvernance aux services pour prendre en main ces documents pour les développer et les incarner¹⁰⁴.

Ainsi, les schémas directeurs ne constituent pas un standard homogène mais sont le résultat d'un ensemble de pratiques institutionnelles en construction, dont la diffusion dépend largement des dynamiques propres à chaque université. En ce sens, ils sont révélateurs des rapports hiérarchiques existants entre les différents services

⁹⁹ « Transcription de l'entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université », *op. cit.*

¹⁰⁰ « Transcription de l'entretien avec Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de Paris Nanterre », *op. cit.*

¹⁰¹ « Transcription de l'entretien avec Clothilde Marseault, créatrice du cabinet Solutions Campus », *op. cit.* ; « Transcription de l'entretien avec Lucy Veisblat, créatrice de StratES Expérience », 17 octobre 2025.

¹⁰² « Transcription de l'entretien avec Yann Marchand, directeur du SCD de l'Université de Nantes », *op. cit.*

¹⁰³ « Transcription de l'entretien avec Florence Roche, directrice générale adjointe des bibliothèques universitaires de l'université de Grenoble Alpes », 13 janvier 2026 : elle mentionne ainsi que la validation du schéma directeur des bibliothèques 2024-2028 a été retardée du fait de l'instabilité de l'équipe présidentielle, les élections de 2024 ayant été annulées. Une période de latence de 8 mois s'est ensuivie. La validation définitive et la publication de la version finale du SDB est prévue in fine pour juin 2026. Dans la même veine, à propos du SD DDRSE de l'université de Bordeaux-Montaigne : « Ça a été à cheval entre deux équipes politiques. Ça a mis du temps à sortir parce qu'on avait l'impression qu'ils n'étaient pas d'accord avec ce qui avait été initié par l'équipe précédente. C'était un peu compliqué. », (« Transcription de l'entretien avec Hélène Coste, directrice du SCD de l'Université Bordeaux Montaigne », *op. cit.*). Un conservateur mentionne quant à elle le fait que dans son université, l'équipe présidentielle ne dispose que d'une petite majorité, ce qui limite l'assise d'une grande politique s'appuyant sur des schémas directeurs forts qui permettent de dégager beaucoup de moyens et d'entraîner toute l'équipe avec soi. (La personne ayant participé à cet entretien a désiré conserver son anonymat sur ces propos).

¹⁰⁴ Yann Marchand souligne ainsi l'importance de la formation continue et de la montée en compétence des équipes de cadre au sein de la bibliothèque dans le cas de la mise en place d'un projet de service correspondant à un schéma directeur de la documentation à Nantes Université. « Transcription de l'entretien avec Yann Marchand, directeur du SCD de l'Université de Nantes », *op. cit.*

de l'université ainsi que des représentations qu'ont les porteurs de projet sur ces services¹⁰⁵.

UN EFFET STRUCTURANT INEGAL : LIMITES DES SCHEMAS DIRECTEURS DANS LE PILOTAGE DE L'UNIVERSITE

Les schémas directeurs, des outils révélateurs de la vulnérabilité des universités

Isomorphisme mimétique ?

La diffusion rapide des schémas directeurs contraste avec la variabilité de leurs effets concrets. Hétérogènes dans leurs formes et dans leurs modalités d'élaborations, ils le sont également dans la manière dont ils structurent, ou non, l'action des différents services auxquels ils sont censés s'appliquer. Dans certains établissements, ils constituent de véritables cadres de référence, mobilisés dans les arbitrages et inscrits dans la durée. Mais ils peuvent également n'être que des documents formels, validés par les instances mais peu investis dans la conduite quotidienne de l'action publique universitaire.

Si les schémas directeurs se sont imposés en quelques années comme des instruments privilégiés de la gouvernance universitaire¹⁰⁶, leur capacité réelle à structurer l'action des établissements demeure largement inégale. Ils portent une promesse forte : celle de rendre lisibles les priorités de l'université, d'ordonner l'action collective des différents services et composantes de l'université autour de thématiques communes et de favoriser l'alignement des politiques sectorielles avec le projet d'établissement¹⁰⁷. Pourtant, l'expérience montre que cette promesse n'est que partiellement tenue.

La prolifération rapide de ce type de document peut de fait être comprise comme un signal faible de la situation délicate dans laquelle se trouvent les universités depuis leur autonomisation. Philippe Marcerou rappelle ainsi qu'il faut les replacer dans un contexte de feuilletage institutionnel mis en place par l'État pour permettre une autonomisation toujours plus grande dans la réponse à des objectifs toujours plus importants (augmentation de 30% du nombre d'étudiants à l'université en 20 ans), et ce, à moyens constants¹⁰⁸.

Dans ce contexte d'incertitude et de tension, il peut paraître opportun de mobiliser le concept d'isomorphisme mimétique institutionnel développé par P.

¹⁰⁵ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.* « c'est un des moyens de s'en sortir, quand tu n'es pas d'accord sur une politique, pour quand même essayer de faire une politique publique. Sans dire qu'on impose la volonté de la gouvernance parce que le truc aura été construit de manière à peu près collaborative, que c'est un schéma qui laisse du jeu aux différents acteurs pour s'emparer de différentes dimensions »

¹⁰⁶ « Transcription de l'entretien avec Medhi Mokrane, directeur des Bibliothèques Universitaires de l'Université Savoie Mont Blanc », *op. cit.* : M. Mokrane les considère comme ayant vocation à devenir le principal outil d'affichage envers la gouvernance universitaire. De la même manière, à l'UPEC, les appels à projet interne ont un volet « axes du schéma directeur concernés », (« Transcription de l'entretien avec Marine Rigeade, directrice du SCD de l'Université Paris Est - Créteil », *op. cit.*).

¹⁰⁷ MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, « Guide méthodologique Schéma directeur vie étudiante - version longue », *op. cit.*

¹⁰⁸ « Transcription de l'entretien avec Philippe Marcerou, IGESR », 15 janvier 2026.

DiMaggio et W.W. Powell¹⁰⁹ : confrontées à des pressions institutionnelles fortes, les organisations tendent, par isomorphisme mimétique, à adopter les formes jugées les plus légitimes ou les plus efficaces. Les schémas directeurs peuvent ainsi apparaître comme des instruments de légitimation, dont la généralisation dépasse parfois leur capacité réelle à transformer l'action. C'est dans ce contexte et *via* ce concept qu'on peut essayer de comprendre les variations du caractère structurant des schémas directeurs. En même temps que ces instruments deviennent, pour quelques thématiques, des obligations réglementaires, leur utilisation se généralise à d'autres thématiques, jusqu'à atteindre celle de la documentation, notamment parce que certains documents ont pu avoir un effet de sécurisation de moyens.

Leur diffusion rapide contraste dès lors nécessairement avec la variabilité de leurs effets concrets, entre obligations réglementaires, effets d'aubaines, et appropriation réelle par les établissements. Dans certains cas, ils constituent de véritables cadres de référence, mobilisés dans les arbitrages et inscrits dans la durée ; dans d'autres, ils demeurent des documents formels, validés par les instances mais peu investis dans la conduite quotidienne de l'action universitaire.

D'après les entretiens menés auprès des directeurs et directrices de SCD, l'un des premiers facteurs expliquant l'effet structurant — ou non — des schémas directeurs réside dans leur portage politique. Autrement dit, la manière dont la gouvernance s'empare de ces documents conditionne largement leur capacité à orienter l'action, à créer des dynamiques transversales et, *in fine*, à devenir un levier de reconnaissance pour les services communs de la documentation. Les schémas directeurs ne produisent un effet structurant que dans certaines configurations institutionnelles, principalement lorsqu'ils sont portés politiquement, dotés de moyens et inscrits dans des dispositifs de suivi.

Des problèmes de communication interne, révélatrice des silos de l'université

Les modalités de circulation de l'information autour des schémas directeurs constituent un révélateur particulièrement éclairant des fonctionnements internes des universités et des logiques de silo qui les structurent encore largement. Plusieurs entretiens mettent en évidence le fait que l'existence-même de certains schémas directeurs, pourtant censés organiser des politiques transversales à l'échelle de l'établissement, n'est pas toujours connue de l'ensemble des services concernés, y compris lorsqu'ils sont directement impactés par les orientations retenues¹¹⁰.

Cette situation de découverte de l'existence de tels schémas *a posteriori* n'est pas isolée. À Reims, la direction de la bibliothèque indique avoir découvert l'existence du schéma directeur de la vie étudiante une fois celui-ci déjà engagé,

¹⁰⁹ P. J. DIMAGGIO et W. W. POWELL, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, [American Sociological Association, Sage Publications, Inc.], 1983, p. 147-160 (en ligne : <https://www.jstor.org/stable/2095101> ; consulté le 20 janvier 2026) ; N. AUBOUIN et J. PARIGOT, « Isomorphisme », dans M. Benzerafa-Alilat, D. Lamarque et G. Orange (éd.), *Encyclopédie du management public*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2022, p. 407-411 : « L'isomorphisme mimétique prend la forme de l'imitation des comportements, les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations et qui apparaissent comme légitimes dans un champ donné, comme l'introduction en France des marchés de partenariat similaires au *Build, Operate Transfer* (BOT) britannique. P. DiMaggio et W. Powell (1983) soulignent que cette forme d'isomorphisme s'observe aussi dans des situations d'incertitude dont les causes et/ou les solutions sont inconnues. »

¹¹⁰ « Sur le schéma directeur informatique, c'est apparu sur l'intranet et nous n'étions pas vraiment au courant. Ça s'est fait de manière très tournée vers l'intérieur, pour la sécurité informatique. » (La personne qui a tenu ces propos à tenu à préserver son anonymat).

sans avoir été associée à sa phase d'élaboration¹¹¹. L'absence d'information et d'association en amont traduit souvent moins une mise à l'écart volontaire qu'un fonctionnement par périmètres administratifs étanches, dans lequel chaque politique est construite à l'intérieur de son « silo » institutionnel. Ces situations illustrent une tension récurrente dans la gouvernance universitaire : alors que les schémas directeurs sont conçus comme des instruments transversaux thématiques, venant répondre aux logiques de silos de l'université, leur élaboration reste souvent marquée par ces logiques sectorielles fortes¹¹².

Pour les SCD, cette configuration renforce le risque d'une participation tardive, limitée à l'exécution ou à l'ajustement de décisions déjà prises, et contribue à fragiliser leur positionnement comme acteurs stratégiques à part entière dans la gouvernance de l'établissement. Ces défauts de circulation de l'information ne sont pas anecdotiques : ils conditionnent l'accès à l'amont des décisions et, donc, la capacité à faire reconnaître la bibliothèque autrement que comme une ressource d'exécution.

Une promesse de structuration forte mais faiblement contraignante

Les schémas directeurs s'inscrivent dans une rhétorique explicite de structuration stratégique. Dans les discours ministériels comme dans les guides méthodologiques qui accompagnent leur élaboration, ils sont présentés comme des cadres de référence permettant d'ordonner l'action collective, de hiérarchiser les priorités et de rendre cohérentes des politiques souvent fragmentées.

Cette promesse repose sur un ensemble d'éléments constitutifs récurrents : la production d'un diagnostic partagé, l'identification d'axes stratégiques, la déclinaison d'objectifs opérationnels et, dans certains cas, la définition d'indicateurs de suivi. En tant que document validé par les instances de gouvernance, il bénéficie d'une légitimité institutionnelle qui lui confère, en théorie, une capacité d'orientation de l'action et de priorisation des projets.

Pourtant, le schéma directeur ne crée pas d'obligations juridiques précises pour les services, et ne s'accompagne que rarement d'enveloppes financières fléchées¹¹³. Il ne prévoit pas de mécanismes de sanction ou d'arbitrage en cas de non-réalisation des actions et manque souvent de dispositifs de suivis bien conçus.

« C'est pour cela que, dans les futurs schémas directeurs, nous allons demander que cette dimension [de suivi] soit renforcée. Aujourd'hui, elle n'est

¹¹¹ « Transcription de l'entretien avec Carine El Bekri, directrice de la Bibliothèque de l'Université et des Editions et Presses Universitaires de Reims (EPURE) de l'Université de Reims Champagne Ardenne », *op. cit.* : « « Alors, je ne sais plus à quelle occasion, c'était un groupe de travail de l'ADBU, je crois. [...] Et toutes les questions tournaient autour de ces schémas directeurs de la vie étudiante. Et moi, je me disais, bon, ça existe. J'ai découvert qu'effectivement, non seulement ça existait, mais que l'université de Reims en avait un, et qu'en plus, on n'était pas dedans. » Ces propos ont été complétés par écrit en avril 2026 : « Pour le nouveau schéma directeur de la vie étudiante, qui est en cours de rédaction, nous y sommes pleinement associés avec le SUAC, le SUAPS, le BVE. la méthode de travail utilisé a été bien différente. Elle montre une volonté certaine d'intégrer les services à la démarche de construction des services aux étudiants. »

¹¹² « Transcription de l'entretien avec Anne Devulder et Jean-François Maynier, DGEIP », 2 février 2026.

¹¹³ « Transcription de l'entretien avec Rémi Gaillard et Amélie Church, co-directeurs de la direction Archives, bibliothèques et collections muséales de Sorbonne Université », *op. cit.* : R. Gaillard et A. Church font ainsi remarquer le fait que le SDVE de Sorbonne Université ne s'articule à aucun dispositif de financement précis, alors qu'on aurait pu s'attendre à le voir s'articuler avec la CVEC.

pas suffisamment mise en avant : comment va-t-on suivre et évaluer le schéma directeur de la vie étudiante ? »¹¹⁴

Ils relèvent dans la majorité des cas d'une logique incitative, visant à orienter les pratiques. De ce fait, il est nécessaire de réussir à les inclure dans l'écosystème des documents programmatiques préexistant à leur écriture pour en faire un outil de pilotage qui ne soit pas qu'une déclaration d'intention¹¹⁵.

Le fait que cet exercice soit relativement nouveau pour les universités explique par ailleurs une forme qui est parfois peu opérante pour structurer réellement l'action des différents services, ce qui se perçoit dans la formulation-même des documents. Les axes stratégiques sont souvent rédigés dans un registre volontairement englobant, permettant à des acteurs aux intérêts et aux contraintes très différents de s'y reconnaître. Les actions sont fréquemment formulées de manière générale, sans priorisation explicite, et les indicateurs, lorsqu'ils existent, relèvent davantage d'une logique de suivi que d'une véritable évaluation. Comme le remarque Anne Devulder :

« Quelques établissements ont produit de telles fiches, en définissant clairement les jalons et les indicateurs associés, avec une vraie réflexion sur les facteurs de succès et de risque. C'est très bien fait. Mais ce n'est pas encore généralisé. »¹¹⁶

Cette plasticité constitue à la fois une condition nécessaire de diffusion des schémas directeurs et une limite structurelle à leur performativité¹¹⁷. Cette logique tient notamment au fait que ces documents sont d'abord fondés sur la recherche du consensus entre les différents acteurs de l'université. Nathalie Clot souligne ainsi que le schéma directeur constitue avant tout un moyen de « s'en sortir politiquement » sur des sujets transversaux et potentiellement conflictuels :

« Le schéma directeur est un moyen politiquement de s'en sortir, un peu comme certaines lois chapeaux dans les politiques publiques. (...) C'est un des moyens de mener des politiques publiques sur des sujets qui, sans être consensuels, tu ne peux pas être contre. Tu ne peux pas être contre un schéma directeur. »¹¹⁸

Le schéma directeur apparaît ici moins comme un instrument de décision que comme un cadre permettant de rendre possible l'action collective sur des thématiques largement partagées mais difficiles à arbitrer. La multiplication des axes et des actions contribue alors à diluer les points de tension tout en créant un espace de dialogue entre acteurs. Des schémas trop « larges » sont d'ailleurs jugés sévèrement par certains acteurs de leur élaboration : Clotilde Marseault déplore ainsi l'existence de certains SDVE qui ne sont pas du tout engageants, où l'avis des étudiants n'est pas du tout pris en compte et qui s'organisent comme un catalogue d'actions irréalistes¹¹⁹. Le bilan réalisé par le MESR sur les SD DDRSE en février

¹¹⁴ « Bilan des premiers SDVE », 16 juillet 2025, *op. cit.*

¹¹⁵ « Transcription de l'entretien avec Clément Pieyre, directeur de la Bibliothèque Diderot de Lyon », *op. cit.*

¹¹⁶ « Bilan des premiers SDVE », 16 juillet 2025, *op. cit.*

¹¹⁷ Plusieurs entretiens font de fait remonter une attitude contrastée entre satisfaction vis-à-vis de certains schémas directeurs dont il est facile de s'emparer grâce à leur manque de précision en opposition à un catalogue d'actions non priorisées d'une part et une frustration face à des schémas directeurs sur lesquels ne s'appuie pas la gouvernance pour mener son action.

¹¹⁸ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.*

¹¹⁹ « Transcription de l'entretien avec Clothilde Marseault, créatrice du cabinet Solutions Campus », *op. cit.*

2026 montre que la maturité d'un schéma directeur ne se mesure pas à la quantité d'actions annoncées ou à leurs ambitions, mais à la capacité de l'établissement à en assurer le pilotage, le suivi et l'appropriation¹²⁰.

Un instrument profondément dépendant des configurations locales

L'un des traits majeurs des schémas directeurs réside dans leur forte dépendance aux configurations institutionnelles locales. Leur portée effective n'est pas garantie par leur seule existence. Elle dépend étroitement des conditions dans lesquelles ils sont élaborés, portés et articulés aux autres instruments de pilotage de l'université, et donc de la maturité stratégique de ces établissements¹²¹.

L'importance du portage politique sur la portée de ces documents

Le portage politique constitue, à cet égard, un facteur déterminant. Lorsque la gouvernance s'approprie le schéma directeur comme un véritable outil stratégique – en l'inscrivant explicitement dans le projet d'établissement, en le mobilisant dans les arbitrages et en assurant un suivi régulier de sa mise en œuvre – le document peut acquérir une réelle capacité structurante. Il devient alors un cadre de référence partagé, susceptible d'orienter les priorités et de légitimer certaines décisions. Mais, lorsque le portage se limite à la validation formelle du texte ou à sa valorisation dans la communication institutionnelle (quand elle a lieu !¹²²), l'effet structurant du schéma tend à s'émousser rapidement.

Plusieurs entretiens montrent que ce portage dépend largement de l'antériorité des politiques concernées. Lorsque le schéma directeur vient formaliser une stratégie déjà engagée à l'échelle de l'université, il s'inscrit dans une continuité et bénéficie d'une appropriation plus forte par la gouvernance. Johann Berti, directeur du SCD d'Aix-Marseille Université, distingue ainsi clairement les schémas relevant d'une dynamique institutionnelle propre de ceux perçus comme des réponses à des injonctions externes¹²³.

Dans cette configuration, le schéma directeur joue avant tout un rôle de consolidation et de mise en visibilité d'orientations déjà portées politiquement. Mais lorsque le schéma est élaboré principalement pour répondre à une obligation réglementaire, à une échéance contractuelle ou à une démarche de labellisation, son portage tend à s'affaiblir une fois le document adopté, limitant sa capacité à structurer durablement l'action. De nombreux directeurs et directrices de bibliothèques déplorent cette action à propos des schémas directeurs réglementaires, et notamment à propos du SD DDRSE, dont certains considèrent qu'il a plus été considéré par la gouvernance comme un exercice de style, parfois opportuniste, dans le cadre de démarches de labellisation. Comme le souligne Aurore Cartier, directrice du SCD de l'université Jean Moulin Lyon 3, certains schémas viennent davantage

¹²⁰ « Schémas directeurs DD&RSE », 3 février 2026, *op. cit.*

¹²¹ *Id.*

¹²² Certains schémas directeurs ne sont diffusés qu'en interne.

¹²³ « Transcription de l'entretien avec Johann Berti, directeur du SCD d'Aix Marseille Université », *op. cit.* : « En faisant ce petit distinguo entre eux, entre ce qui a été plutôt directement une stratégie de l'université et ce qui après par fois peut être aussi un exercice qui devient un exercice imposé, même si l'université n'avait pas attendu ces injonctions-là pour avoir une politique liée au développement durable ou à la vie étudiante. »

en appui d'une démarche de labellisation que d'une transformation profonde de l'université, ce qui peut limiter leur portée stratégique réelle¹²⁴.

L'impact de la culture locale de pilotage et de la stabilité de la gouvernance.

Les cultures de gouvernance propres à chaque établissement jouent également un rôle déterminant.

Dans des universités disposant d'une tradition de pilotage stratégique affirmée, les schémas directeurs peuvent s'inscrire dans une continuité et renforcer des pratiques existantes.

Les résultats issus du terrain trouvent un écho particulièrement éclairant dans l'analyse nationale conduite par le MESR sur les schémas directeurs DD&RSE. Selon Benoît Laignel, environ 20 % des établissements présentent aujourd'hui un profil « structuré et mature », caractérisé par une stratégie explicite, des objectifs clairs et un plan d'action opérationnel, tandis qu'un peu plus de 20 % demeurent dans une situation de faible maturité, marquée par des actions dispersées et une cohérence globale insuffisante¹²⁵.

Plusieurs entretiens soulignent que cette capacité structurante est étroitement conditionnée à la solidité politique de l'équipe présidentielle qui les porte. Les schémas directeurs ne sont pas toujours considérés comme centraux lorsque la présidence dispose d'une majorité étroite¹²⁶ ou peu stable.

De fait, la stabilité des équipes dirigeantes constitue un paramètre souvent décisif : les changements de gouvernance peuvent conduire à une mise à distance, voire à un abandon implicite de certains schémas, sans que ceux-ci soient formellement remis en cause. Les schémas directeurs s'inscrivent dans des temporalités pluriannuelles, souvent décalées par rapport aux cycles électoraux universitaires. Plusieurs interlocuteurs soulignent que ces documents « donnent un cadre », mais que celui-ci reste largement théorique en l'absence d'un portage politique constant et incarné.

« Le fait qu'il y ait des changements de gouvernance peut modifier quand même relativement les choses, notamment aussi les priorités stratégiques de l'établissement. Vous avez aussi ce phénomène-là qui peut créer un peu du décalage. »¹²⁷

Cette fragilité est particulièrement visible lorsque le schéma directeur a été élaboré sans portage politique fort ou incarné. Nathalie Clot évoque le cas d'un schéma directeur de la science ouverte conçu de manière largement technicienne, sans véritable appropriation par la gouvernance :

¹²⁴ « Transcription de l'entretien avec Aurore Cartier, directrice du SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et Odile Jullien Cottart, directrice adjointe par intérim, Mission indicateurs et qualité / Formation des personnels », 3 juin 2025.

¹²⁵ « Schémas directeurs DD&RSE » 3 février 2026, *op. cit.*

¹²⁶ Propos tenus lors d'un entretien durant lequel l'anonymat a été requis.

¹²⁷ « Transcription de l'entretien avec Johann Berti, directeur du SCD d'Aix Marseille Université », *op. cit.*

« Ce schéma directeur, il a été écrit par une personne seule. Il n'avait pas de regard politique sur la chose. Changement de gouvernance, le VP avec lequel il avait fait la chose n'est plus là, il n'a jamais réussi à réinvestir le truc. »¹²⁸

Dans ce type de configuration, le schéma directeur apparaît comme un objet fragile, dépendant d'alliances individuelles plus que d'un engagement institutionnel durable. L'instrument peut ainsi perdre toute opérativité dès lors que les acteurs politiques qui l'avaient soutenu quittent leurs fonctions, faute d'appropriation par les nouveaux responsables.

Cette vulnérabilité est encore accentuée lorsque l'élaboration du schéma est confiée à des cabinets extérieurs ou repose sur des modèles standardisés qui correspondent peu ou mal à la situation de l'université concernée. Les périodes d'instabilité institutionnelle peuvent également interrompre ou retarder durablement les processus d'élaboration. Florence Roche décrit ainsi une situation de latence politique prolongée, ayant directement affecté la validation du schéma directeur de la documentation :

« Ce schéma directeur n'est pas encore validé car le président élu en 2024 a été débouté de ses fonctions. Pendant 8 mois, il y a eu une latence de l'équipe politique au moment où se finissait l'écriture du projet. Il a été réélu et il a ensuite fallu attendre la reconstitution de son équipe et qu'elle s'approprie le travail ». ¹²⁹

Plusieurs responsables interrogées soulignent que l'efficacité du schéma dépend avant tout de l'adhésion collective qu'il suscite :

« On a beau mettre un cadre, si personne n'y adhère, cela reste lettre morte. »¹³⁰

« Comme les schémas directeurs ne servent pas à grand-chose dans le contexte politique de notre université, on ne l'investit pas. »¹³¹

Cette dépendance au portage politique s'explique également par la place singulière qu'occupent les schémas directeurs dans l'architecture décisionnelle des universités. Ils ne se substituent ni aux contrats d'établissement, ni aux COMP, ni aux dispositifs d'évaluation, mais viennent s'y adosser sans hiérarchie formelle clairement établie. Leur capacité à structurer l'action repose donc sur leur articulation avec ces autres cadres et elle peut être compliquée à mettre en place du fait des moyens dont dispose l'université.

L'essor des schémas directeurs dans les universités françaises place les SCD dans une position paradoxale. D'un côté, ces documents constituent une opportunité inédite pour rendre visibles leurs missions, inscrire leurs actions dans les priorités institutionnelles et consolider leur légitimité stratégique. De l'autre, ils révèlent – et parfois accentuent – les fragilités structurelles du positionnement des bibliothèques universitaires dans la gouvernance des établissements. Pour les SCD, ces documents ne constituent pas seulement des outils de programmation : ils apparaissent comme

¹²⁸ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.*

¹²⁹ « Transcription de l'entretien avec Florence Roche, directrice générale adjointe des bibliothèques universitaires de l'université de Grenoble Alpes », *op. cit.*

¹³⁰ « Transcription de l'entretien avec Géraldine Barron, directrice de la Bibliothèque de l'Université du Littoral Côte d'Opale », *op. cit.*

¹³¹ Propos anonymes : « Les moyens ne suivent pas. Quand il est question de se lancer dans une direction, on ne va pas y aller s'il y a le risque de fâcher quelqu'un, surtout que parfois les moyens viennent à manquer. »

des espaces où se joue concrètement la possibilité d'inscrire la politique documentaire dans la stratégie de l'établissement, de rendre visibles des missions transversales et de tenter de stabiliser une reconnaissance institutionnelle par nature fragile. C'est à partir de cette tension — entre injonction à l'alignement et reconnaissance inégale — que doivent être analysés les schémas directeurs dans lesquels les bibliothèques cherchent à s'inscrire.

L'intégration des bibliothèques aux schémas directeurs n'est, en effet, ni automatique, ni homogène, ni garantie : elle dépend d'un faisceau de facteurs institutionnels, relationnels et organisationnels qui conditionnent leur capacité à investir ces dispositifs ou à les utiliser à leur profit.

LES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES ET LES SCHEMAS DIRECTEURS : ANALYSE DE TERRAIN

CORPUS ET METHODOLOGIE ADOPTEE

Présentation de l'échantillon de schémas directeurs et des verbatims

Stricte délimitation de l'objet d'étude aux « schémas directeurs »

Ont été sélectionnés en tant que schémas directeurs faisant partie de l'échantillon les documents programmatiques pluriannuels présents sur les sites des universités des directeurs et directrices des SCD interrogés qui s'intitulaient « schémas directeurs », à une exception près : le schéma de planification et d'organisation des transitions (SPOT) de l'université de Rennes 2, dans la mesure où il est clairement identifié dans son préambule comme étant le schéma directeur DD&RSE de l'université répondant aux exigences du ministère en la matière¹³². Cette analyse fine n'a pas pu être menée pour chaque document programmatique présent dans les 25 établissements étudiés. La solution a donc été de s'en tenir à la nomenclature comme critère discriminant. C'est un parti pris assumé, visant à garantir la comparabilité du corpus et la cohérence de l'analyse.

En effet, comme nous l'avons vu, les universités produisent une grande diversité de documents programmatiques pluriannuels dont les statuts, les fonctions et les niveaux de portage politique sont très hétérogènes. Les schémas directeurs s'inscrivent dans cet ensemble documentaire et si, à première vue, il paraît possible de les définir comme des documents programmatiques pluriannuels, portés au niveau de l'université, assortis d'objectifs, d'un calendrier, de porteurs et de moyens, l'étude empirique montre que ce n'est pas le cas de tous les schémas directeurs d'une part, et que d'autres documents programmatiques pluriannuels des universités pourraient également entrer dans cette définition. Intégrer l'ensemble de ces documents aurait conduit à diluer l'analyse dans un corpus aux contours flous, rendant difficile toute comparaison entre établissements, alors même que l'objet analysé est déjà relativement instable.

Le recours à la nomenclature officielle comme principal critère discriminant permet d'identifier un ensemble de documents qui se revendiquent explicitement comme des instruments de pilotage stratégique, et qui s'inscrivent, au moins symboliquement, dans une même famille d'outils.

Ce resserrement du corpus est par ailleurs cohérent avec l'objectif de ce mémoire, qui ne vise pas à dresser un panorama exhaustif de l'ensemble des documents stratégiques produits par les universités, mais à comprendre comment un type particulier d'instrument de gouvernance – les schémas directeurs – contribue, ou non, au positionnement institutionnel des SCD. En s'en tenant à des documents explicitement identifiés comme tels par les établissements eux-mêmes, l'analyse se concentre sur les dispositifs qui prétendent jouer un rôle structurant à l'échelle de

¹³² Y. RECH *et al.*, *Schéma de planification & d'orientation des transitions*, Rennes 2, Université de Rennes 2, 2025

l'université, et sur les effets différenciés que cette prétention produit dans les pratiques.

Ce choix méthodologique implique nécessairement de laisser de côté certains documents programmatiques pouvant, dans les faits, exercer des effets comparables à ceux des schémas directeurs, mais permet de garantir une homogénéité minimale du corpus.

Répartition des schémas directeurs dans le corpus

L'échantillon étudié ne vise pas la représentativité statistique de l'ensemble des universités françaises ou des schémas directeurs. La répartition des schémas directeurs thématiques dans l'échantillon n'est d'ailleurs pas représentative de la répartition que j'ai recensée empiriquement (Figure 3, *supra*), même si elle s'approche de celle mentionnée dans la presse (pour rappel, 70% des établissements dépendant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche auraient déposé leur SDVE et 80% leur SD DDRSE)¹³³.

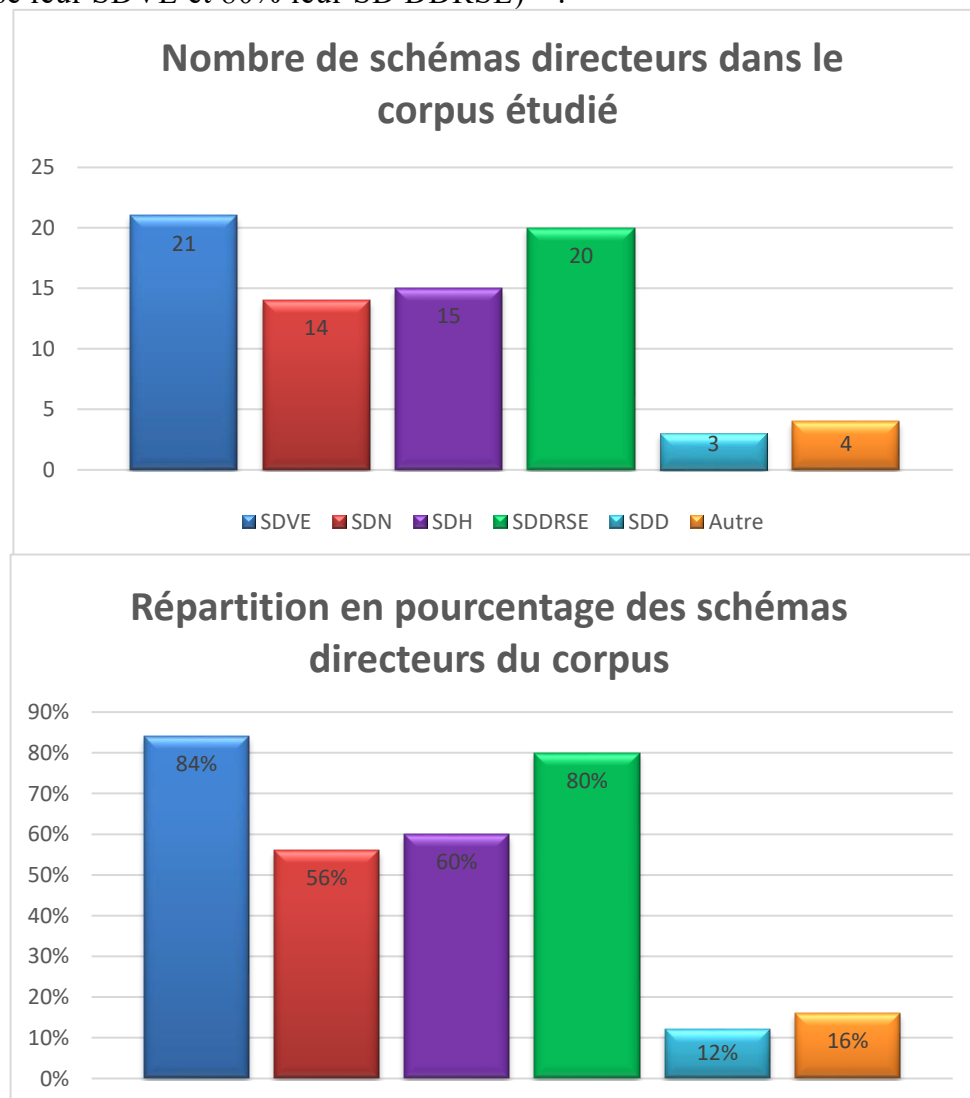


Figure 4 : Répartition des schémas directeurs dans le corpus

¹³³ « Schémas directeurs DD&RSE : concertation, chargés de mission comment les établissements élaborent leur stratégie. », 2025 (en ligne : <https://www.aefinfo.fr/depeche/714086-schemas-directeurs-ddrse-concertation-charges-de->

Cet échantillon s'inscrit plutôt dans une démarche qualitative et comparative, fondée sur la sélection de cas contrastés et informatifs, répartis sur tout le territoire métropolitain.

Les établissements retenus présentent des configurations de gouvernance variées, allant d'une forte reconnaissance institutionnelle des bibliothèques universitaires à des situations d'invisibilisation, dont on peut voir la trace dans les schémas directeurs.

Ce choix méthodologique permet de mettre en évidence les mécanismes qui influencent le positionnement des SCD dans les instruments de gouvernance universitaire. L'objectif n'est pas de généraliser des résultats chiffrés, mais de dégager des logiques d'action, des régimes de reconnaissance et des trajectoires possibles.

Méthode d'analyse des verbatims

Le corpus analysé est constitué de verbatims issus d'entretiens portant sur la participation des SCD aux instances de gouvernance, les modalités d'association aux schémas directeur, la perception du rôle stratégique des bibliothèques dans leur université, les effets concrets ou symboliques produits par ces documents sur le SCD (Annexe : grille d'entretien semi-directifs). J'ai fait le choix de faire reposer mon dispositif d'enquête auprès de la profession uniquement sur un dispositif qualitatif, car le quantitatif n'aurait pas pu être exploité à cause de la nature floue du périmètre de mon objet d'étude. Un questionnaire aurait été composé presque exclusivement de champs de réponse libre, pour me permettre de contextualiser les réponses faites, les schémas directeurs n'ayant pas la même acceptation pour les personnes interrogées.

Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription intégrale, puis d'une analyse reposant sur des catégories analytiques construites progressivement à partir des régularités observées dans les discours¹³⁴.

Six catégories centrales ont ainsi été stabilisées :

- la participation aux instances comme levier stratégique,
- les modalités d'association à l'élaboration des schémas directeurs,
- la perception du SCD comme acteur stratégique,
- les stratégies mises en œuvre par les personnes interrogées pour exister dans la gouvernance,
- les obstacles à la reconnaissance,
- les conditions de réussite des schémas comme leviers.

Ces six catégories centrales ont été analysées via 18 sous-codes thématiques (pour un exemple développé de la méthodologie adoptée, se référer aux Exemples de Fiche-Action mentionnant BU ou SCD).

[mission-comment-les-etablissements-elaborent-leur-strategie](#) ; consulté le 11 juin 2025) ; « Bilan des premiers SDVE », 16 juillet 2025, *op. cit.*

¹³⁴ M. ROSELLI, « 2. Les enquêtes qualitatives en bibliothèque : quelles techniques pour quels résultats ? », dans C. Evans (éd.), *Mener l'enquête : Guide des études de publics en bibliothèque*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2011, p. 80-92. J. DENIS, F. GUILLEMETTE et J. LUCKERHOFF, « Introduction : les approches inductives dans la collecte et l'analyse des données », *Approches inductives: Travail intellectuel et construction des connaissances*, vol. 6, n° 1, 2019, p. 1 (en ligne : <http://id.erudit.org/iderudit/1060042ar> ; consulté le 18 février 2026).

L'analyse des verbatims est indissociable de l'analyse documentaire menée en parallèle. Chaque prise de parole a été mise en regard des schémas directeurs produits par les établissements concernés. À cet égard et en lien avec les remarques et travaux sur le rôle de la perception qu'avaient les établissements *a priori* sur les bibliothèques¹³⁵, une attention particulière a été accordée à la manière et à l'endroit où les bibliothèques étaient mentionnées (« SCD », « BU », « bibliothèque »).

Cette démarche comparative permet de dépasser une lecture strictement déclarative des entretiens. Elle met en évidence les écarts entre reconnaissance discursive et reconnaissance institutionnelle formalisée, ainsi que les mécanismes par lesquels certains SCD parviennent à transformer les schémas directeurs en leviers. Les entretiens permettent de mettre en lumière les écarts qui peuvent exister entre la reconnaissance formelle inscrite dans les documents stratégiques et les effets organisationnels réellement perçus par les acteurs interrogés.

ENTRE RECONNAISSANCE PARTIELLE ET INVISIBILISATION : VISIBILITE INEGALE DES SCD DANS LES SCHEMAS DIRECTEURS

L'essor des schémas directeurs intervient dans un contexte d'élargissement des missions des SCD, ce qui pourrait laisser penser qu'ils constituent un levier naturel de reconnaissance institutionnelle. Nous l'avons vu, ces documents ont des limites intrinsèques. Par ailleurs, l'analyse des schémas directeurs et les entretiens menés auprès de directeurs et directrices de SCD mettent en évidence que si les bibliothèques peuvent être mobilisées dans le cadre des schémas directeurs, elles sont rarement pensées comme des acteurs pilotes de ces dispositifs, et parfois oubliées. Leur présence demeure souvent cantonnée à des fonctions d'appui, de mise en œuvre ou de fourniture de ressources, ce qui limite la portée stratégique de leur implication.

Formes de visibilité documentaire des SCD dans les schémas directeurs du corpus.

Malgré leur rôle croissant dans les missions stratégiques des universités, les SCD ne bénéficient pas d'une reconnaissance homogène dans les schémas directeurs. Leur présence varie fortement selon les établissements, les thématiques abordées et le degré de maturité stratégique du SCD – ou du moins leur positionnement fort sur certains sujets à l'échelle de l'université.

Les schémas directeurs du corpus permettent d'établir une typologie de positionnements discursifs, que l'on peut regrouper en trois grandes catégories :

- Positionnement stratégique affirmé : les bibliothèques sont identifiées comme co-pilotes ou contributrices majeures. C'est généralement le cas lorsque les SCD se sont positionnés comme porteurs de services considérés comme innovants et visibles. Ils sont en ce cas généralement identifiés dans la phase « état des lieux » du schéma directeur, ou à titre de comparaison dans les fiches actions. On les retrouve également comme (co)-pilotes ou contributeurs majeurs lorsqu'ils ont réussi à se faire une place dans des domaines considérés comme

¹³⁵ M. GARAMBOIS, « Chut ! Faire taire les stéréotypes ? », *op. cit.*

prioritaires par l'université, notamment la science ouverte, qui peut avoir son propre schéma directeur ou être mentionnée dans les schémas directeurs du numérique.

- Positionnement fonctionnel ou technique : les bibliothèques sont mentionnées pour leurs services (accès aux ressources, accueil, formation), sans être identifiées comme porteuses d'une action ou d'un axe du schéma directeur.
- Positionnement implicite ou absent : les bibliothèques ne sont pas nommées, ou seulement de manière indirecte. Ce positionnement est le plus complexe à analyser et doit se faire en regard des entretiens et de la logique interne du document : une absence ou un positionnement implicite peut aussi bien être le signe d'un oubli ou d'une non-identification que d'une hyper-mobilisation du SCD sur la thématique. Etant partout, parfois, on ne le cite nulle part¹³⁶.

Cette analyse de la place visible laissée dans les schémas directeurs aux bibliothèques est un premier niveau d'analyse.

Déterminants de la place des SCD dans les schémas directeurs

Cela étant dit, quelques grandes tendances semblent émerger en fonction des thématiques des schémas directeurs, des modes d'élaboration et de la place des SCD dans la gouvernance. L'analyse des schémas directeurs met en évidence une présence différenciée des SCD selon les thématiques abordées. Cette variabilité révèle les représentations institutionnelles associées aux bibliothèques universitaires et aux missions qui leur sont attribuées.

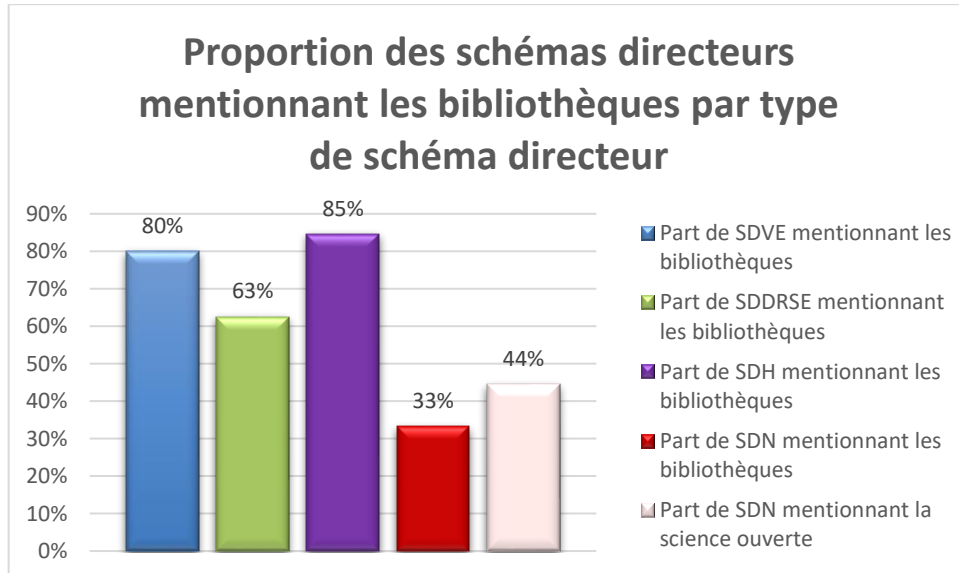


Figure 5 : Proportion des schémas directeurs du corpus mentionnant les bibliothèques, par type de schéma directeur

¹³⁶ Deux exemples contrastés d'une hyper-mobilisation invisibilisée : l'absence de mention de la bibliothèque dans le SDVE de Bordeaux-Montaigne, alors que la bibliothèque a participé à toutes les étapes de la rédaction ; la difficulté qu'a eu la BSU à être intégrée au SDVE de Sorbonne Université, car les étudiants considérant que la bibliothèque, parce qu'elle fonctionnait bien, était un non-sujet, n'avaient pas fait remonter le sujet dans le questionnaire leur étant fourni. On retrouve dans ce dernier cas les difficultés mentionnées par J. Cox à faire remonter les bibliothèques comme sujets de réflexion et de discussion stratégiques quand ces services sont considérés comme non-problématiques. J. COX, « Positioning the Academic Library within the Institution: A Literature Review », *op. cit.*

La thématique : un facteur discriminant faible, mais tendanciel

Les bibliothèques (que ce soit en tant que « SCD », « BU », ou « bibliothèques ») sont mentionnées dans presque tous les schémas directeurs du handicap et de la vie étudiante, souvent en tant que simples acteurs, mais parfois comme porteuses d'action en propre. Les comités de suivis ont plus tendance que pour les autres schémas directeurs à intégrer du personnel des bibliothèques. Les bibliothèques sont moins présentes dans les SD DDRSE et encore moins dans les SDN, bien qu'une part non négligeable (44%) de ces derniers face une place à la science ouverte et mentionne, d'une manière parfois implicite, les bibliothèques sur cet aspect.

Les SDH : une expertise fréquemment reconnue

Les bibliothèques sont souvent identifiées dans les SDH comme des acteurs clés de l'accessibilité des ressources documentaires, notamment à travers la mise en œuvre de l'exception handicap au droit d'auteur, l'obtention de l'exploitation de l'agrément Platon, l'adaptation des collections numériques et des modalités de prêt ou la formation des personnels, ce qui traduit une reconnaissance de son expertise spécifique.

Néanmoins, cette reconnaissance demeure étroitement liée à des obligations réglementaires et à des impératifs de conformité. La place des bibliothèques dans ces schémas s'inscrit majoritairement dans une logique de mise en œuvre technique, répondant à des cadres nationaux contraints. Si le SCD peut y jouer un rôle central, celui-ci reste souvent circonscrit à un périmètre bien délimité, sans extension vers une participation plus large aux orientations stratégiques de l'établissement en matière d'inclusion ou de transformation pédagogique.

Les SDH font apparaître les bibliothèques comme acteurs de politiques publiques, dotés de compétences spécifiques et légitimes, en tant que service qui accueille du public et a donc dû se conformer aux exigences d'accessibilité des locaux et des services. Cette analyse des mentions des bibliothèques dans les schémas directeurs est corroborée par de nombreux entretiens, qui montrent un positionnement ancien des bibliothèques dans ce type de politique¹³⁷, et des référents bien identifiés par la gouvernance de l'université¹³⁸.

Les SDH marquent une reconnaissance formelle de compétences professionnelles spécifiques, historiquement construites dans le champ documentaire : médiation documentaire, accessibilité des contenus, ingénierie de services, articulation entre ressources, usages et publics spécifiques. Cette reconnaissance tient largement au fait que le handicap constitue un champ plus normé que les autres thématiques faisant l'objet de schémas directeurs. Les actions confiées aux SCD dans le cadre d'un SDH relèvent directement de leur cœur de métier élargi : l'agrément Platon est ainsi mentionné dans la quasi-totalité des SDH étudiés. Plus que dans les autres schémas directeurs analysés dans l'échantillon, les

¹³⁷ « Transcription de l'entretien avec Carine El Bekri, directrice de la Bibliothèque de l'Université et des Editions et Presses Universitaires de Reims (EPURE) de l'Université de Reims Champagne Ardenne », *op. cit.*

¹³⁸ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.* ; « Transcription de l'entretien avec Carine El Bekri, directrice de la Bibliothèque de l'Université et des Editions et Presses Universitaires de Reims (EPURE) de l'Université de Reims Champagne Ardenne », *op. cit.* ; « Transcription de l'entretien avec Rémi Gaillard et Amélie Church, co-directeurs de la direction Archives, bibliothèques et collections muséales de Sorbonne Université », *op. cit.*

bibliothèques y trouvent leur place non seulement en tant qu'actrices de la stratégie de l'université en termes d'inclusion, mais également en tant que porteuses d'actions dans leur champ de compétence.

Dans les SDVE : une position contrastée, entre sous-exploitation et reconnaissance d'un service précurseur

Dans de nombreux établissements, les bibliothèques occupent une place réelle dans les SDVE, en lien avec les objectifs de réussite étudiante, de bien-être, de lutte contre la précarité ou de développement du sentiment d'appartenance¹³⁹. Pour autant, cette reconnaissance de la bibliothèque comme actrice à part entière de la vie étudiante est variable et fragile. Par exemple, Clothilde Merseault les identifie comme appartenant à un cercle élargi de la vie étudiante, et en ce sens, pouvant être écartées des phases de consultation et de participation en fonction du temps, des attentes et du budget des porteurs de projet¹⁴⁰. Si elles sont souvent nommées dans les SDVE, elles peuvent l'être à la marge, d'une façon qui reflète cette position de second plan. On voit donc se mettre en place une logique à deux vitesses, entre des établissements (Lyon 3, USMB, Paris Cité, Montpellier, Grenoble) où les bibliothèques sont très fortement mentionnées, parfois des dizaines de fois, et d'autres, à l'inverse (Bordeaux Montaigne, Reims, ULCO) qui présentent une présence quasi nulle, voire inexistante, dans ces documents.

Cependant, cette variabilité quantitative ne suffit pas à qualifier le positionnement institutionnel réel des bibliothèques et la manière dont elles perçoivent ces documents. On observe en effet que :

- une forte présence textuelle peut coexister avec une faible appropriation stratégique par les directions de SCD¹⁴¹.
- une faible présence textuelle n'empêche pas nécessairement une satisfaction déclarée des directions, surtout lorsque les bibliothèques ont directement participé à l'élaboration de ce schéma où qu'elles perçoivent comme s'en saisir pleinement¹⁴².

La visibilité dans les schémas n'est donc pas à confondre avec la reconnaissance stratégique ressentie par les directions interrogées.

Dans la majorité des cas, la bibliothèque apparaît comme un lieu central de la vie de campus. Toutefois, cette centralité repose avant tout sur une conception spatiale de la bibliothèque. Les schémas directeurs mobilisent les BU comme des infrastructures capables d'accueillir des dispositifs variés et se focalisent surtout sur ce que le lieu bibliothèque permet de faire. Lorsqu'elle est identifiée comme un lieu, elle l'est comme :

- un lieu de travail (postures diversifiées, concentration, affluence) ;

¹³⁹ Plus de 80% des SDVE analysés mentionnent d'une manière ou d'une autre les bibliothèques universitaires.

¹⁴⁰ « Transcription de l'entretien avec Clothilde Marseault, créatrice du cabinet Solutions Campus », *op. cit.*

¹⁴¹ « Transcription de l'entretien avec Aurore Cartier, directrice du SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et Odile Jullien Cottart, directrice adjointe par intérim, Mission indicateurs et qualité / Formation des personnels », *op. cit.* : « la constitution de ce schéma directeur et sa déclinaison fait que ça n'a pas été identifié, à mon sens, comme un document stratégique par la gouvernance, donc même si nous l'identifions comme un sujet stratégique en vrai, ça ne sera pas le bon cadre pour le porter. » Pour une analyse des types d'appropriation, voir infra et se reporter à l'annexe Différentes appropriation des schémas directeurs de la vie étudiante des établissements étudiés.

¹⁴² « Transcription de l'entretien avec Hélène Coste, directrice du SCD de l'Université Bordeaux Montaigne », *op. cit.*

- un lieu de vie étudiante (espaces de détente, cocons de sieste) ;
- un lieu d'accueil (étudiants internationaux, nouveaux entrants, dispositifs des "100 premiers jours").

Cette logique tend à renforcer une forme de reconnaissance fonctionnelle¹⁴³, sans déboucher sur une intégration stratégique pleine et entière : la bibliothèque – souvent identifiée comme « BU » et non comme « SCD » - est avant tout perçue comme une infrastructure, valorisée pour ses usages sociaux et spatiaux¹⁴⁴.

La reconnaissance du rôle des SCD dans la réussite étudiante est également contrastée. Lorsque les BU sont mentionnées, c'est souvent dans la rubrique « lieux de vie » ou « services de proximité ». Leur contribution à la réussite étudiante est souvent réduite à leur fonction d'accueil, sans reconnaissance de leur rôle pédagogique ou social.

Un autre type de reconnaissance apparaît dans ces documents lorsque la BU est associée à des services précis et est reconnue comme service porteur ou du moins ressource pour ces actions : prêt de matériel informatique, prêt d'objets, accompagnement à l'inclusion, ateliers (santé mentale, EMI, TEDS, bien-être), lutte contre la précarité, amplitude horaire.

C'est souvent dans ces schémas que la bibliothèque est présentée comme service démonstrateur ou testeur de politiques que l'université veut mettre en place, quitte ensuite à s'en dessaisir. Le SDVE de Lyon 3 mentionne ainsi explicitement la BU comme un exemple de renouvellement des pratiques de communication¹⁴⁵. Nathalie Clot explique également que la rédaction du SDVE d'Angers a été l'occasion de faire le bilan sur le prêt d'ordinateurs portables et d'en rendre la responsabilité au service de l'université jugé le plus compétent, pour se concentrer sur des services plus cœur de métier¹⁴⁶.

Dans cette configuration, la BU dépasse le rôle de lieu ou de service, pour devenir un espace politique où l'université donne à voir ses priorités. Cela permet une reconnaissance symbolique¹⁴⁷ forte et une reconnaissance stratégique¹⁴⁸ pleine et entière du SCD dans l'université, dans la mesure où le SCD est identifié ou associé comme porteur de ces actions.

Les SDVE font également apparaître un élément sémantique qui donne à voir les représentations que les établissements (ou parfois les bibliothécaires) ont des bibliothèques universitaires. Dans ces schémas plus qu'ailleurs apparaît une dissociation entre d'un côté la « BU » comme lieu de service et approprié par les étudiants, et de l'autre le « SCD » comme service de l'université, ayant des fonctions de pilotage ou d'expertise.

¹⁴³ Par reconnaissance fonctionnelle, j'entends la visibilité du SCD comme opérateur ou expert identifié, via des demandes de participation ou des missions attribuées, sans capacité démontrée du service à infléchir les orientations.

¹⁴⁴ « Transcription de l'entretien avec Brigitte Crayssac, directrice des bibliothèques et de la documentation à l'Université Toulouse Capitole », 26 janvier 2026.

¹⁴⁵ « Schéma directeur de la Vie étudiante, Université Jean Moulin Lyon 3, 2024-2027 », 2024.

¹⁴⁶ Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot : « Et donc on a souvent joué un rôle de démonstrateur, et ensuite de trouver quel est le meilleur service, qui dans un certain nombre de cas est plus légitime, a plus de chances de pérenniser les moyens que la bibliothèque. »

¹⁴⁷ Par reconnaissance symbolique, j'entends des effets de visibilité institutionnelle et de légitimation formelle, sans préjuger d'effets concrets et réels. Elle renvoie à une visibilité formelle dans le SD.

¹⁴⁸ Par reconnaissance stratégique, j'entends la capacité du SCD à peser sur la définition des priorités, à sécuriser des moyens et à être intégré pleinement aux espaces de décisions.

Dans de nombreux schémas, la BU est abondamment citée quand le SCD est peu ou pas nommé. Cette distinction peut être un choix clair et assumé de la part des directions de SCD pour s'adapter au langage de la gouvernance¹⁴⁹ mais marque également une invisibilisation partielle du SCD en tant que service à part entière de l'université¹⁵⁰. « BU » partout, « SCD », nulle part ?

Les SD DDRSE : une visibilité globalement faible et très inégalement distribuée

L'analyse montre que les SD DDRSE constituent généralement un angle mort majeur pour les bibliothèques universitaires, malgré une forte convergence entre leurs missions et les objectifs de transition écologique, sociale et scientifique.

Comme le soulignait déjà en 2025 l'ABF Bibliothèques Vertes¹⁵¹, la reconnaissance explicite du SCD dans les SD DDRSE reste rare pour la plupart des documents étudiés, la visibilité du SCD restant l'exception plutôt que la règle. Ce défaut de visibilité s'explique partiellement par la forme plus contrainte des SD DDRSE comparés aux autres schémas directeurs et le nécessaire lobbying pour réussir à asseoir et faire connaître la légitimité des SCD à s'inscrire dans les 5 axes structurels obligatoires (gouvernance, formation, recherche, impact environnemental, politique sociale). Sauf quelques cas très particuliers, les SD DDRSE se caractérisent principalement par une invisibilisation structurelle des bibliothèques qui tient à plusieurs facteurs combinés :

- une conception sectorielle des politiques DDRS,
- une difficulté à identifier les bibliothèques comme actrices de transformation et non comme supports,
- une faible institutionnalisation du rôle transversal des SCD,
- et une tendance à absorber la contribution documentaire dans des catégories génériques (“culture”, “bâtiments”, “services”).

L'analyse de la fréquence des termes « SCD », « BU » et « bibliothèques » dans les SD DDRSE montre que la majorité des établissements (63%) mentionne les bibliothèques, mais dans des configurations très différentes.

- Absence totale de mention explicite (37%).
- Mention marginale : la BU est mentionnée à titre exemple d'actions à élargir à d'autres services ou de façon indirecte au titre de la science ouverte.
- Mention liée à un contexte local : travaux de rénovation des BU (Université Savoie Mont-Blanc).
- Présence forte des bibliothèques dans les états des lieux et les fiches actions. par exemple : le SD DRSE de l'UPEC.

L'analyse qualitative des formulations permet de distinguer trois modalités principales de désignation. La première, relativement rare mais structurante,

¹⁴⁹ Transcription de l'entretien avec Frédérique Joannic-Seta : « alors déjà on parle de BU, on ne parle pas de SCD, le SCD c'est le terme formel, mais effectivement, moi je suis directrice des BU quand je me présente »

¹⁵⁰ A contrario, les schémas directeurs de Nantes Université distinguent systématiquement les bibliothèques universitaires comme lieu ou comme pourvoyeuses de service du SCD comme service pilote des actions ou du moins comme service contributeur.

¹⁵¹ « Schémas directeurs DDRSE dans l'ESR », *op. cit.*

correspond à une nomination explicite du SCD comme service porteur, copilote ou contributeur identifié d'actions relevant de la science ouverte, de la diffusion des savoirs, de la médiation scientifique ou de la sobriété numérique.

La deuxième modalité, beaucoup plus fréquente, renvoie à la bibliothèque conçue comme lieu : espace de programmation culturelle, de sensibilisation, de diffusion d'ouvrages ou de services liés au développement durable. Si cette présence lui confère une visibilité importante, elle tend néanmoins à réduire la bibliothèque à une fonction d'accueil ou de support logistique, sans reconnaissance explicite de l'expertise professionnelle et stratégique du SCD.

Enfin, une troisième modalité correspond à une dilution complète de l'identité documentaire, la bibliothèque étant intégrée à des ensembles indifférenciés de services ou d'infrastructures. Dans ce cas, la contribution réelle des équipes documentaires aux enjeux DDRS — science ouverte, gestion des données de la recherche, médiation scientifique, sobriété numérique, politiques sociales — devient invisible dans le document stratégique.

A noter cependant que dans ce type de schémas, très structuré au vu des impératifs réglementaires, la place des bibliothèques est souvent peu visible au regard de leur participation et de la manière dont elles se l'approprient. Ainsi, Emilie Barthet¹⁵² mentionne à propos de ce schéma directeur avoir été associée à la rédaction, et étant déterminée à le mettre en œuvre, même si elle n'y est jamais explicitement mentionnée. De la même manière, Géraldine Barron a mentionné avoir eu dans ses objectifs d'entretien professionnel la mise en œuvre du SD DDRSE à l'échelle de la bibliothèque¹⁵³.

Dans les SDN

Les schémas directeurs du numérique ou de la transformation numérique confirment cette tendance. Lorsque les bibliothèques y sont mentionnées, c'est le plus souvent à travers des actions ciblées : prêt de matériel informatique, développement de bibliothèques numériques, accompagnement à la science ouverte ou participation à des dispositifs de formation. Là encore, le SCD est mobilisé comme un opérateur compétent, mais rarement comme un acteur stratégique à part entière de la transformation numérique de l'université.

Seule exception récurrente, quand le SDN est le lieu de formulation de la stratégie de l'établissement en matière de science ouverte. Le SCD est alors reconnu dans son expertise en la matière et porteur ou co-porteur de la quasi-totalité des actions mentionnées.

La thématique des schémas directeurs semble donc avoir un impact relativement faible sur la place qui y est accordée aux SCD, quoique réel. Ce n'est dès lors par le seul facteur à prendre en compte. Si la thématique semble révéler les représentations que les universités ou les porteurs de projet ont des bibliothèques universitaires, l'élaboration des schémas paraît être un facteur encore plus important.

¹⁵² « Transcription de l'entretien avec Emilie Barthet, directrice de la direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte », 17 juillet 2025 : « c'est vrai qu'on aurait davantage pu être cités mais on est associé dans les faits. En fait, on va l'être concrètement dans les mises en œuvre du schéma directeur, et on a été associés à la relecture »/

¹⁵³ « Transcription de l'entretien avec Géraldine Barron, directrice de la Bibliothèque de l'Université du Littoral Côte d'Opale », *op. cit.*

Les modalités d'élaboration des schémas : un facteur déterminant de la place des SCD

Une participation dépendante des modalités d'élaboration des schémas directeurs

L'analyse comparée des établissements révèle une forte hétérogénéité des processus d'élaboration des schémas directeurs. Trois grands modèles se dégagent, qui parfois se combinent selon que les parties prenantes du schéma directeur changent en cours de réalisation (suite à une méthodologie jugée insatisfaisante, notamment), ou selon les différentes phases d'élaboration :

- Le modèle participatif structuré, fondé sur des groupes de travail, des ateliers thématiques et une consultation large des services. Dans ce cas, les SCD peuvent réellement peser sur la définition des axes et inscrire leurs priorités dans le document final, mais seulement dans le cas où les méthodes participatives sont maîtrisées par les personnes organisant la participation. Les SCD peuvent dans ce type de dispositif se poser en facilitateurs et organiser eux-mêmes les ateliers, comme cela a été le cas pour la rédaction du SDH à Angers¹⁵⁴. Ils sont alors non seulement reconnus grâce à leur expertise documentaire, mais également par leurs compétences méthodologiques, développées par ailleurs¹⁵⁵.

Cette modalité de participation est considérée par les personnes y ayant pris part comme satisfaisante en soit car elle permet de sortir des silos de l'université, de rencontrer d'autres services et de donner un *momentum* pour l'organisation d'actions collectives, souvent en dehors des schémas directeurs¹⁵⁶.

- Le modèle consultatif minimal, où les bibliothèques sont interrogées ponctuellement, souvent pour élaborer le bilan d'état des lieux du schéma directeur, sans réelle co-construction, ou faire remonter des fiches-actions priorisées ensuite. Leur contribution est alors limitée à un apport d'informations et sur une liste de vœux, sans influence sur les orientations stratégiques.
- Le modèle prescriptif ou externalisé, dans lequel un cabinet de conseil ou une équipe restreinte rédige le schéma, les services étant peu ou pas associés. Dans ce cas, les SCD sont souvent invisibilisés ou réduits à des mentions anecdotiques, révélatrices des représentations préexistantes que les porteurs du projet ont sur les SCD.

¹⁵⁴ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.*

¹⁵⁵ « Transcription de l'entretien avec Laure Delrue, directrice adjointe des bibliothèques universitaires et du Learning center de Lille », *op. cit.*

¹⁵⁶ « Transcription de l'entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université », *op. cit.*, « Transcription de l'entretien avec Frédérique Joannic-Seta, directrice de la bibliothèque universitaire de Rennes 2 » *op. cit.*: « Et une université [...], c'est quand même beaucoup de silos, beaucoup d'individualités. On n'est plus dans la logique des facultés, mais quand même, il y a toujours un certain nombre de silos. Et mettre tout le monde autour de la table pour se dire ce qu'on fait et essayer d'en tirer une cohérence, c'est déjà énorme. »

Des degrés de participation divers.

A ces trois grands modèles s'ajoutent des niveaux de participation différents, qui souvent conditionnent directement l'impact ressenti des schémas directeurs et leur appropriation par les directions de SCD.

Les SCD peuvent ainsi être fortement impliqués dans l'élaboration du schéma directeur, voire dans sa corédaction, avec une participation systématique aux groupes de travail. À Lyon 3, la contribution de la bibliothèque au SDH prend la forme de fiches-actions directement issues du travail mené par les équipes documentaires, ensuite reprises dans le schéma. Dans ce cas précis, la présence du SCD ne se limite pas à une mention générique : elle se traduit par une reconnaissance explicite de son expertise et par un rôle structurant dans la mise en œuvre des actions¹⁵⁷. La même reconnaissance est à l'œuvre le cas de la participation au schéma directeur du numérique de Lille, venant reconnaître l'expertise du SCD – porteur du SPAN¹⁵⁸ – dans la partie accessibilité numérique.

D'autres entretiens laissent à voir une participation leur paraissant d'ordre simplement formel ou consultatif. Les SCD évoquent des ateliers ponctuels, des contributions qui ne sont pas reprises ou une concertation perçue comme superficielle. Cette configuration alimente un sentiment de participation sans pouvoir, où la présence des SCD ne sert pas à coconstruire des orientations. C'est par exemple le cas, toujours à Lyon 3, dans le cadre de la rédaction du SD DDRSE¹⁵⁹. Un même SCD peut donc être différemment impliqué d'un schéma directeur à l'autre en fonction des thématiques du document en question.

Enfin, la non-association ou l'association a posteriori constitue la situation la plus défavorable. Les directions de SCD décrivent alors la découverte tardive de schémas déjà finalisés, une inscription symbolique sans consultation réelle, ou des documents élaborés en silo par d'autres directions¹⁶⁰. Dans ces cas, les schémas directeurs sont vécus comme des injonctions externes, difficilement appropriables et dépourvues de valeur opérationnelle.

L'association aux schémas directeurs révélatrice du positionnement institutionnel préalable des SCD : l'importance de la reconnaissance préalable des bibliothèques dans leur environnement

Modalités de participation à l'élaboration et reconnaissance préalable des SCD

Les directeurs et directrices de SCD qui parviennent à s'inscrire efficacement dans les schémas directeurs soulignent tous et toutes l'importance des réseaux relationnels et des alliances stratégiques avec d'autres acteurs de l'université. Plusieurs évoquent des partenariats construits avec la direction de la vie étudiante, la mission handicap, la direction de la recherche ou la DSI, qui facilitent leur

¹⁵⁷ « Transcription de l'entretien avec Aurore Cartier, directrice du SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et Odile Jullien Cottart, directrice adjointe par intérim, Mission indicateurs et qualité / Formation des personnels », *op. cit.*

¹⁵⁸ Schéma pluriannuel d'accessibilité numérique.

¹⁵⁹ « Transcription de l'entretien avec Aurore Cartier, directrice du SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et Odile Jullien Cottart, directrice adjointe par intérim, Mission indicateurs et qualité / Formation des personnels », *op. cit.* : « En tout cas, on a surtout été associés en général pour les phases bilans. Sur les phases, ensuite définition des actions, projections, ça s'est souvent fait en comité un peu plus restreint. [...] Nous, ce qu'on a fait remonter, c'est le bilan des actions qu'on avait déjà envisagées dans un canevas qui était quand même très strict. »

¹⁶⁰ Le SDVE à Reims par exemple, le SDVE portée par la Comue de Lyon.

intégration dans des groupes de travail et renforcent la légitimité de leurs propositions¹⁶¹.

Ces alliances résultent d'un travail de longue haleine, fait de collaborations concrètes sur des projets opérationnels, de participation à des groupes de travail transversaux et de relations de confiance établies progressivement. Elles constituent un capital social précieux au moment de l'élaboration des schémas directeurs, car elles transforment le SCD en partenaire reconnu par d'autres services, et non en acteur isolé cherchant à se faire une place. Mais ce travail ne garantit pas toujours le succès¹⁶² et peut se heurter à des contraintes institutionnelles, notamment à l'occasion d'une réorganisation¹⁶³, ou organisationnelles. La reconnaissance de la légitimité d'un SCD à participer à l'élaboration d'un schéma directeur semble en effet dépendre de sa place dans la gouvernance quotidienne¹⁶⁴, ou du moins à la reconnaissance de sa légitimité à instruire un dossier stratégique par l'université. Être associé aux schémas suppose de fait d'être déjà dans les rouages de l'université. Yann Marchand relie explicitement la présence du SCD dans les schémas à son positionnement institutionnel antérieur, en particulier auprès de la direction générale des services¹⁶⁵. Dans certains cas où les schémas directeurs ne sont pas construits de manière collaborative, la mention des actions menées par le SCD peut même ne tenir qu'à leur connaissance préalable par les porteurs de projet¹⁶⁶. Le rôle des personnes apparaît ici central : la reconnaissance du SCD dépend fortement de la connaissance qu'ont les responsables politiques de ses missions et de sa valeur ajoutée, ce qui rend cette reconnaissance particulièrement instable et dépendante des configurations locales.¹⁶⁷

L'association tardive est quant à elle souvent le symptôme d'une marginalisation préalable, au moins sur certaines thématiques. À Lyon 3, Aurore Cartier et Odile Jullien Cottard décrivent une participation à géométrie variable, dépendante de la reconnaissance antérieure du SCD selon les thématiques :

« Sur le handicap et la vie étudiante, on est associés assez naturellement. Mais sur le reste, c'est plus flou. »¹⁶⁸.

¹⁶¹ « Transcription de l'entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université », *op. cit.*

¹⁶² « Transcription de l'entretien avec Carine El Bekri, directrice de la Bibliothèque de l'Université et des Editions et Presses Universitaires de Reims (EPURE) de l'Université de Reims Champagne Ardenne », *op. cit.*

¹⁶³ Les fusions et passages au statut de EPE par exemple ont été à plusieurs occasions le moment d'un « déclassement » des directeurs et directrices de SCD dans la gouvernance de l'université.

¹⁶⁴ « Transcription de l'entretien avec Carine El Bekri, directrice de la Bibliothèque de l'Université et des Editions et Presses Universitaires de Reims (EPURE) de l'Université de Reims Champagne Ardenne », *op. cit.* Elle y exprime très clairement le caractère personnalisé et préalable de la reconnaissance du SCD : « Tout dépend du vice-président. Si le VP ne nous connaît pas, on n'existe pas. »

¹⁶⁵ « Transcription de l'entretien avec Yann Marchand, directeur du SCD de l'Université de Nantes », *op. cit.* « La DGS est très attachée à la documentation, ça change tout. On est invités très en amont. ».

¹⁶⁶ « Transcription de l'entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université », *op. cit.* : « Pour le SDH, nous n'avons pas été associé au processus d'élaboration. Ni la méthode, ni le calendrier ne l'ont permis. Notre référente handicap l'a d'ailleurs déploré. Je n'ai donc aucune idée de pourquoi le SCD y figure. Mais ce qui y est pertinent. C'est probablement lié aux relations interpersonnelles que nous avons avec la personne qui l'a écrit. »

¹⁶⁷ *Id.* « Lorsque nous sommes associés stratégiquement à des projets ou à des décisions, c'est grâce à des relations interpersonnelles. Nous sommes donc très dépendants du contexte et de l'interlocuteur. »

¹⁶⁸ « Transcription de l'entretien avec Aurore Cartier, directrice du SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et Odile Jullien Cottart, directrice adjointe par intérim, Mission indicateurs et qualité / Formation des personnels », *op. cit.*

La participation du SCD dépend donc de domaines où la légitimité est déjà acquise – exemple révélateur : les différences d’implication du SCD de Lille dans le SDH, extrêmement contributeur dans la partie accessibilité numérique dans lequel il était déjà identifié grâce à sa participation préalable au SPAN, très peu identifié dans le reste du document. Le cas de la participation de la BDL à l’élaboration du schéma directeur du numérique – toujours en cours de rédaction – est également, pour Clément Pieyre, une conséquence directe du travail fait au préalable autour de la rédaction d’une feuille de route de la science ouverte à l’ENS de Lyon, qui a permis au SCD de se positionner comme interlocuteur stratégique sur ces sujets. C’est également le cas pour la place qu’occupe le SCD de l’UPEC dans le SD DDRSE en tant que « service modèle ».

L’association tardive révèle, elle, une place périphérique dans la chaîne décisionnelle, antérieure au schéma, qu’elle soit partiellement périphérique (manque de reconnaissance sur une thématique précise), ou totale – invisibilisation dans les instances, vision du SCD comme service strictement opérationnel de l’université, ne portant pas de ligne stratégique pour l’université.

Les schémas directeurs : entre leviers de reconnaissance stratégique et reproduction des équilibres préexistants

Dans les établissements où l’accès aux instances est institutionnalisé et où le SCD participe aux phases amont de cadrage (par exemple Nantes, Angers, Marseille, Lille dans certains cas), les schémas directeurs fonctionnent comme des leviers de reconnaissance stratégique. Ils permettent au SCD de sécuriser autant que faire se peut des projets, de légitimer des arbitrages et d’inscrire durablement son action dans les priorités de l’établissement.

Mais lorsque la participation est tardive, consultative (ou conditionnée à des démarches individuelles), voire inexistante, les schémas directeurs tendent à reproduire, voire accentuer, une invisibilisation institutionnelle et à pérenniser des représentations incomplètes du rôle et des missions des SCD. Le SCD peut être fortement engagé dans la mise en œuvre des politiques publiques, sans que cette contribution ne soit reconnue dans les instruments formels de pilotage¹⁶⁹. La capacité d’action du SCD en général¹⁷⁰, et la reconnaissance de son action dans les schémas directeurs en particulier¹⁷¹, dépendent en ce cas souvent des rapports informels créés avec la gouvernance et les différents porteurs de projet et varie avec eux.

Entre ces deux pôles extrêmes de participation, plusieurs configurations intermédiaires apparaissent. À Lille, la reconnaissance du SCD est forte mais

¹⁶⁹ Frustration de F. Joannic-Seta sur le caractère incomplet des mentions du SCD dans le SD DDRSE, notamment sur le fait que la bibliothèque soit un système durable par essence, (« Transcription de l’entretien avec Frédérique Joannic-Seta, directrice de la bibliothèque universitaire de Rennes 2 », *op. cit.*). Non-participation du SCD de Reims dans le SDVE. (« Transcription de l’entretien avec Carine El Bekri, directrice de la Bibliothèque de l’Université et des Editions et Presses Universitaires de Reims (EPURE) de l’Université de Reims Champagne Ardenne », *op. cit.*).

¹⁷⁰ « Transcription de l’entretien avec Benjamin Gilles, directeur de la direction des bibliothèques (DIRBIB) de l’université de Picardie Jules Verne », 19 août 2025 : « Les universités, vous le savez aussi bien que moi, c’est vraiment des constructions où les relations personnelles et les relations individuelles, assez curieusement, tiennent une grande place. Il se trouve que, jusqu’à son départ là, la DGS de l’université, c’était l’ancienne directrice de la BU. Donc, si vous voulez, ça facilite énormément les choses. Quand vous vous entendez bien avec la DGS qui connaît le milieu des BU, forcément, c’est beaucoup plus facile. [...] Autant sur les documents programmatiques, les documents généraux, le SCD est invisible, je ne peux même pas vous dire sur le numérique s’il a existé, autant il y a une culture de travail en transversalité avec les différents services qui est très forte. ». À l’UPJV, donc, la non-inscription dans les schémas directeurs n’est pas un sujet, dans la mesure où le service travaille en bonne intelligence avec les autres services de l’université, indépendamment de son inscription dans ces documents.

¹⁷¹ Au Mans, l’inclusion du SCD dépend directement des relations préexistantes avec la chargée de mission.

sectorielle, concentrée sur le schéma directeur du numérique et sur la partie accessibilité du SDH, sans diffusion vers l'ensemble des politiques transversales. Bien qu'associée à l'élaboration de nouvelles maquettes, elle n'est pas du tout reconnue dans sa dimension pédagogique dans le SDVE, et très peu comme un lieu de vie étudiante à part entière¹⁷².

Ces résultats confirment que les schémas directeurs ne constituent pas des cadres stabilisés de reconnaissance, mais des espaces de négociation du positionnement institutionnel des services y prenant part. Ils révèlent des rapports de pouvoir préexistants, tout en offrant, sous certaines conditions, des marges de manœuvre pour les acteurs transversaux que sont les SCD.

La capacité des bibliothèques universitaires à transformer ces instruments en leviers dépend ainsi :

- de leur accès aux espaces de décision, pour être au courant des différents schémas en court et s'associer à leur rédaction dès le début du projet.
- de leur capacité à produire des livrables convertibles dans les schémas, pour rendre visible ce qu'ils font déjà ;
- et de la formalisation institutionnelle de leur rôle transversal, que ce soit par leur organigramme ou par la fréquentation des différentes instances de l'université.

La question centrale n'est donc pas tant celle de la présence ou de l'absence des SCD dans les schémas directeurs que celle de la nature de cette présence. Une mention peut relever d'une logique d'affichage, répondre à une exigence formelle ou symbolique, sans produire d'effet structurant sur le positionnement institutionnel du service. À l'inverse, une participation moins visible textuellement peut s'accompagner d'une reconnaissance réelle, dès lors que le SCD est associé à la définition des orientations, qu'il produit des livrables intégrés au pilotage, et/ou qu'il dispose d'un accès effectif aux espaces de décision¹⁷³. La place accordée aux SCD dans les schémas directeurs dépend quant à elle moins de la nature de leurs missions que des conditions institutionnelles de leur association aux dispositifs de gouvernance dont vont dépendre les modalités de leur participation.

Les temporalités de rédaction comme facteur déterminant d'inclusion ou d'exclusion

Les temporalités d'élaboration jouent également un rôle déterminant. Les schémas rédigés dans l'urgence, sous contrainte de calendrier ou d'obligations externes, laissent peu de place à une participation réelle des SCD, cantonnée – au même titre que les autres services de l'université – à des contributions minimales dans son champ d'expertise préconçu par les porteurs du projet¹⁷⁴. D'un autre côté, les schémas construits sur des temporalités longues, étalées sur plusieurs mois,

¹⁷² « Transcription de l'entretien avec Laure Delrue, directrice adjointe des bibliothèques universitaires et du Learning center de Lille », *op. cit.*

¹⁷³ « Transcription de l'entretien avec Hélène Coste, directrice du SCD de l'Université Bordeaux Montaigne », *op. cit.* pour une absence de mention dans un SD, malgré une forte participation amont et une satisfaction de la directrice sur ce document. Dans une autre perspective, le cas du SCD de l'UPJV montre l'exemple d'une bibliothèque très peu associée aux schémas directeurs mais qui fonctionne parfaitement en transversalité avec les autres services en dehors de ces documents. « Transcription de l'entretien avec Benjamin Gilles, directeur de la direction des bibliothèques (DIRBIB) de l'université de Picardie Jules Verne », *op. cit.*

¹⁷⁴ « Transcription de l'entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université », *op. cit.*

favorisent une participation plus large, une meilleure appropriation et une reconnaissance accrue des acteurs transversaux tant que cette durée ne prend pas trop d'ampleur¹⁷⁵ et que les porteurs de projet ont un cadre méthodologique clair¹⁷⁶.

TYPLOGIE FONCTIONNELLE DES SCHEMAS DIRECTEURS

L'analyse croisée des entretiens et des documents stratégiques permet de dégager une typologie des schémas directeurs, fondée sur leur degré d'opérationnalité et leurs effets en matière de reconnaissance du SCD.

Deux grandes catégories se dégagent : le schéma directeur comme outil de pilotage et le schéma directeur comme cadre d'orientation.

Les schémas directeurs outils de pilotage

Le schéma directeur conçu comme un outil de pilotage se caractérise par un haut niveau de formalisation : il articule des axes stratégiques clairement hiérarchisés, des fiches actions détaillées, l'identification explicite de porteurs et de contributeurs, des jalons calendaires et, dans certains cas, des indicateurs de suivi. Dans ce type de configuration, le schéma ne se contente pas de produire un discours stratégique : il organise des dispositifs de gouvernance et de suivi et rend visibles les responsabilités. (voir l'annexe : Exemples de Fiche-Action mentionnant BU ou SCD). Pour les SCD, ce type de schéma rend possible une participation visible et une intégration pleine et entière à la stratégie de l'université, à condition d'être associé en amont aux groupes de travail ou à la fourniture de fiches actions. La reconnaissance passe alors par la désignation explicite comme acteur, co-porteur ou contributeur identifié, ce qui facilite la mobilisation du schéma comme levier stratégique. La bibliothèque y apparaît contributrice et comme acteur attendu du pilotage, susceptible d'influencer les priorités et de sécuriser des marges de manœuvre. La reconnaissance ne repose plus uniquement sur la visibilité ou l'expertise, mais sur la capacité du SCD à porter des actions, à en rendre compte et à s'inscrire dans des temporalités institutionnelles partagées. Sur le terrain, ce genre de situation apparaît autour de thématiques où le SCD s'est imposé de longue date comme partenaire de travail avec d'autres acteurs de l'université, notamment la question de la science ouverte ou celle des horaires d'ouverture.

Les schémas directeurs cadres d'orientation générale

Le schéma directeur conçu comme un cadre d'orientation présente un degré d'opérationnalité plus faible. Il se traduit souvent par une liste d'objectifs ou d'axes généraux, parfois accompagnés d'actions larges, sans désignation claire de porteurs ni de dispositifs explicites de suivi. L'intention stratégique est affirmée, mais la traduction organisationnelle est laissée à l'initiative des services. Dans cette configuration, le schéma directeur ne constitue pas un cadre structurant de l'action du SCD, mais un référentiel politique auquel il convient de se raccorder après coup, dans une logique d'alignement. La reconnaissance ne passe plus par la participation à l'élaboration du document, mais par la capacité du service à démontrer qu'il

¹⁷⁵ « Transcription de l'entretien avec Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de Paris Nanterre », *op. cit.*

¹⁷⁶ « Transcription de l'entretien avec Laure Delrue, directrice adjointe des bibliothèques universitaires et du Learning center de Lille », *op. cit.*

contribue effectivement aux orientations définies, même en l'absence de désignation formelle.

L'enjeu semble alors moins de piloter l'action que de fixer un cap politique, laissant à chaque service la responsabilité de décliner ces orientations dans ses propres cadres de travail. Lorsque ce type de schéma se trouve dans une université avec une culture politique bien développée, il est généralement associé à des outils internes qui permettent de mobiliser le schéma directeur en ancrant explicitement les actions du service dans l'un de ses axes.

C'est la logique que l'on retrouve à l'UPEC où les schémas directeurs restent relativement vagues, mais où un outillage interne à l'université en permet une véritable appropriation par chacun des services. Les appels à projet internes sont assortis d'un questionnaire permettant à chaque service de mentionner dans quel axe d'un schéma directeur leur réponse à l'AAP¹⁷⁷ vient d'inscrire, faisant de ces documents la colonne vertébrale de financements futurs¹⁷⁸. Dans ce cas, les effets produits relèvent principalement d'une reconnaissance symbolique — le fait de figurer dans un document stratégique — et, de manière plus ponctuelle, d'une reconnaissance fonctionnelle, lorsque le SCD est sollicité ad hoc comme expert ou contributeur. La reconnaissance stratégique demeure toutefois largement dépendante du hors-schéma : relations interpersonnelles avec la gouvernance, dispositifs officiels de mobilisation du schéma, positionnement antérieur dans les instances, capacité à s'inscrire dans d'autres dispositifs de pilotage ou à produire un outillage interne solide pour prolonger les axes du schéma dans une politique interne.

Tableau de synthèse

Cette typologie permet de dépasser une lecture binaire des schémas directeurs et de considérer que ces documents ne sont pas en eux-mêmes des leviers automatiques de reconnaissance stratégique pour les SCD. Les logiques de conception hétérogènes des schémas directeurs eux-mêmes induisent des stratégies différentes de la part des personnels de direction. Lorsque le schéma est pensé comme un outil de pilotage structuré, il ouvre des possibilités de reconnaissance explicite pour les acteurs associés. Lorsqu'il relève d'une logique d'orientation générale, il déplace la reconnaissance vers la capacité des services — et notamment des SCD — à démontrer leur alignement et leur contribution dans la durée, au prix d'un effort constant de traduction et de visibilité.

¹⁷⁷ Appel à projet.

¹⁷⁸ « Transcription de l'entretien avec Marine Rigeade, directrice du SCD de l'Université Paris Est - Créteil », *op. cit.*

Tableau 1 : Typologie des schémas directeurs, entre outil de pilotage et cadre

<i>Type de schéma directeur</i>	<i>Caractéristiques principales</i>	<i>Type(s) de reconnaissance induite</i>
<i>SD-outil de pilotage</i>	Axes hiérarchisés, fiches actions, porteurs identifiés, jalons, indicateurs, comités de suivi	Possibilité de reconnaissance stratégique (et symbolique + fonctionnelle)
<i>SD-cadre d'orientation</i>	Axes généraux, objectifs larges, faible désignation des responsabilités, suivi peu formalisé	Reconnaissance symbolique, parfois fonctionnelle ; reconnaissance stratégique dépendante du hors-schémas d'orientation

LES EFFETS CONTRASTES DES SCHEMAS DIRECTEURS SUR L'ACTION QUOTIDIENNE DES SCD : AJUSTEMENTS OPERATIONNELS ET INERTIES STRUCTURELLES

Les schémas directeurs, lorsqu'ils produisent des effets concrets sur les bibliothèques universitaires, le font souvent de manière indirecte et fragmentée, par petites touches, parfois éloignées des ambitions stratégiques affichées. Les entretiens mettent en évidence des transformations qui relèvent moins d'un pilotage global que de micro-ajustements opérationnels induits par certaines actions inscrites dans les schémas. Leur capacité à constituer un levier de reconnaissance stratégique pour les services communs de la documentation demeure profondément conditionnée. Les schémas agissent de manière différenciée, fragmentée et souvent indirecte sur le positionnement des SCD et ne provoquent pas d'effets mécaniques.

Lorsqu'ils sont mobilisés comme supports de cadrage ou de légitimation, les schémas peuvent renforcer ponctuellement la visibilité des bibliothèques, en inscrivant leurs actions dans un cadre institutionnel validé et en donnant un poids supplémentaire à certaines demandes ou revendications. Dans ces configurations, la reconnaissance du SCD ne résulte pas tant du schéma en lui-même que de sa capacité à servir de ressource discursive et politique, permettant d'aligner explicitement la politique documentaire sur les priorités stratégiques de l'université.

Cependant, les limites structurelles observées — absence de suivi, faible portée contraignante, instabilité des priorités, multiplication de référentiels peu articulés — restreignent fortement la capacité des schémas à transformer durablement la place des SCD.

Des effets à échelle variable

Les effets au quotidien des schémas directeurs

Dans plusieurs établissements, les seules conséquences réellement tangibles des schémas concernent des évolutions très concrètes du quotidien. À Lyon 3, l'un des impacts les plus évoqués concerne par exemple la mise en conformité des bâtiments et des pratiques avec les objectifs du schéma DDRSE : réorganisation du tri, suppression de l'eau chaude dans certains espaces, ajustements liés à la sobriété énergétique. Ces mesures ne transforment pas structurellement les bibliothèques, mais elles modifient certaines routines professionnelles, parfois en suscitant de l'inconfort :

« ça a eu un impact sur nos quotidiens, sur des actions très pratiques du quotidien, savoir où est-ce que je jette un truc dans la poubelle... On voit que c'est des petits gestes, mais qui, en soi, ne sont pas si simples et peuvent susciter aussi beaucoup d'interrogations, voire de frustrations chez les collègues. Il y a des schémas directeurs sobriété qui ont des impacts sur le quotidien des collègues parce qu'il n'y a plus d'eau chaude dans les cuisines et qu'on ne peut plus faire sa vaisselle l'hiver avec de l'eau chaude¹⁷⁹. »

Ces ajustements opérationnels, concrets, illustrent la manière dont les schémas directeurs peuvent exercer une influence par l'imposition diffuse d'orientations globales (sobriété, inclusion, mobilité douce) qui se traduisent, secteur par secteur, en prescriptions très opérationnelles.

Les schémas directeurs comme supports occasionnels de cadrage pour l'action du SCD

Au-delà de ces effets diffus et très opérationnels, les schémas directeurs produisent aussi des effets lorsqu'ils sont mobilisés par les bibliothèques comme outils de cadrage, notamment dans les interactions avec d'autres services ou avec la gouvernance. Les entretiens montrent que la valeur stratégique du schéma dépend alors de sa capacité à servir de référence institutionnelle. Cet usage stratégique du schéma permet au SCD d'appuyer des demandes (aménagements, arbitrages budgétaires, reconnaissance de certaines missions) en leur donnant une légitimité institutionnelle plus forte que celle d'une initiative portée isolément. Dans ce registre, le schéma directeur est utilisé comme un argument d'autorité institutionnelle, venant renforcer une revendication qui, sans ce support, serait plus fragile. À titre d'exemple Pauline Coisy et Florence Degorgue mentionnent la manière dont le SDVE leur a servi de support de négociation pour l'inscription des actions de la bibliothèque dans les maquettes et emplois du temps lors de la CFVU¹⁸⁰. Dans ce cas, le schéma permet de sécuriser une position en montrant que la bibliothèque s'inscrit dans un cadre validé par l'établissement et confère au SCD une forme de reconnaissance stratégique ponctuelle, fondée sur l'alignement explicite entre ses missions et les priorités institutionnelles. C'est également dans

¹⁷⁹ « Transcription de l'entretien avec Aurore Cartier, directrice du SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et Odile Jullien Cottart, directrice adjointe par intérim, Mission indicateurs et qualité / Formation des personnels », *op. cit.*

¹⁸⁰ « Transcription de l'entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université », *op. cit.* : « Lors de la réunion de la CFVU [...] nous avons rappelé les enjeux de formation et de formation à l'information. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur le SDVE. Cela nous a permis de soutenir que nous étions cohérents et avions nos places dans les maquettes et dans les emplois du temps. »

cette optique que Rémi Gaillard et Amélie Church ont fait une fiche-action à propos d'un projet d'aménagement d'une des bibliothèques de Sorbonne Université.¹⁸¹

Car les schémas directeurs permettent également de prioriser les différentes actions, en contribuant à hiérarchiser les projets. Cette fonction de cadrage peut avoir un double effet : légitimer une action inscrite dans les schémas, mais délégitimer – ou différer – des actions non alignées, indépendamment de leur pertinence.

« C'est clair que quelque chose qui n'est pas dans le schéma directeur numérique, immobilier, etc., si mes équipes me disaient que si on faisait ça, je sais très bien que ce ne sera pas considéré comme une priorité¹⁸². »

Enfin, les entretiens montrent que les schémas directeurs peuvent générer certains effets structurels, sans pour autant transformer en profondeur les organisations. Parmi ces effets figurent notamment la création de référents, l'évolution de certaines fiches de poste, une reconnaissance accrue dans les groupes de travail, ou encore l'identification de besoins organisationnels nouveaux. Il s'agit de fait d'un levier de management intéressant, qui permet à la direction du SCD de s'appuyer sur un outil de l'université pour donner un nouvel élan au service proposé par la bibliothèque¹⁸³.

L'absence de transformation durable en l'absence d'un suivi structuré

Les directions interrogées soulignent également que l'absence de veille, de comité de suivi ou de référentiel d'indicateurs stabilisé limite fortement la capacité des schémas à produire des effets durables. Anne Devulder et Jean-François Maynier y voient d'ailleurs l'une des faiblesses constatées lors des premiers bilans des SDVE¹⁸⁴.

Plusieurs verbatims mettent en évidence un décalage structurel entre la formalisation des engagements dans les schémas et leur réintégration effective dans les outils de pilotage des bibliothèques¹⁸⁵. Ce constat souligne une limite majeure : en l'absence de passerelles explicites entre les indicateurs portés par les schémas et ceux mobilisés dans le pilotage interne des SCD, le schéma demeure un document externe, peu approprié, et faiblement opérant pour structurer l'action dans la durée¹⁸⁶.

¹⁸¹ « Transcription de l'entretien avec Rémi Gaillard et Amélie Church, co-directeurs de la direction Archives, bibliothèques et collections muséales de Sorbonne Université », *op. cit.*

¹⁸² « Transcription de l'entretien avec Frédérique Joannic-Seta, directrice de la bibliothèque universitaire de Rennes 2 », *op. cit.*

¹⁸³ « Transcription de l'entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université », *op. cit.* : « C'est vrai qu'il s'agit d'un levier de management intéressant. Cela permet d'appuyer plus sur des domaines de mission, de les reconnaître et donc de légitimer le fait qu'il va falloir travailler à un redéploiement de certains postes sur des enjeux plus nouveaux et qui n'attirent pas forcément les collègues ou qui leur font peur car c'est compliqué. Cela peut être un appui précieux pour faire évoluer le service, car cela permet de montrer que cette évolution vient avec un appui, un cadre qui a été validé à un niveau supérieur. Cela permet à la direction de ne pas porter seule sur ses épaules la charge du changement. »

¹⁸⁴ « Transcription de l'entretien avec Anne Devulder et Jean-François Maynier, DGESIP », *op. cit.*

¹⁸⁵ « Transcription de l'entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université », *op. cit.* : « Mais entre ce qu'on va inscrire dans ses schémas directeurs au moment où il faut rendre quelque chose à l'université et la manière dont ensuite, nous, on va le réintégrer dans nos indicateurs de suivi interne, pour par exemple l'ESGBU ou autre chose, il y a quand même un gap. Et d'ailleurs, parfois, on ne fait même pas ce retour-là. »

¹⁸⁶ « Transcription de l'entretien avec Aurore Cartier, directrice du SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et Odile Jullien Cottart, directrice adjointe par intérim, Mission indicateurs et qualité / Formation des personnels », *op. cit.* : « À

La question du suivi ne se limite toutefois pas à l'existence formelle d'indicateurs. Les entretiens montrent que la nature même des indicateurs retenus peut faire l'objet de fortes réserves, tant sur leur pertinence que sur leur capacité à rendre compte des effets réels des politiques mises en œuvre. Nathalie Clot offre à cet égard un témoignage éclairant. Elle souligne d'abord une méconnaissance, voire une opacité, des dispositifs de suivi du SDVE¹⁸⁷ et évoque ensuite des indicateurs centrés sur des éléments facilement quantifiables — nombre de réunions, taux de participation — qui, s'ils produisent des effets organisationnels réels, posent la question de leur portée stratégique. Nathalie Clot pointe ainsi le risque d'un pilotage par l'indicateur qui tend à confondre moyens et finalités¹⁸⁸.

Ce type d'indicateurs peut générer des ajustements concrets, comme la tenue régulière de réunions ou le maintien de certains budgets, mais leur contribution au sens des politiques menées reste ambivalente. Elle souligne également le décalage entre des actions difficilement mesurables mais pourtant essentielles — par exemple des conditions matérielles d'accueil — et leur absence dans les dispositifs de suivi.

Les schémas directeurs mobilisent donc le langage du pilotage et de l'évaluation, sans toujours parvenir à produire un suivi qui fasse sens pour les acteurs. L'absence de suivi systématique a pour principale conséquence le fait que des actions inscrites dans les schémas peuvent rester lettre morte. Par ailleurs, il existe souvent un décalage entre l'intention stratégique et la mise en œuvre, en raison des aléas du quotidien universitaire (contraintes budgétaires, rotations managériales, priorités politiques nouvelles¹⁸⁹).

D'une manière générale, ce qui ressort de la majorité des entretiens – à quelques exceptions près – n'est pas tant l'impact direct des schémas directeurs sur les pratiques quotidiennes des bibliothèques, que la manière dont les personnels de direction interrogés perçoivent leur utilité pour le positionnement des bibliothèques. Pour les directions de SCD, l'enjeu principal est celui de la visibilité institutionnelle permise par l'inscription dans ces documents, perçus avant tout comme des outils de communication à destination de la communauté universitaire, de la gouvernance et, plus largement, des tutelles. Cette visibilité est indissociable d'une reconnaissance que les schémas contribuent à produire.

Des outils de communication, de visibilité et de reconnaissance

De fait, l'analyse des entretiens permet de distinguer trois grandes formes de reconnaissance qu'induisent l'inscription des SCD dans ou leur participation à l'élaboration des schémas directeurs :

travers les indicateurs, tu poses la bonne question, à quoi ça sert, les schémas directeurs, si, effectivement, il n'y a rien derrière, pas dessus, il n'y a pas d'évaluation ? »

¹⁸⁷ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.* : « « Ça a très certainement été défini, et un truc qui est extrêmement intéressant, c'est que moi, je ne les connais pas. Je ne sais absolument pas. »

¹⁸⁸ *Id.* : « Je sais que dans les fiches actions, tu avais les indicateurs de réussite, par exemple, le nombre de réunions effectives par rapport au nombre de réunions prévues et le taux de participation au séminaire. [...] D'avoir des chiottes propres en nombre suffisant pour les étudiants [...] qui n'ait fait l'objet d'aucun indicateur et qui améliore pourtant réellement la vie étudiante. »

¹⁸⁹ « Schéma DD&RSE : dépôt par 80 % des établissements sous tutelle du Mesre ; une 20aine d'indicateurs à venir », sur *News Tank Éducation & Recherche*, (en ligne : <https://education.newstank.fr/article/view/422925/schema-dd-rse-depot-80-etablissements-tutelle-mesre-20aine-indicateurs.html> ; consulté le 19 janvier 2026).

- une reconnaissance d'ordre symbolique, liée à la présence du SCD dans les documents stratégiques.
- une reconnaissance fonctionnelle, qui se traduit par la sollicitation du SCD comme contributeur à certaines actions ou comme expert sur un sujet donné
- une reconnaissance stratégique, qui correspond à la capacité du SCD à influencer les orientations, les priorités et les arbitrages institutionnels.

Les schémas directeurs produisent fréquemment les deux premières formes de reconnaissance. Plusieurs directions de SCD soulignent que ces documents constituent moins des outils de transformation immédiate que des supports privilégiés de mise en visibilité et de valorisation des activités de la bibliothèque au sein de l'établissement. Cette dimension paraît dans la quasi-totalité des entretiens effectués.

Le schéma directeur agit comme un agrégateur permettant de rassembler des actions menées par différents services dans les silos de l'université, de leur donner une cohérence stratégique et de les inscrire dans un récit collectif partagé. Cette mise en cohérence à l'échelle de l'université des actions menées par les différents services est d'ailleurs l'une des fonctions attendues d'un schéma directeur. Anne Devulder et Jean-François Maynier considèrent ainsi que l'état des lieux est l'un des dispositifs les plus importants des schémas directeurs de la vie étudiante, car ils permettent de faire connaître aux différents services de l'université ce que font les autres services, de sortir des logiques de silo et de mettre fin à une méconnaissance certaine de l'action globale de l'université¹⁹⁰. La participation aux schémas directeurs apparaît comme une manière pour les SCD d'affirmer leurs contributions aux missions fondamentales de l'université auprès des autres services de l'université aussi bien que de toute la communauté universitaire.¹⁹¹ Le schéma directeur fonctionne alors comme un outil de médiation interne, permettant de transformer une expertise souvent implicite en une contribution explicitement reconnue dans les documents stratégiques. Cette visibilité n'est pas seulement descriptive, elle participe d'une reconnaissance symbolique du SCD à l'échelle de l'établissement.

La portée stratégique de cette fonction communicationnelle est soulignée par plusieurs directions. Elle permet d'abord de corriger une représentation encore largement répandue des bibliothèques comme de simples « centres de coûts », déconnectés des priorités stratégiques¹⁹² et héritières d'un fonctionnement pré-LRU.

En inscrivant leurs actions dans les schémas directeurs, les SCD cherchent ainsi à démontrer leur utilité transversale qu'il s'agisse de formation, de recherche, de vie étudiante ou de science ouverte. La participation aux schémas devient alors un enjeu symbolique central : il s'agit en figurant dans un document stratégique, de lutter contre une lecture réductrice de la bibliothèque et d'affirmer sa place comme acteur légitime de la stratégie institutionnelle.

¹⁹⁰ « Transcription de l'entretien avec Anne Devulder et Jean-François Maynier, DGESIP », *op. cit.*

¹⁹¹ « Transcription de l'entretien avec Clément Pieyre, directeur de la Bibliothèque Diderot de Lyon », *op. cit.* : « Il y a un enjeu de rendre visible ce que la bibliothèque fait déjà à travers ce type de démarches. [...] Pour beaucoup de collègues, ce n'est pas une révélation, mais c'est une découverte de ce que fait la bibliothèque, non pas de ce qu'elle pourrait faire, mais de ce qu'elle fait déjà. »

¹⁹² « Transcription de l'entretien avec Yann Marchand, directeur du SCD de l'Université de Nantes », *op. cit.*

Cette participation rend visible des contributions souvent mal identifiées par les différents services de l'université. Ils permettent d'exposer les capacités du SCD dans un cadre institutionnel partagé¹⁹³.

Être inscrit dans un schéma directeur au titre de l'exemplarité d'une action déjà menée est un levier important de reconnaissance en interne du bien fondé de politiques menées avant que n'arrivent les schémas directeurs. Au-delà de la visibilité, les schémas directeurs jouent un rôle déterminant dans la reconnaissance institutionnelle d'actions déjà engagées par les SCD, souvent de longue date et parfois sans cadrage explicite. Les entretiens montrent que, pour de nombreuses directions, l'enjeu n'est pas tant d'inventer de nouvelles missions que de faire reconnaître, dans un langage institutionnel partagé, un travail déjà réalisé, structuré et assumé par les équipes¹⁹⁴.

Le schéma ne crée donc pas l'action, mais, en la formalisant, il la rend visible dans l'espace institutionnel. Cette reconnaissance est d'autant plus importante que les bibliothèques universitaires sont des organisations dotées d'objectifs propres, mais dont l'action peut rester relativement opaque pour les autres directions.

Dans cette perspective, les schémas directeurs fonctionnent comme des dispositifs de traduction : ils permettent de reformuler des actions professionnelles dans la grammaire du pilotage universitaire. Plusieurs directions insistent sur cet effet de mise en cohérence, qui contribue à faire reconnaître l'investissement du SCD comme partie intégrante de la stratégie globale, et non comme une juxtaposition d'initiatives locales. La reconnaissance produite par les schémas ne repose pas uniquement sur l'attribution de nouveaux rôles ou de nouveaux moyens, mais sur la validation symbolique d'un travail préexistant en l'inscrivant dans la stratégie globale de l'établissement, ce qui peut parfois jouer un rôle protecteur lors des arbitrages et lors des dialogues de gestion pour établir le budget prévisionnel et la campagne d'emplois :

« Cela permet de limiter la casse lors d'un dialogue de gestion quand il faut parler de réduction de moyens. »¹⁹⁵

La visibilité produite par les schémas ne relève donc pas d'une communication offensive, mais d'une reconnaissance progressive, construite par accumulation et qui rend visible l'alignement des projets de la bibliothèque avec la stratégie globale de l'université.

Typologie d'appropriation des schémas directeurs par les SCD

Les réflexions précédentes ont montré que la place des SCD dans les schémas directeurs ne peut être abordée uniquement par l'analyse de leur visibilité textuelle,

¹⁹³ « Transcription de l'entretien avec Clément Pieyre, directeur de la Bibliothèque Diderot de Lyon », *op. cit.* : « C'est un levier pour faire davantage connaître les potentialités de la bibliothèque. Et encore une fois, l'effet cumulatif, ça permet de montrer que la bibliothèque peut être partout. »

¹⁹⁴ « Transcription de l'entretien avec Frédérique Joannic-Seta, directrice de la bibliothèque universitaire de Rennes 2 », *op. cit.* : « on essaye d'illustrer et de formaliser des actions qu'on mène déjà, ou de renforcer des actions qu'on mène déjà. Donc, il y a une forme de continuité. Pour le handicap, on n'a pas attendu le schéma directeur du handicap pour avoir deux référents handicap au sein de la bibliothèque, qui ont mis en place un certain nombre de services, qui ont un certain nombre d'outils, qui sont mis à disposition. Et on n'a pas attendu non plus de ce schéma handicap du côté des personnels pour accompagner les collègues qui étaient dans cette situation du handicap ». L'une des formes les plus abouties de cette reconnaissance se retrouve dans le SD DRSE de l'UPEC, où le SCD est mentionné comme « service modèle ». *Schéma directeur développement durable / responsabilité sociétale (SD DDRS)*, Créteil, UPEC, 2024, p. 10-12.

¹⁹⁵ « Transcription de l'entretien avec Clément Pieyre, directeur de la Bibliothèque Diderot de Lyon », *op. cit.*

puisque une mention abondante peut correspondre à une reconnaissance essentiellement opérationnelle, tandis qu'une absence peut coexister avec une participation réelle aux arbitrages ou à une appropriation interne déterminée. De même, la distinction entre schéma « outil de pilotage » et schéma « cadre d'orientation » éclaire, certes, le degré d'utilisabilité du document, mais ne permet pas de comprendre la variabilité des effets au quotidien des SD rencontrés dans les verbatims.

À ces deux éléments (visibilité et opérationnalité), il faut donc en ajouter un 3^e : celui du mode d'appropriation¹⁹⁶ par les directions des SCD.

À partir des entretiens, 4 types d'appropriation ont été identifiés :

- L'appropriation structurante : le schéma directeur est investi comme un instrument structurant, colonne vertébrale du pilotage interne de la bibliothèque. L'orientation stratégique part de l'université et se décline dans l'action du service¹⁹⁷.
- L'appropriation opportuniste : le schéma directeur n'est pas nécessairement l'outil structurant du pilotage du SCD, mais être dedans est un enjeu pour justifier des demandes ou des projets, dans une logique de raccrochement des actions de la bibliothèque aux projets de l'université. Même lorsque le SCD n'a pas pesé sur l'élaboration du document, il peut chercher à démontrer a posteriori qu'il contribue aux orientations et utiliser le schéma comme cadre de référence. Le schéma est perçu comme un référentiel politique mobilisable dans des négociations, plus que comme un outil de pilotage.
- L'appropriation des coulisses : le schéma directeur est perçu comme un processus de rencontres et de discussions plutôt que comme un document. La reconnaissance produite est moins lisible dans le schéma. C'est un type d'appropriation qui est fragile, puisque son opérativité repose sur des relations et des routines d'interactions qui peuvent être déstabilisées par un changement d'équipe politique ou par une réorganisation.
- L'appropriation défensive : le schéma directeur est vécu comme un dispositif imposé, peu articulé aux réalités opérationnelles. Il est perçu comme un cadre de communication plutôt qu'un instrument de pilotage. La bibliothèque doit construire son positionnement stratégique hors du schéma, par des alliances, des projets autonomes ou des dispositifs internes de pilotage.

Pour un essai d'illustration des différentes configurations d'appropriation des SD par les SCD autour de l'exemple des SDVE, se référer à [l'annexe 3.3.](#)

¹⁹⁶ Par appropriation, j'entends l'ensemble des opérations par lesquelles une direction transforme un schéma directeur en ressource stratégique.

¹⁹⁷ Cette appropriation peut d'ailleurs se faire a posteriori, et par injonction des n+1 : c'est le cas à la BULCO par rapport au SD DRSE : « « Ce qui m'a surpris, c'est que lors de mon entretien professionnel, j'ai eu pour objectif pour l'année prochaine, d'intégrer la bibliothèque dans le schéma directeur, donc c'est une autre façon, a posteriori, de s'intégrer dans un schéma directeur, pas en le coconstruisant, mais en essayant de voir comment on peut s'y insérer. » » Transcription de l'entretien avec Géraldine Barron, directrice de la Bibliothèque de l'Université du Littoral Côte d'Opale », *op. cit.*

Mode d'appropriation	Rapport au schéma	Conditions de possibilité	Type de reconnaissance induite	Limites / risques
Structurante	Le schéma est la colonne vertébrale du pilotage interne. Les orientations de l'université se déclinent directement dans l'action du service.	Participation précoce à l'élaboration, accès institutionnalisé aux instances, fort outillage interne, culture locale de pilotage affirmée.	Reconnaissance stratégique : le SCD est acteur attendu du pilotage, porteur ou co-porteur d'actions.	Exposition politique forte, dépendance au maintien des alliances et à la continuité de la gouvernance. Charge de travail accrue.
Opportuniste	Le schéma n'est pas l'outil structurant du pilotage, mais y figurer est un enjeu pour justifier projets et demandes. Logique de « raccrochement » <i>a posteriori</i> aux orientations définies.	Capacité à produire des livrables intégrables (fiches-actions, indicateurs), veille active sur les calendriers Relations interpersonnelles avec les porteurs de projet.	Reconnaissance fonctionnelle et symbolique : le SCD est visible, ses actions sont légitimées par l'inscription dans un cadre institutionnel validé.	Visibilité sectorielle et fragile qui ne garantit pas une influence sur les orientations. Risque de simple affichage si le schéma lui-même est peu contraignant.
Des coulisses	Le schéma est perçu avant tout comme un processus — de discussions, de rencontres, de négociations — plus que comme un document. La reconnaissance produite passe par les relations construites, plus que par la mention dans le texte.	Présence dans les groupes de travail informels et les espaces de pré-décision, capital relationnel solide, légitimité reconnue par les porteurs de projet à titre personnel.	Reconnaissance relationnelle et informelle : réelle mais peu formalisée dans le document.	Très dépendante du facteur humain, fragilisée par tout changement de gouvernance ou réorganisation. Difficile à capitaliser et à transmettre.
Défensive	Le schéma est vécu comme un dispositif imposé, peu articulé aux réalités du service. Il est perçu comme un document de communication externe plutôt que comme un instrument de pilotage. Le SCD construit sa reconnaissance en dehors du schéma, par des alliances, des projets autonomes ou ses propres outils internes.	Association tardive ou inexistante à l'élaboration, faible portage politique du schéma, absence de culture locale de pilotage par les instruments.	Reconnaissance essentiellement construite hors-schéma, le document ne produit pas d'effet sur le positionnement du SCD.	Risque d'invisibilisation institutionnelle durable, sur-engagement du SCD sans traçabilité dans les documents stratégiques, difficulté à sécuriser des moyens.

Tableau 2 : Typologie des modes d'appropriation des schémas directeurs par les SCD

Ces quatre types ne sont pas mutuellement exclusifs. Un même SCD peut adopter un mode d'appropriation différent selon les thématiques des schémas directeurs. Par ailleurs, ces types ne sont mobilisables que dans la mesure où une culture politique existe au sein de l'université permettant aux SCD de mobiliser, dans la mesure du possible, ces schémas directeurs. Sinon, quel que soit leur niveau d'implication, de participation à l'élaboration de ces documents, leur appropriation demeure nulle, les directions ne voyant pas d'intérêt à mobiliser un outil non mobilisable.

SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ANALYSE DE TERRAIN

Les schémas directeurs comme révélateurs du positionnement stratégique des SCD

GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

Présidence, VP, DGS

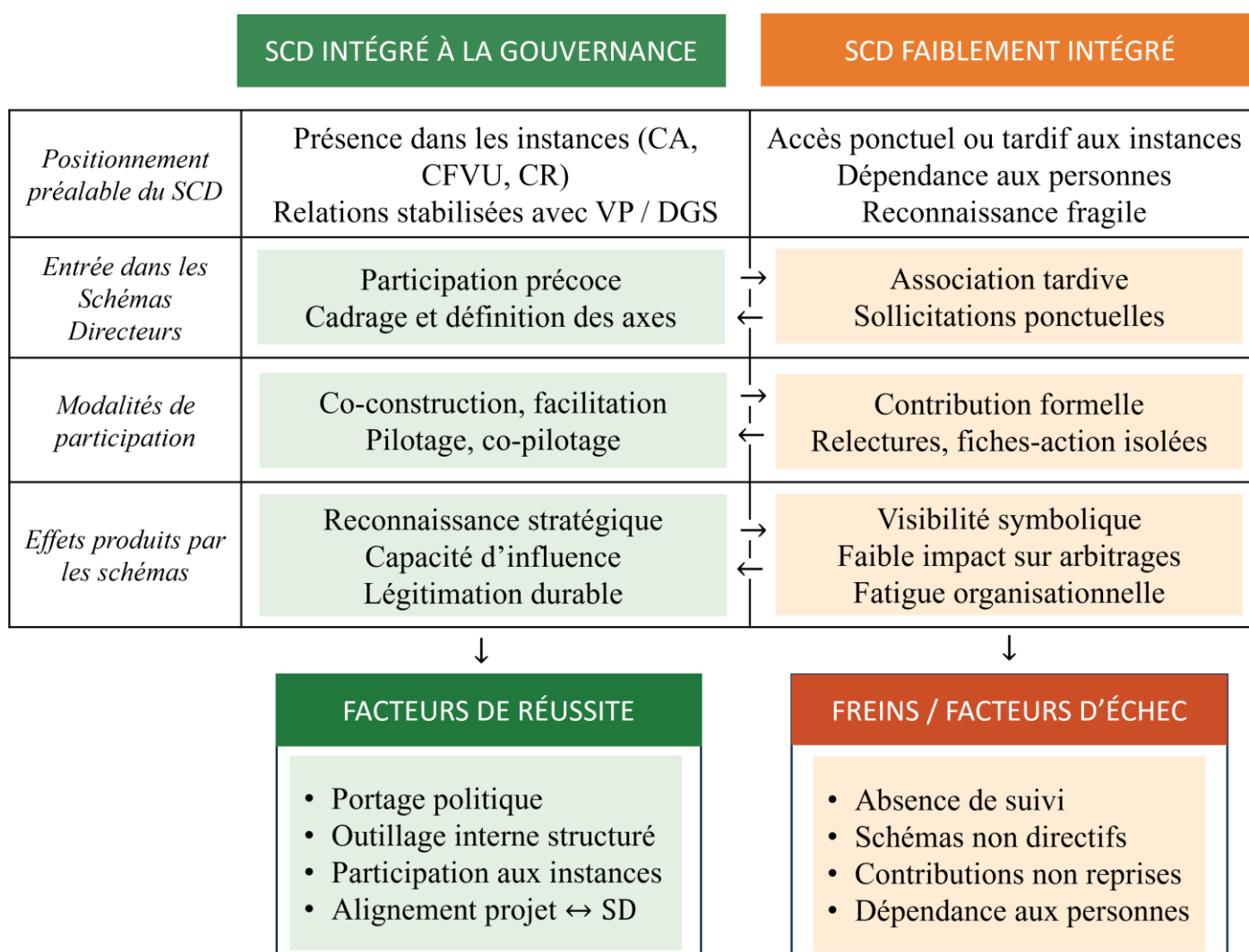


Figure 6 : Synthèse sur les différentes modalités de positionnement stratégique des SCD, à l'aulne des schémas directeurs. Réalisation : A. Girard.

Dimension	Facteurs de succès	Obstacles / freins
Positionnement stratégique du SCD	- Directeur·rice intégré·e aux cercles décisionnels. - Capacité à parler le langage du pilotage stratégique - Anticipation des priorités institutionnelles	- Absence de siège dans les instances - Position perçue comme strictement technique - Faible visibilité politique
Mode d'élaboration du SD	- Démarche participative et transversale - Groupes de travail ouverts aux services communs - Co-construction avec diagnostics partagés	- Élaboration restreinte à la gouvernance - Rédaction externalisée sans concertation - Consultation tardive du SCD
Thématique du schéma directeur	- Thématiques associées aux missions documentaires (vie étudiante, handicap, science ouverte) - Convergence avec une expertise métier existante	- Thématiques perçues comme éloignées du cœur de métier - Réduction du SCD à un rôle logistique
Environnement institutionnel/effets	- Université structurée et professionnalisée en matière de pilotage - Culture de la transversalité - Stratégie institutionnelle claire	- Gouvernance instable - Logique de silos - Absence de coordination entre schémas directeurs
Méthodologie	- Capacité à produire données, indicateurs, bilans - Expertise en gestion de projet - Disponibilité RH dédiée	- Manque de ressources internes - Faible culture de l'évaluation dans l'université
Logiques externes	- Alignement aux exigences ministérielles - Contribution à l'obtention de labels (DDRS, HRS4R, Service Public+). - Appui d'organismes extérieurs (IGESR)	- Non prise en compte des injonctions nationales liées à la documentation - Absence de veille stratégique sur les documents demandés
Représentations institutionnelles	- Vision du SCD comme acteur stratégique - Reconnaissance de son expertise transversale	- Vision du SCD comme service support - Invisibilisation dans les discours politiques

Tableau 3 : Synthèse des facteurs de succès ou d'échec de la participation des SCD aux schémas directeurs comme leviers de reconnaissance de leur place stratégique au sein de l'université.

Cette analyse de terrain m'amène à considérer trois faits principaux sur la relation entre SCD et schéma directeur :

- la visibilité des SCD dans les schémas directeurs est largement dépendante de dynamiques antérieures. Les schémas directeurs agissent comme révélateurs ou comme cristalliseurs du positionnement des SCD dans l'université.
- la capacité à participer aux schémas directeurs est un révélateur de la maturité stratégiques et des dispositifs mis en place sur le long terme par les directions de SCD pour se faire reconnaître comme acteurs stratégiques à part entière de l'université
- les schémas directeurs produisent plus d'effets organisationnels internes que de véritables transformations institutionnelles. Ces effets sont directement dépendants des capacités/de la volonté d'appropriation des schémas directeurs par les SCD.

Les quatre modes d'appropriation identifiés montrent qu'une marge de manœuvre existe, y compris pour des SCD qui n'ont pas pesé sur l'élaboration des documents : l'appropriation opportuniste, la mobilisation des schémas comme ressource discursive, les rencontres que leur processus d'élaboration génèrent sont autant de leviers mobilisables et mobilisés par les personnes rencontrées.

Mais leur efficacité reste étroitement conditionnée au travail d'intégration institutionnelle qui précède les schémas et que les schémas seuls ne peuvent pas produire. Les schémas directeurs tendent à consolider une intégration qu'ils ne créent pas. En ce sens, ils opèrent comme des instruments confirmatifs, en consolidant l'intégration de SCD déjà intégrés sans permettre de corriger la marginalité des SCD déjà peu intégrés, dans une forme de circularité institutionnelle.

C'est à partir de ce constat de circularité et des variables qui le structurent qu'il s'agit à présent d'analyser les conditions de possibilités pour faire de ces instruments de pilotage des leviers d'action et d'intégration réels, pour des SCD qui partent de situations très différentes.

STRATEGIES ET RECOMMANDATIONS POUR OPTIMISER L'INTEGRATION DES SCD DANS LES SCHEMAS DIRECTEURS : LE CHOIX DE LA PROSPECTIVE

L'IMPOSSIBLE TEMPS DU BILAN : ENJEUX PROSPECTIFS

L'exercice du bilan pour analyser les impacts des schémas directeurs sur les SCD est difficile à mener en l'état, au vu du caractère relativement récent de la diffusion massive de ces instruments de pilotage¹⁹⁸. Deux bilans récents existent sur les SDVE et les SD DDRSE, chacun concentré sur leurs thématiques. Ils ont le mérite d'en identifier les principaux points d'amélioration (faiblesse des dispositifs de suivi, difficulté à mettre en place des larges processus de concertation) et de montrer que ce sont des instruments en cours d'appropriation par les universités, et donc a fortiori, par les différents services. Ils se positionnent tous deux comme des bilans de la réalisation de ces documents, et non comme des bilans de ce qu'ils ont permis d'accomplir¹⁹⁹.

Autre difficulté du bilan, inhérente à la nature des schémas directeurs : étant des dispositifs ni homogènes, ni forcément stabilisés, leur portée normative n'est pas clairement définie. Ils devraient s'articuler de plus en plus aux COMPs au fur et à mesure que ce dispositif se déploie à l'échelle de tout l'ESR et atteindre une forme de normalisation. Pour l'instant, ils manquent d'une cohérence interne qui permettrait de comparer leurs effets ou de mesurer leur efficacité.

Face à cette aporie heuristique, j'ai fait le choix de mener une analyse via une approche prospective, pour essayer d'éclairer les conditions dans lesquelles les SCD peuvent transformer ces dispositifs en leviers de reconnaissance stratégique, ou, à défaut, à en limiter les effets de fragilisation.

Présentation des outils de la prospective

Ce mémoire mobilise donc une approche prospective qualitative. Celle-ci ne vise pas à prédire l'évolution des bibliothèques universitaires, mais à explorer des trajectoires plausibles à partir des dynamiques observées.

La prospective est un outil d'interprétation stratégique, permettant de mettre en relation les contraintes structurelles (qu'il s'agisse des contraintes de l'environnement universitaire ou celles de l'outil en lui-même), les pratiques et stratégies d'acteurs analysées précédemment, et les marges de manœuvre professionnelles identifiées à moyen terme. Des centaines de méthodes existent, mais toutes se concentrent autour de trois questionnements principaux : qui suis-je ? (état des lieux) que peut-il advenir ? (différents scénarios) que puis-je faire ? (plan

¹⁹⁸ « Transcription de l'entretien avec Marine Rigeade, directrice du SCD de l'Université Paris Est - Créteil », *op. cit.*

¹⁹⁹ « Bilan des premiers SDVE », 16 juillet 2025, *op. cit.* ; « Schémas directeurs DD&RSE », 3 février 2026, *op. cit.*

d'action, en agissant sur différents variables structurantes).²⁰⁰ C'est cette version très simplifiée de la prospective que je mobilise pour la suite de ce travail.

La matrice SWOT qui suit répond au premier temps de cette démarche : elle synthétise les enseignements de l'analyse de terrain en mettant en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui structurent le positionnement des SCD face aux schémas directeurs. Je m'inspire en cela de la démarche proposée par J. Cox pour analyser la place des bibliothèques dans leur environnement universitaire²⁰¹. L'idée est de proposer une mise en cohérence des résultats pour rendre lisibles les tensions mises en évidence par le corpus sur le positionnement des SCD face aux schémas directeurs. Cette matrice SWOT proposée ne prétend pas valoir pour l'ensemble des bibliothèques universitaires, mais constitue une synthèse analytique fondée sur mon terrain.

²⁰⁰ F. BOUILLANNE, *Choisir son avenir : la méthode prospective au service d'une stratégie de long terme en contexte incertain.*, Mémoire d'étude, Villeurbanne, Enssib, 2019

²⁰¹ J. COX, « The Position and Prospects of Academic Libraries », 3 juillet 2023, *op. cit.* ; J. COX, « The Position and Prospects of Academic Libraries: Strengths and Opportunities », *New Review of Academic Librarianship*, vol. 29, n° 4, Routledge, 2 octobre 2023, p. 367-393 (en ligne : <https://doi.org/10.1080/13614533.2023.2238692> ; consulté le 17 janvier 2026)

FORCES (ressources internes des SCD)	OPPORTUNITÉS (dynamiques institutionnelles favorables)
Expertise reconnue sur des thématiques institutionnalisées (handicap, science ouverte, accessibilité numérique)	Généralisation des schémas directeurs comme instruments légitimes de la gouvernance universitaire
Position naturellement transversale, en interface avec l'ensemble des missions universitaires	Montée en puissance de thématiques où les SCD ont une valeur ajoutée démontrée (inclusion, réussite, sobriété numérique)
Capacité à produire des livrables directement intégrables dans les schémas (fiches-actions, diagnostics, indicateurs)	Première vague de bilans (SDVE, SD DDRSE) ouvrant un espace pour la revendication d'un rôle plus structurant (axe « recherche » à approfondir dans les SD DRSE)
Compétences en animation, facilitation et co-construction, valorisées dans les processus participatifs	Possibilité de mobiliser les schémas comme outils de traduction et de légitimation du projet de service
Capital relationnel construit sur le long terme avec d'autres directions (vie étudiante, handicap, recherche, DSI)	
FAIBLESSES (vulnérabilités internes des SCD)	MENACES (risques liés au contexte institutionnel)
Reconnaissance institutionnelle inégale et structurellement dépendante du facteur humain et des cycles politiques	Schémas perçus par certaines gouvernances comme des vitrines, sans suivi ni moyens réels
Association tardive ou consultative à l'élaboration de nombreux schémas, limitant l'influence sur les orientations	Logiques de silos persistantes que les schémas directeurs ne parviennent pas toujours à dépasser
Outillage interne hétérogène, limitant la capacité à suivre, formaliser et rendre visible l'action dans la durée	Invisibilisation récurrente des SCD dans les schémas DDRSE et numérique, malgré la pertinence de leurs missions
Transversalité mal instrumentée, risquant de produire une dilution plutôt qu'une légitimation	Substitution possible par d'autres directions (DSI, vie étudiante, communication) sur des thématiques disputées
Statut de "service commun" perçu comme moins stratégique que celui de "direction" dans certains organigrammes	Contraction budgétaire réduisant les marges d'action et la capacité à s'engager dans des processus chronophages

Tableau 4 : Matrice SWOT du positionnement des SCD face aux schémas directeurs

D'un côté, les SCD disposent de ressources réelles — une expertise reconnue, une position transversale, une capacité à produire des livrables intégrables — et évoluent dans un contexte institutionnel qui leur est, en théorie, de plus en plus favorable. De l'autre, ces ressources restent sous-mobilisées parce que la reconnaissance institutionnelle qui conditionne leur activation est elle-même fragile, dépendante des personnes et des cycles politiques, dans un contexte habitué à travailler en silo et qui gère mal la transversalité.

La combinaison la plus risquée est celle des faiblesses et des menaces : un SCD à outillage limité, associé tardivement à des schémas peu contraignants portés par une gouvernance peu sensibilisée, s'expose à une invisibilisation durable. La combinaison la plus porteuse est celle des forces et des opportunités : un SCD doté d'une expertise reconnue sur une thématique institutionnalisée, d'un outillage solide et d'alliances construites avec d'autres directions, peut transformer les schémas directeurs en leviers réels de reconnaissance stratégique — à condition d'être associé en amont des processus d'élaboration. Cette asymétrie de conditions explique l'hétérogénéité des situations observées.

Trois hypothèses permettant d'expliquer l'état des lieux de la relation des SCD aux schémas directeurs ont été dégagées à partir de l'analyse croisée des entretiens et des schémas directeurs. Ces hypothèses permettent de mieux comprendre la diversité des positionnements des SCD dans les schémas directeurs, au regard de la diversité de leur positionnement dans l'université.

Première hypothèse : les schémas directeurs formalisent et donnent à voir le positionnement institutionnel des SCD. Ils objectivent les équilibres existants en leur conférant une visibilité formelle et une légitimité institutionnelle *via* des documents validés en instance.

Deuxième hypothèse : la transversalité du SCD est une ressource stratégique ambivalente. La vocation transversale des SCD — au croisement de la formation, de la recherche, de la vie étudiante et de la science ouverte — pourrait laisser supposer une intégration naturelle dans des instruments de gouvernance eux-mêmes transversaux. L'analyse de terrain et les différents entretiens menés invalident cette hypothèse. Cette transversalité constitue certes un argument de légitimité, mais elle peut facilement se retourner contre les SCD : faute d'un périmètre d'action clairement défini, les bibliothèques souffrent d'un défaut de lisibilité et donc de visibilité. L'analyse de terrain montre que la plupart des directions bien présentes dans la globalité des schémas directeurs ont grappillé le terrain, petit à petit, en partant d'une thématique où ils étaient bien identifiés, pour s'imposer ensuite dans les autres.

Troisième hypothèse : le degré d'outillage interne conditionne la capacité à transformer les schémas en leviers. Les SCD les mieux positionnés dans les schémas directeurs étudiés sont (à une exception près²⁰²) ceux qui disposent d'instruments de pilotage interne suffisamment structurés pour dialoguer avec les logiques des schémas directeurs : projets de service articulés aux priorités de l'établissement, référentiels d'indicateurs alignés sur les objectifs institutionnels, fiches-actions prêtes à être intégrées, référents thématiques identifiés capables de porter la

²⁰² Le cas de la Bibliothèque de Sorbonne Université (désormais direction ABC) est à part dans cette situation. Leur intégration à Sorbonne Université est liée à un refus explicite de projet de service, mais ce, dans une logique d'alignement total avec le projet d'établissement. Incarnant au quotidien les objectifs de l'université, ils ne ressentent ni l'envie ni le besoin de formaliser ceux de la Direction.

contribution du SCD dans les groupes de travail. Cet outillage remplit un double rôle : il permet, d'une part, de traduire les orientations générales des schémas en cadres d'action opérationnels pour les équipes, et, d'autre part, il fonctionne comme un signal adressé à la gouvernance, démontrant que le SCD maîtrise les codes du pilotage stratégique contemporain et est capable de s'inscrire dans une logique de projection, d'évaluation et de reddition de comptes. Un contre-exemple rencontré lors des entretiens : celui du SCD du Mans, où, malgré un projet de service validé dans les instances, la bibliothèque est dans une phase de marginalisation relative.

L'analyse des verbatims et des différentes situations empiriques rencontrées a permis d'identifier plusieurs variables clés conditionnant la capacité des SCD à faire des schémas directeurs des leviers de reconnaissance et donc à passer d'un scénario à l'autre :

- Le degré d'institutionnalisation de leur participation aux instances,
- Les modalités d'élaboration des schémas (co-construction vs consultation tardive),
- La qualité de l'outillage interne du SCD et/ou l'alignement explicite du SCD sur la stratégie de l'université,
- La culture locale du pilotage, de la méthode et du suivi mis en place.

Trois scénarios prospectifs contrastés ont été élaborés, à partir de tendances sombres, tendanciennes et favorables. Il s'agit de scénarios de travail, qui sont révélateurs de grandes tendances, exagérées à partir des cas rencontrés. L'idée de ces scénarios est de rendre intelligible des configurations complexes en les simplifiant parfois à l'extrême. Dans la réalité, les établissements observés se situent souvent à l'intersection de plusieurs scénarios, ou connaissent des trajectoires évolutives au gré des changements de gouvernance.

Ces variables structurent les marges de manœuvre réelles des SCD et constituent les points d'appui des recommandations.

Hypothèses d'évolution et scénarios de référence

Le croisement des hypothèses (tendanciennes, favorables, sombres) aux variables fait apparaître trois scénarios de référence. Ces trois scénarios sont induits des configurations observées dans le corpus, même si, dans les faits, les établissements se situent rarement dans un scénario pur :

- un scénario favorable de stabilisation stratégique, où les SCD deviennent des acteurs reconnus de la gouvernance. Convergence de plusieurs conditions favorables : un accès institutionnalisé aux instances de décision, une participation précoce et effective à l'élaboration des schémas directeurs, une culture locale de pilotage forte, faisant des schémas directeurs des instruments de gouvernance mobilisables et mobilisés. Dans ce contexte, ces schémas directeurs sont des leviers d'arbitrage qui permettent de sécuriser des projets et de prioriser les projets à l'échelle de l'université.
- un scénario tendanciel²⁰³ de périphérie experte, où les SCD contribuent sans peser réellement : situation la plus fréquemment rencontrée dans l'enquête, le SCD y est reconnu pour son expertise technique et opérationnelle, mais demeure à la

²⁰³ Par tendanciel, j'entends : ce qui se passe si on n'active aucun levier.

périphérie des espaces de gestion stratégique. La visibilité de la bibliothèque est souvent thématique et sectorielle. D'autres champs, moins traditionnels, restent largement hors de portée. Ce scénario est structurellement instable, extrêmement dépendant des facteurs humains.

- un scénario sombre de fragilisation, marqué par l'invisibilisation et le sur-engagement non reconnu. Le SCD est largement exclu des instances stratégiques, et peu ou pas associé à l'élaboration des schémas directeurs, y compris lorsque ceux-ci portent sur des politiques transversales dans lesquels il pourrait directement s'insérer. Les bibliothèques découvrent les documents *a posteriori*.

Pour un outil d'autodiagnostic : se référer aux Annexes relatives aux recommandations

L'analyse des scénarios conduit à un constat d'ensemble : la position des SCD face aux schémas directeurs n'est pas figée et peut évoluer, dans la mesure où elle est le produit d'une combinaison de facteurs – institutionnels, relationnels, méthodologiques – sur lesquels les directeurs et directrices de SCD peuvent avoir la main.

Toutefois, plusieurs facteurs déterminants pour la place des SCD dans les schémas directeurs ne relèvent pas des directions des bibliothèques. En premier lieu, la culture locale de pilotage, qui se construit sur le long terme, à l'échelle de l'établissement, et ne peut être infléchie par l'action d'un seul service. La stabilité de la gouvernance constitue une deuxième variable structurelle. L'analyse de terrain a montré de manière récurrente que les avancées obtenues par les SCD dans leur positionnement institutionnel sont fragiles et réversibles à l'occasion d'un changement de présidence ou de DGS (dans un sens comme dans l'autre). Le portage politique des schémas directeurs constitue enfin une troisième variable largement hors de portée des SCD. Qu'un schéma soit investi comme un véritable outil de pilotage ou réduit à un exercice de communication dépend avant tout de la volonté de la gouvernance d'en faire un cadre contraignant, et non de la qualité de la contribution du SCD à ce document.

Les recommandations qui suivent ne valent donc que dans des configurations où ces variables structurelles ne sont pas bloquantes — ou du moins pas toutes simultanément. Elles se focalisent sur des leviers sur lesquels les directions de bibliothèque peuvent agir et s'organisent comme suit.

Si les schémas directeurs cristallisent les dynamiques préexistantes plutôt qu'ils ne la créent (1^{ère} hypothèse), alors la priorité est de travailler en amont à la construction d'une légitimité institutionnelle durable. Si la transversalité est une ressource ambivalente (2^{ème} hypothèse), alors il faut lui donner une visibilité concrète, thématique par thématique. Enfin, si l'outillage interne conditionne la capacité à transformer les schémas en leviers réels (3^{ème} hypothèse) alors l'effort prioritaire des SCD en voie de marginalisation doit porter sur la formalisation de cet outillage.

<i>Scénario</i>	Type de positionnement	Caractéristiques du positionnement institutionnel	Place du SCD dans les schémas directeurs	Effets produits sur la reconnaissance stratégique	Enjeux / risques associés
<i>Sombre</i>	SCD marginalisé	SCD faiblement intégré à la gouvernance. Accès limité aux instances de pré-décision. Position essentiellement opérationnelle.	Contribution ponctuelle, souvent en aval. Présence marginale ou implicite dans les schémas SCD rarement cité comme acteur	Visibilité faible. Reconnaissance stratégique quasi inexistante. Schémas vécus comme des documents d’affichage.	Invisibilisation durable. Instrumentalisation du SCD comme simple prestataire. Décrochage stratégique
<i>Tendanciel</i>	SCD contributeur périphérique	SCD reconnu comme expert métier. Participation aux instances sollicitée sur des thématiques spécifiques (documentation, ressources, espaces), mais pas automatique (risque d’oubli, importance du lobbying).	Contribution formalisée via fiches-actions ou axes thématiques. SCD peu ou pas impliqué dans le pilotage.	Visibilité accrue mais sectorisée. Reconnaissance fonctionnelle plutôt que stratégique.	Cloisonnement des missions. Difficulté à peser sur les arbitrages. Dépendance au porteur du schéma.
<i>Favorable</i>	SCD stratégique	SCD reconnu comme acteur interne à part entière. Accès aux espaces de pré-décision : rôle politique assumé.	Schéma directeur utilisé comme levier de pilotage. SCD parfois porteur ou co-porteur.	Forte reconnaissance stratégique. Inscription des projets SCD dans les priorités institutionnelles, et des priorités institutionnelles dans les projets du SCD.	Sécurisation d’une position et arguments de négociations. Exposition politique. Charge de pilotage accrue

Tableau 5 : Synthèse des différents scénarios prospectifs

RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES : SECURISER ET RENFORCER LA PLACE DES SCD DANS LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

Les recommandations professionnelles qui suivent visent à identifier des leviers susceptibles de favoriser une trajectoire de reconnaissance stabilisée pour, dans la mesure du possible, éviter le 3ème scénario et se rapprocher le plus possible du premier. Quatre objectifs stratégiques ont été retenus :

1. transformer la participation aux schémas directeurs en reconnaissance institutionnelle ;
2. sécuriser la place du SCD au-delà des personnes et des cycles politiques ;
3. rendre lisible la contribution du SCD aux priorités universitaires ;
4. réduire la dépendance aux relations informelles comme seul levier d'intégration.

La nécessité d'un outillage interne : conditions d'appropriation, de continuité et de pilotage pour les SCD

L'ensemble des entretiens met en évidence un enseignement transversal : la capacité d'un SCD à investir efficacement les schémas directeurs dépend largement de l'existence d'un outillage interne, c'est-à-dire d'un ensemble de dispositifs, de routines, de référents et de cadres méthodologiques permettant de préparer, suivre et prolonger les actions inscrites dans ces documents. Sans cet outillage, la participation aux schémas directeurs demeure largement opportuniste, dépendante des personnes, et difficilement soutenable dans le temps.

S'inscrire dans la stratégie de l'établissement via les schémas directeurs : une bibliothèque mal intégrée est une bibliothèque en danger²⁰⁴

De nombreux entretiens insistent d'une part sur le caractère crucial, de l'inscription du SCD dans les documents stratégiques de l'université, notamment dans les schémas directeurs, quelle que soit leur forme ou leur degré opérationnel. Cette exigence est formulée de manière récurrente :

« Si on n'est pas là au début, à la conception stratégique, on ne pourra pas mettre en place des services au bénéfice de toute l'université »²⁰⁵

Cette vigilance s'explique par des tendances structurelles bien identifiées : le risque d'être cantonné à la seule vie étudiante, l'oubli fréquent des bibliothèques dans les politiques de recherche, ou encore leur assimilation à un service support parmi d'autres²⁰⁶.

²⁰⁴ Je remercie Nelly Sciardis pour cette formule

²⁰⁵ « Transcription de l'entretien avec Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de Paris Nanterre », *op. cit.*

²⁰⁶ « Transcription de l'entretien avec Florence Roche, directrice générale adjointe des bibliothèques universitaires de l'université de Grenoble Alpes », *op. cit.* : « l'un des enjeux principaux des schémas directeurs est d'être identifié dans tous les secteurs d'activité de la bibliothèque et pas seulement la vie étudiante, notamment les questions relatives à la formation et à la recherche, qui sont deux piliers fondamentaux de l'université et pour lesquels c'est plus compliqué pour la bibliothèque de rentrer dans ces domaines-là ».

Dans cette perspective, les bibliothèques cherchent à présenter leur transversalité comme un élément constitutif des missions fondamentales de l'université — formation et recherche — à travers la qualité de la documentation, la formation des étudiants, les services à la recherche et la science ouverte. L'enjeu est explicitement politique : derrière la reconnaissance des actions de la bibliothèque à l'échelle de l'université, se cache l'idée de l'intégration de la bibliothèque comme service à part entière de l'université²⁰⁷.

Dans un contexte universitaire marqué par la multiplication des instruments de pilotage, des contraintes budgétaires accrues et une gouvernance de plus en plus structurée autour de priorités stratégiques explicites, ne pas être inscrit dans la stratégie de l'établissement constitue un risque majeur pour les services communs de la documentation²⁰⁸. Cette marginalisation ne se traduit pas nécessairement par une remise en cause frontale de l'existence de la bibliothèque, mais par une fragilisation progressive de sa capacité d'action, de son périmètre d'intervention et de sa légitimité institutionnelle. L'inscription dans les schémas directeurs, si elle ne préjuge en rien d'une sanctuarisation des moyens, est toutefois un marqueur fort de l'importance d'une action à l'aulne de l'université. Le fait de ne pas être mentionné ni sollicité dans l'élaboration est souvent l'indice d'une marginalisation en cours ou achevée de la bibliothèque²⁰⁹.

Plusieurs directions expriment clairement que la reconnaissance stratégique du SCD ne va pas de soi. Elle ne découle ni automatiquement de son rôle historique, ni de la centralité symbolique de la bibliothèque dans l'université²¹⁰. Elle doit être construite, formalisée, rendue visible dans les documents qui structurent la gouvernance, parmi lesquels figurent les schémas directeurs, qui apparaissent alors comme des espaces décisifs de reconnaissance symbolique²¹¹.

Les établissements où les bibliothèques sont reconnues comme des partenaires stratégiques montrent une capacité accrue à inscrire leurs actions dans la durée. Pour ce faire, les directions concernées insistent sur l'importance d'un alignement explicite entre les projets du SCD et les orientations stratégiques de l'université. Cette inscription permet de sécuriser des projets, mais surtout de rendre plus lisible la contribution documentaire aux missions fondamentales de l'établissement. Dans ces configurations, la bibliothèque n'est plus seulement un service support, mais un acteur pleinement intégré à la fabrique des politiques universitaires, ou du moins, qui tend à l'être²¹².

²⁰⁷ « Transcription de l'entretien avec Hélène Coste, directrice du SCD de l'Université Bordeaux Montaigne », *op. cit.* : « Ça permet de mieux s'intégrer dans la vie universitaire en général, de la visibilité, de la reconnaissance, de l'intégration. Et pour l'université, ça permet de faire valoir des choses qui, pour l'instant, étaient invisibles. » ou encore Transcription de l'entretien avec Frédérique Joannic-Seta : « Mais oui, pour moi, ça fait partie de cette politique d'intégration dans l'université et de reconnaissance stratégique du rôle de la bibliothèque. »

²⁰⁸ « Transcription de l'entretien avec Philippe Marcerou, IGESR », *op. cit.* : « Et c'est souvent qu'on cherche à marginaliser la bibliothèque pour faire peser sur elle des contraintes. »

²⁰⁹ Le cas d'un SCD enquêté est en ce cas particulièrement significatif : lors de l'entretien avec Lucy Veisblat, en charge d'accompagner les porteurs du SDVE de cet établissement, il a été mentionné le fait que le SCD avait été explicitement exclu des consultations par les chargés de projet, qui ne considéraient pas la BU comme un lieu de vie étudiante, malgré les efforts explicites de la direction de la bibliothèque en la matière.

²¹⁰ Même si le prestige du bâtiment en lui-même aide à ne pas marginaliser l'action des professionnels qui y travaillent (« Transcription de l'entretien avec Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de Paris Nanterre », *op. cit.*).

²¹¹ « Transcription de l'entretien avec Benjamin Gilles, directeur de la direction des bibliothèques (DIRBIB) de l'université de Picardie Jules Verne », *op. cit.* : « de trouver cette matérialisation symbolique du SCD ou des bibliothèques dans les différents schémas directeurs, symboliquement, c'est une marque de reconnaissance. »

²¹² Le schéma directeur de la vie étudiante de Nantes cite explicitement le projet de service de la bibliothèque.

Il ne s'agit donc pas uniquement de participer aux schémas directeurs, mais de faire reconnaître la bibliothèque comme un acteur structurant de la stratégie universitaire. Cette reconnaissance passe par la capacité du SCD à traduire ses missions dans le langage du pilotage institutionnel, à démontrer sa contribution aux priorités affichées et à s'inscrire dans les dispositifs de gouvernance existants. Faute de cette inscription stratégique, la bibliothèque s'expose à une forme de marginalisation silencieuse, où sa place devient progressivement négociable. Elle passe également par l'accès aux espaces de décision et des stratégies déployées pour rendre visibles les contributions du SCD et se constituer en interlocuteur incontournable²¹³

Plusieurs enquêtes décrivent l'importance de la proactivité : repérer les schémas en cours de préparation, demander à être associé dès les phases amont, produire des éléments « prêts à intégrer » (diagnostics, fiches-actions, indicateurs), et construire des alliances avec des directions partenaires (vie étudiante, handicap, recherche, numérique). Cette stratégie est particulièrement nette lorsque le SCD dispose déjà d'une légitimité reconnue sur une thématique (handicap, science ouverte), qu'il peut convertir en position plus centrale dans le schéma correspondant.

Toutefois, cette proactivité a un coût. Lorsqu'elle repose principalement sur l'investissement individuel de la direction, sans appui institutionnel formalisé, la reconnaissance demeure fragile et dépendante des configurations locales et des personnes. Une dimension décisive est dès lors la capacité des directions de SCD à opérer un travail de traduction stratégique pour sortir des logiques interpersonnelles. C'est particulièrement le cas lorsque les schémas directeurs d'une logique d'orientation générale dans lesquelles il faut réussir à inscrire de manière visible les actions du SCD. Dans ces situations, l'enjeu n'est pas seulement d'être nommé dans le document, mais de montrer que le SCD contribue aux axes fixés, en alignant ses propres outils (projet de service, objectifs annuels, dispositifs internes, réponses aux appels à projets) sur les priorités du schéma.

Avoir une organisation lisible pour les acteurs de l'université

Plusieurs directions insistent sur l'importance d'une organisation interne lisible pour la gouvernance de l'université, quitte à désigner des référents thématiques capables d'assurer l'interface entre la bibliothèque et les groupes de travail institutionnels (handicap, DDRSE, science ouverte, accessibilité numérique, etc.), permettant de s'extraire d'une logique purement interpersonnelle.

Pour asseoir leur légitimité et s'assurer une place autour de la table, certains gros établissements sont allés plus loin dans leur réorganisation. Plusieurs ont changé de nom, voire de statut parfois à la faveur d'une fusion ou d'une réorganisation plus large de l'université, pour devenir une « direction », pouvant y associer la mention « science ouverte » pour souligner le caractère stratégique de la nouvelle direction ainsi créée. La logique a parfois été jusqu'à s'organiser en interne sur le modèle de l'université, pour donner plus de visibilité à chaque dimension de la bibliothèque et pour permettre l'identification rapide d'un interlocuteur pour chaque sujet où la bibliothèque était susceptible d'être sollicitée.

²¹³ « Transcription de l'entretien avec Florence Roche, directrice générale adjointe des bibliothèques universitaires de l'université de Grenoble Alpes », *op. cit.* : « Il faut être suffisamment stratégique pour que les schémas directeurs de la documentation répercutent les schémas directeurs thématiques et prolongent ce qui doit l'être à notre niveau. C'est une question de récupération et d'appropriation. Il faut montrer qu'on est capable d'aller dans le même sens que l'université sur ces questions. »

Dans un établissement en particulier²¹⁴, cette structuration a été un élément facilitateur essentiel. Lors de la création de l'université, le SCD a pris la forme d'une direction générale déléguée pour se positionner sur le même plan que les autres directions et services de l'EPE. L'organigramme a été pensé afin que chaque composante et service de l'université trouve facilement un interlocuteur dans l'organigramme²¹⁵. Sans forcément aller jusqu'à un changement de statut, certains SCD prennent le titre de « Direction » pour des raisons de visibilité, allant y ajouter parfois le terme de « science ouverte », pour mettre en avant ce qui, pour eux, permet le plus aisément une reconnaissance du caractère stratégique des services proposés par les bibliothèques. Ce changement peut n'être que « cosmétique » : certains SCD ont gardé le statut de service commun en changeant simplement de nom²¹⁶. L'objectif était d'être positionné à la même « hauteur » que d'autres directions de l'université sur l'organigramme de l'établissement, sans que cela ne change pour autant les dispositifs statutaires.

L'outillage interne comme condition d'un passage du texte à l'action

Les outils de programmation interne des SCD jouent un rôle décisif dans la capacité des bibliothèques à s'approprier les schémas directeurs universitaires. Projets de service, feuilles de route, tableaux de suivi, référentiels d'actions ou d'indicateurs constituent autant de dispositifs qui leur permettent de traduire les orientations générales des schémas en axes opérationnels cohérents avec leurs priorités. La majorité des établissements rencontrés ont, sous une forme ou une autre, des outils internes de programmation à moyen terme de l'action de leur service. Ces instruments, plus que de simples outils de gestion interne, agissent comme des médiateurs entre la stratégie institutionnelle et l'action documentaire quotidienne. L'outillage interne constitue l'un des mécanismes que les SCD peuvent mobiliser pour transformer une reconnaissance symbolique (*i.e.* : la simple mention de leurs activités dans un schéma directeur) en reconnaissance stratégique réelle (*i.e.* : mettre la bibliothèque comme pilote de certaines actions à l'échelle de la bibliothèque.)

Dans un premier temps, ces outils internes permettent la traduction, au quotidien, des grandes orientations et axes présents dans les schémas directeurs. Indépendamment de l'inscription officielle de la bibliothèque dans certains axes, le SCD peut décider de l'inscrire dans son projet interne²¹⁷. Ce travail d'alignement permet de transformer un document institutionnel externe en cadre de référence pour l'action quotidienne. L'appropriation repose alors sur une logique d'alignement raisonné : les axes du projet de service sont explicitement reliés aux orientations des schémas directeurs, sans que ces derniers ne dictent mécaniquement l'ensemble des priorités du SCD. Cette capacité à articuler les deux niveaux apparaît comme une

²¹⁴ La personne interrogée dans le cadre de cet établissement a souhaité conserver son anonymat ainsi que celui de son établissement.

²¹⁵ Entretien durant l'anonymat des propos a été requis : « la bibliothèque est connue, respectée, écoutée, bien service notamment au niveau budgétaire. Elle est surtout bien identifiée par rapport à certains sujets stratégiques par la présidence. »

²¹⁶ P. CARBONE, *Les fusions d'université et la documentation*, Paris, Inspection générale des bibliothèques, 2015.

²¹⁷ « Transcription de l'entretien avec Brigitte Crayssac, directrice des bibliothèques et de la documentation à l'Université Toulouse Capitole », *op. cit.*

condition essentielle pour éviter que les schémas ne restent des textes périphériques, déconnectés des pratiques professionnelles.

Mais l'outillage interne joue également un rôle décisif dans la relation du SCD à la gouvernance. En étant en mesure de produire des documents structurés, des indicateurs stabilisés et des dispositifs de suivi, les SCD rendent visible leur capacité à penser et piloter l'action dans le temps long. Cette capacité est loin d'être neutre sur le plan institutionnel : elle contribue à déplacer le regard porté sur la bibliothèque, de service exécutant à acteur capable de s'inscrire dans les logiques de pilotage universitaire. La formalisation d'une stratégie explicite permet aux bibliothèques de rendre leurs missions compréhensibles et discutables dans les espaces de décision²¹⁸. Plusieurs directions soulignent ainsi que la reconnaissance institutionnelle passe moins par la nature des missions exercées que par la capacité à les formaliser dans des outils lisibles pour la gouvernance²¹⁹.

L'outillage interne joue donc un double rôle. D'une part, il permet aux bibliothèques de s'inscrire concrètement dans les schémas directeurs en les traduisant dans leurs propres cadres d'action. D'autre part, il fonctionne comme un signal adressé à l'institution : le SCD montre qu'il maîtrise les codes du pilotage stratégique, qu'il est capable de se projeter, d'évaluer, de rendre compte et surtout de s'inscrire dans une logique de continuité.

La question des schémas directeurs de la documentation illustre particulièrement bien cette question.

Le cas particulier des schémas directeurs de la documentation (SDD) : un instrument à manier avec précaution

La question des schémas directeurs spécifiquement dédiés à la documentation cristallise les enjeux derrière l'utilisation d'instruments internes pour inscrire la politique documentaire au cœur de l'université. L'analyse de terrain montre que ces schémas directeurs, qui ne relèvent en rien d'une obligation réglementaire, sont de deux ordres :

- des documents permettant la coordination de plusieurs acteurs autour d'une politique documentaire sur un territoire donné (cas du schéma directeur de la documentation en Normandie²²⁰)

²¹⁸ M. BRUNETTI et C. SWIAK CASSAFIERES, « Formaliser et publier la stratégie de la bibliothèque », *op. cit.*

²¹⁹ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.* explique ainsi que plutôt que d'aligner mécaniquement son action sur des objectifs institutionnels jugés génériques, elle choisit de partir des pratiques effectives du service pour les reformuler ensuite dans le vocabulaire de la gouvernance : « Pour le CPOM, **on a d'abord travaillé à partir de notre propre granularité, c'est-à-dire à partir de ce que nous faisons réellement et de ce qui fait sens pour le service.** J'ai ensuite produit une sorte d'*executive summary* qui était vraiment *sui generis*, **qui venait de ce qu'on identifiait, nous, en tant que porteurs du service.** J'ai complètement remasqué les choses en mettant tous nos éléments dans la trame de l'université, en disant, là, « concourir à l'attractivité du master », voilà ce qu'on fait, « concourir à la réussite en licence », voilà ce qu'on fait. C'est quand même intéressant de dire les choses qui font sens pour nous, sur lesquelles on a quand même développé de l'intelligence plus fine, de le remasquer et de le reventiler dans ces trucs-là, et en fait, c'est pas très difficile, **Mais pour moi, il est plus facile de partir de choses qui font sens pour nous et le terrain, et ensuite, de les remettre en techno-langage,** pour dire, regardez à quel point on concourt à tous vos objectifs, que de prendre les objectifs qui sont aussi sexy qu'un poisson sec après 4 mois sur le pont du bateau à prendre le vent, et où tu te dis, concrètement, tu n'envoies pas du rêve. **Nous on a vraiment choisi de faire le truc en deux étapes, on n'est pas parti du grand cadre, on est parti de ce qu'on faisait, de ce qu'on avait envie de faire, et on s'est dit, ça se ventile drôlement bien.** » (C'est moi qui souligne).

²²⁰ « Transcription de l'entretien avec Christelle Quillet, directrice du Service commun de la documentation de l'Université de Rouen Normandie », 21 novembre 2025 note ainsi que si le schéma directeur de la documentation de la Comue de Normandie ne sera pas renouvelé, il aura du moins eu le mérite de créer un espace et de donner les moyens de faire se rencontrer tous les acteurs de la documentation du territoire. Selon elle, les habitudes mises en place grâce à l'existence de cet instrument ne seront pas perdues.

- des documents à vocation interne, entièrement synonymes de projet de service.

Les entretiens révèlent une grande prudence, voire une réticence, à l'égard du schéma directeur de la documentation sous cette dénomination-là. Dans la majorité des cas, les directions de SCD considèrent qu'un schéma directeur de la documentation, entendu comme document autonome et sectoriel, présente un risque symbolique : celui de refermer la bibliothèque sur un périmètre perçu comme étroit, au moment même où elle cherche à affirmer sa transversalité. Le terme de « documentation » pose question, tout comme celui de « schéma directeur ».

Le premier argument récurrent est que le terme même de « schéma directeur de la documentation » est considéré comme trop réducteur. Dans plusieurs entretiens, les directeurs et directrices interrogés insistent sur le caractère fondamentalement transversal des SCD, dont les missions excèdent largement la seule dimension documentaire²²¹. Ces perspectives convergent vers un même constat : un schéma transversal strictement centré sur la « documentation » risquerait d'invisibiliser l'ensemble des dimensions de service, de pédagogie, de médiation, de science ouverte et d'innovation que portent aujourd'hui les SCD. De fait, à une exception près (le schéma directeur de la documentation en Normandie), les rares schémas directeurs trouvés où les SCD sont pilotes ou co-pilotes d'un schéma thématique ne s'intitulent pas « documentation ». Ils peuvent être « culture », « science ouverte », « diffusion des savoirs »²²², etc. Dans cette perspective, le schéma directeur de la « documentation » pourrait produire un effet inverse en réduisant la bibliothèque à ses fonctions historiques, alors même que la profession met l'accent sur la diversification de ses missions.

La question de la pertinence-même d'un schéma directeur thématique centré autour de la documentation à l'échelle de l'université a été soulevée à plusieurs reprises. La question récurrente était de fait celle de la pertinence pour un service commun d'avoir son propre schéma directeur et donc de se réaffirmer comme un service à part de l'université, à l'encontre des efforts d'intégration faits. Plusieurs directions affirment préférer être présent dans tous les autres schémas à l'élaboration d'un unique schéma directeur de la documentation.

Toutefois, cette réserve n'équivaut pas à un rejet systématique. Les rares situations où un tel schéma directeur documentaire apparaît pertinent aux personnels de direction interrogés correspondent à des contextes bien spécifiques, où la question documentaire (ou où une question documentaire précise) implique la coordination de multiples acteurs n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble²²³. Dans ces cas, le schéma permet de stabiliser des choix structurants, de coordonner

²²¹ « Transcription de l'entretien avec Clément Pieyre, directeur de la Bibliothèque Diderot de Lyon », *op. cit.* « En fait, je suis ennuyé par cette appellation de schéma directeur de documentation. Je suis très embêté en y réfléchissant comme ça rapidement parce que la bibliothèque, ça ne se résume pas à des aspects documentaires. On est vraiment sur des enjeux de services. Et ça ne se résume pas à « j'acquies des collections, je mets des collections à disposition, j'accueille des publics pour les consulter ». C'est beaucoup plus large que ça. **Je trouve en fait que c'est très réducteur comme appellation du coup, par rapport à toutes les missions que nous prenons en charge.** Aujourd'hui, il y a les enjeux de qualité de vie étudiante ou de vie de campus, par exemple. ». On peut également citer Grégor Blot-Julienne : « C'est-à-dire que, quand on est un service documentaire, évidemment, il faut penser à la politique documentaire, mais il faut penser l'ensemble des actions qui peuvent concourir à leur appropriation par les étudiants et les chercheurs, et donc concourir à une dimension de réussite étudiante ou de performance de la recherche. Donc, c'est la formation, toutes les questions SID, d'appui à la recherche... **Mais, du coup, un schéma directeur de la documentation, je crois que, potentiellement, c'est entendu de manière restrictive par beaucoup d'acteurs hors des SCD** ». (C'est moi qui souligne).

²²² C'est ainsi que Nelly Sciardis pense pour l'instant intituler son schéma directeur.

²²³ La question de la coordination avec les bibliothèques associées ou les bibliothèques inter-universitaires est revenue à plusieurs reprises.

des acteurs multiples et de dialoguer avec des instances techniques ou politiques sur un périmètre clairement identifié. Pour autant, dans cette situation, les personnels de direction interrogés considèrent qu'un tel schéma directeur ne peut pas être de leur initiative, mais doit émaner d'une demande de la gouvernance et être réalisé par l'université²²⁴. Dans cette acception, il faut donc distinguer les schémas directeurs de la documentation des projets de services, qui sont à vocation interne.

D'autres schémas directeurs de la documentation ou des bibliothèques ont été trouvés durant l'analyse de terrain. Ce sont des documents à vocation interne, qui recourent exactement la notion de projet de service. Contrairement à un schéma directeur classique, qui permettrait l'articulation des différents acteurs de l'université ayant un lien avec les missions documentaires entendues au sens large, ces documents concernent uniquement l'organisation du service et sont portés uniquement par le SCD.

La question de l'intitulé n'est pourtant pas anodine. Dans un contexte où la forme des documents programmatiques varie énormément, la question de la nomenclature a une importance non négligeable. Parler de « schéma directeur de la documentation » ou de « schéma directeur des bibliothèques » n'a pas le même effet que parler de « projet de service » ou de « feuille de route stratégique ». Là où souvent le schéma directeur renvoie à un instrument de gouvernance institutionnelle figé, le projet de service ou la feuille de route sont perçus comme plus souples²²⁵, plus appropriables en interne et moins exposés au risque d'isolement stratégique. Pour autant, plusieurs SCD font le choix d'un schéma directeur interne dans des logiques d'alignement et de visibilité du document produit, de la même manière que le projet de service est/était une réponse et une déclinaison du projet d'établissement de l'université²²⁶. Tout dépend donc du document qui est identifié par les directeurs et directrices à l'origine de ces SDD comme étant le plus évocateur pour la gouvernance.

Ainsi, l'enjeu n'est pas tant de produire un schéma directeur documentaire que de disposer d'un outil stratégique interne suffisamment structuré pour dialoguer avec les schémas existants, quelle que soit la forme dudit outil.

Ce choix révèle une posture professionnelle claire : pour les SCD, la reconnaissance stratégique ne passe pas par l'affirmation d'un domaine autonome, mais par la capacité à être présents, lisibles et légitimes dans l'ensemble des dispositifs de pilotage de l'université.

Pour les directeurs de SCD : développer une posture proactive et stratégique

[Des outils opérationnels sont proposés dans les Annexes relatives aux recommandations

]

²²⁴ « Transcription de l'entretien avec Géraldine Moreaud, directrice de la DBU de Sorbonne Nouvelle », *op. cit.* : « Pour moi, un schéma directeur de la documentation, c'est pas moi qui le rédige, c'est l'université. Donc un projet de service, c'est différent. Un projet de service, c'est un document pour nous, d'une certaine manière, même si tu peux le rendre public ».

²²⁵ « Transcription de l'entretien avec Laure Delrue, directrice adjointe des bibliothèques universitaires et du Learning center de Lille », *op. cit.*

²²⁶ On retrouve ici la notion d'isomorphisme mimétique développée *supra*.

La place accordée aux bibliothèques dans les schémas directeurs dépend fortement du moment et des modalités de leur association. Les contributions tardives, limitées à des fiches-actions ou à des relectures formelles, produisent peu d'effets structurants. Les participations précoces et coconstruites permettent quant à elles une inscription plus stratégique. Il s'agit donc, dans la mesure du possible, de déplacer l'effort des SCD vers l'amont des processus, en travaillant moins sur l'exhaustivité des contributions que sur leur positionnement dans la chaîne de décision et sur une priorisation des contributions en fonction de leur mobilisation potentielle dans des négociations futures²²⁷.

Cela suppose :

- une capacité à identifier les temporalités réelles de la gouvernance,
- une attention particulière aux phases informelles de cadrage,
- une légitimité construite non seulement sur l'expertise documentaire, mais sur la compréhension des enjeux institutionnels globaux,
- une capacité/envie de faire vivre les schémas directeurs dans le quotidien de la bibliothèque

L'analyse des verbatims met en évidence le fait que la place occupée par les SCD dans les schémas directeurs dépend de fait largement du facteur humain et de la posture adoptée par le personnel de direction à l'égard de la gouvernance de l'université.

Au-delà des contraintes institutionnelles et des enjeux de rattachement, la capacité à anticiper les demandes (notamment en termes d'indicateurs et/ou de bilans chiffrés²²⁸), à s'inscrire dans les logiques de l'université et à rendre lisible son action par des membres extérieurs à l'universités (notamment par la création de référents thématiques ou d'une organisation de l'organigramme en miroir avec l'organisation de l'université) semblent être un facteur déterminant de reconnaissance stratégique.

Les différents entretiens montrent l'importance dans l'activité des personnels de direction de la veille active sur les priorités institutionnelles, les calendriers de production des schémas, pour solliciter les parties prenantes dès le lancement du projet. Quitte à avoir une démarche opportuniste, pour mobiliser ces instruments comme levier potentiel de réalisation d'un projet repoussé par ailleurs pour diverses raisons²²⁹.

La capacité des SCD à peser dans les schémas directeurs dépend également des relations interpersonnelles avec d'autres acteurs institutionnels de l'université. Certains partenariats apparaissent comme particulièrement structurants : services de la vie étudiante, missions handicap, directions de la formation et de la recherche, directions des systèmes d'information. Les schémas directeurs ne sont pas l'alpha et l'oméga de l'inclusion du SCD dans la stratégie de l'université. La co-construction de projets visibles avec ces partenaires permet de renforcer la légitimité mutuelle et d'inscrire durablement les bibliothèques dans des dynamiques transversales.

Par ailleurs, nous l'avons dit, l'appropriation des schémas directeurs est un enjeu important pour réussir à s'inscrire visiblement dans la stratégie de l'université, pour

²²⁷ « Transcription de l'entretien avec Rémi Gaillard et Amélie Church, co-directeurs de la direction Archives, bibliothèques et collections muséales de Sorbonne Université », *op. cit.*

²²⁸ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.*

²²⁹ Sur le modèle de ce que font Rémi Gaillard et Amélie Church.

réussir à s'inscrire dans une vague suivante de schémas directeurs. Une remarque récurrente dans les entretiens était la méconnaissance des équipes de l'existence de ces documents. Certains personnels de directions ont donc fait le choix d'organiser des moments de présentation par les porteurs des projets lors des journées du personnel de la bibliothèque²³⁰, pour permettre de transformer ces documents, souvent exogènes en un projet collectif, qui ne soit plus uniquement connu et porté par la direction.

Enfin, si l'étude du positionnement des SCD dans ces documents a montré que la situation était variable selon les thématiques, elle a aussi montré qu'elle l'était dans le temps, et qu'une stratégie de reconquête était toujours possible. Cela nécessite de la part des directeurs et directrices des SCD concernés d'anticiper et de gérer les situations de fragilisation.

Signaux d'alerte	Stratégie possible de reconquête
Non-invitation aux groupes de travail sur des schémas directeurs pourtant « évidents » Absence de mention du SCD dans les documents de politique générale de l'Université (COMP, projet d'établissement) Découverte tardive de schémas directeurs déjà rédigés Perte d'accès à certaines instances, non compensées par des invitations à d'autres	Etape 1 : diagnostic de la visibilité institutionnelle du SCD
	- Quelle fréquence de sollicitation dans quelles instances ? - Quelles sont les thématiques abordées ? délaissées ?
	Etape 2 : alliances à nouer
	- Cartographie des directions qui ont un intérêt à collaborer en fonction des compétences en interne (mission handicap, direction de la recherche...) - Proposition de projets concrets co-portés²³¹ - S'appuyer sur des instances d'évaluation extérieures²³².
	Etape 3 : créer la visibilité du SCD
	- Solliciter des prises de parole en instances - Formaliser des missions « miroirs » en interne (style référents thématiques), valorisées dans les entretiens professionnels²³³
	Etape 4 : formalisation et anticipation
	- Créer des documents internes clairs et facilement communicables (rapports d'activité, bilans chiffrés)

Tableau 6 : Possible stratégie de reconquête

²³⁰ « Transcription de l'entretien avec Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de Paris Nanterre », *op. cit.*

²³¹ Sur le modèle de ce qu'ont fait les bibliothèques de Lille par rapport à leurs services aux chercheurs et à la direction de la recherche, ou de l'ENS de Lyon sur l'écriture d'une charte de la science ouverte avant-projet de SDN.

²³² « Transcription de l'entretien avec Yann Marchand, directeur du SCD de l'Université de Nantes », *op. cit.*,

²³³ « Transcription de l'entretien avec Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de Paris Nanterre », *op. cit.*

Au niveau national²³⁴ : vers une normalisation et une professionnalisation de la participation des SCD aux schémas directeurs

A l'échelle nationale, il paraît important de se rendre à l'évidence que les schémas directeurs, avec leurs limites, viennent répondre à une complexification des enjeux et à la nécessité de réussir à sortir des silos de l'université, ils semblent donc voués à devenir des instruments de pilotage récurrents. L'enjeu est donc de réussir à normaliser la participation des SCD à leur élaboration²³⁵.

Un premier levier de normalisation de la participation des SCD à l'élaboration des schémas directeurs réside dans le renforcement du rôle des réseaux professionnels comme espaces de capitalisation et de diffusion des pratiques autour de ces documents. Pour l'instant, les directeurs et directrices de SCD naviguent « à l'aveugle ». C'est d'ailleurs dans ce contexte que s'inscrit ce mémoire, qui doit permettre une première réflexion sur ces instruments administratifs, en lien avec la commission pilotage et évaluation de l'ADBU²³⁶. Plusieurs entretiens laissaient en effet entendre une méconnaissance et une curiosité de ce à quoi les différents schémas directeurs des autres universités pouvaient ressembler, et dès lors, une envie d'un retour d'expérience²³⁷.

La constitution d'une base regroupant ces documents permettrait de sortir d'une approche très empirique, au cas par cas. Cela permettrait aux directions de SCD d'avoir des arguments et des exemples concrets pour se positionner dans les dispositifs stratégiques de leur établissement dans le cadre de la prochaine vague de schémas directeurs. L'enjeu est d'ailleurs déjà bien perçu, notamment en ce qui concerne les retours d'expérience nécessaires pour la réalisation d'outils stratégiques internes²³⁸. Il pourrait donc être intéressant de continuer ce travail de mémoire et d'approfondir l'étude déjà réalisée par l'ABF sur les SD DDRSE, pour permettre de produire des analyses comparatives fines sur les typologies des modalités de participation, voire une cartographie des bonnes pratiques par thématique, modulable par type d'établissement, niveau d'intégration du SCD à la gouvernance, et culture locale de pilotage.

Certaines journées d'études ou webinaires organisés par l'Amue et ayant pour thématique la réalisation des schémas directeurs existent déjà, mais ne semblent pas identifier les directions des SCD comme des interlocuteurs évidents. Alors que l'ADBU est déjà mobilisée et reconnue par certains acteurs de la réalisation des schémas directeurs comme un partenaire « naturel » - notamment pour la rédaction

²³⁴ Je remercie Cécile Swiatek Cassafieres de m'avoir poussée à m'interroger sur les différentes échelles concernées par la question des schémas directeurs.

²³⁵ « Transcription de l'entretien avec Sandrine Gropp, directrice du SICD de l'université de Montpellier, présidente de l'ADBU », *op. cit.*

²³⁶ La réunion de la commission le 09/01/2026 a d'ailleurs été le lieu d'une première présentation de ce travail. La feuille de route de la commission prévoit, dans son axe 6, d'analyser l'articulation possible entre schémas directeurs de la documentation, documents de pilotage interne et autres schémas directeurs thématiques.

²³⁷ Par exemple : « Transcription de l'entretien avec Géraldine Moreaud, directrice de la DBU de Sorbonne Nouvelle », *op. cit.* : « mais j'avoue que je n'en ai pas vu des rédigés déjà, des schémas directeurs vie étudiante, tu en aurais ? »

²³⁸ « Transcription de l'entretien avec Medhi Mokrane, directeur des Bibliothèques Universitaires de l'Université Savoie Mont Blanc », *op. cit.* : M. Mokrane a présenté son schéma directeur de la documentation à la formation des nouveaux directeurs de SCD organisée par l'IGESR, l'ENSSIB et l'ADBU en mars 2024, et en interne, en réunion des cadres administratifs de mon université en juillet 2025.

des SDVE, cette identification, portée au niveau national, semble se heurter parfois sur l'écueil des organisations de terrain²³⁹.

Cet écueil met à jour la nécessité, constante, pour les personnels de direction du SCD d'« occuper le terrain » et de faire un plaidoyer continu auprès de la gouvernance, nécessité extrêmement bien identifiée par les différentes personnes interrogées.²⁴⁰ La place croissante des schémas directeurs dans la gouvernance universitaire renforce de fait la nécessité de doter les directeurs de SCD de compétences spécifiques en matière de pilotage stratégique pour appuyer cette logique « d'entrisme », voire de noyautage des différents conseils revendiqué²⁴¹, mais aussi de développer des compétences en méthodologie de co-construction, qui font encore fréquemment défaut au sein des universités²⁴². Or, Anne-Sophie Gallo montre dans son récent mémoire comment une prise de conscience de la nécessité d'organiser le travail collectif en recourant à des démarches de co-construction et en se formant aux outils de facilitation avait eu lieu dans les bibliothèques²⁴³. Ces compétences méthodologiques ont ainsi pu être mobilisées à bon escient lors de l'élaboration de certains schémas directeurs et ont permis aux SCD de tirer leur épingle du jeu et de s'affirmer comme des acteurs à part entière, voire incontournables, des projets universitaires dès lors que ceux-ci requéraient des capacités de collaboration et de coordination transversale²⁴⁴.

La professionnalisation de l'accompagnement des schémas directeurs suppose par ailleurs un travail de clarification au niveau des tutelles et de la manière dont ils pourront être mobilisés. La question du statut de ces documents — prescriptifs ou consultatifs — demeure souvent ambiguë et alimente des écarts importants entre l'intention stratégique affichée et les effets réellement produits. Un plaidoyer collectif pourrait viser à expliciter les attendus associés aux schémas directeurs, tant en termes de gouvernance que de mise en œuvre opérationnelle.

La prolifération de schémas thématiques, parfois faiblement articulés entre eux, pose d'ailleurs la question de leur lisibilité et de leur soutenabilité pour les établissements et leurs services, notamment en absence de dispositifs d'évaluations.

Il convient enfin de souligner que ces recommandations ne sauraient lever l'ensemble des contraintes pesant sur les SCD. Les dynamiques de gouvernance universitaire, les arbitrages budgétaires et les choix politiques échappent largement au contrôle des directions de services. Ces recommandations ne peuvent donc pas, d'abord, compenser une culture locale de pilotage immature. Dans les établissements où les schémas directeurs ne sont pas investis comme des cadres contraignants par la gouvernance, aucune stratégie des SCD ne peut transformer ces instruments en

²³⁹ « Transcription de l'entretien avec Anne Devulder et Jean-François Maynier, DGESIP », *op. cit.*

²⁴⁰ « Transcription de l'entretien avec Yann Marchand, directeur du SCD de l'Université de Nantes », *op. cit.* : « Je suis présent partout, tout le temps. Voilà. Mais ça, je considère que c'est le rôle d'un directeur d'occuper le terrain ».

²⁴¹ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.*

²⁴² Plusieurs entretiens font ainsi la remarque d'un problème de méthodologie dès lors que les phases de consultation préalables à l'élaboration des schémas directeurs étaient faites en interne et à destination d'un grand groupe de participants.

²⁴³ A.-S. GALLO, *Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques*, Villeurbanne, Enssib, 2025

²⁴⁴ « Transcription de l'entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers », *op. cit.* ; « Transcription de l'entretien avec Laure Delrue, directrice adjointe des bibliothèques universitaires et du Learning center de Lille », *op. cit.*

leviers de reconnaissance durable. La limite n'est pas dans les bibliothèques, mais dans les universités.

Elles ne peuvent pas non plus garantir la pérennité des acquis face aux changements de gouvernance. La circularité identifiée dans l'analyse de terrain — les schémas confirment une intégration qu'ils ne créent pas — a pour corollaire que la fragilité du positionnement des SCD est structurelle et ne peut être entièrement résolue par des instruments de pilotage. Elle suppose un changement plus profond des représentations que les gouvernances universitaires se font des bibliothèques, et la formalisation statutaire de leur place dans l'organisation. Ce changement relève d'un travail de long terme, collectif, qui a déjà commencé, et dont les schémas directeurs ne sont qu'un terrain parmi d'autres.

Elles ne peuvent pas enfin résoudre la contradiction mise en évidence dans ce mémoire : les SCD ont besoin d'être déjà reconnus pour peser dans les schémas directeurs, et ils ont besoin de peser dans les schémas directeurs pour être reconnus. Les recommandations formulées ici visent à atténuer cette circularité en identifiant des leviers d'action possibles pour enclencher une dynamique positive sans supposer que la reconnaissance stratégique soit déjà acquise. Mais elles ne prétendent pas la supprimer.

In fine, les schémas directeurs doivent être considérés comme des instruments de gouvernance parmi d'autres, ils ne dispensent donc ni d'une stratégie globale de positionnement institutionnel, ni d'un travail quotidien de légitimation. Ils constituent cependant, dans les configurations favorables, un levier de reconnaissance stratégique.

CONCLUSION

Dans ce mémoire, j'ai essayé d'analyser la place occupée par les SCD dans les schémas directeurs. L'idée était de comprendre dans quelle mesure ces dispositifs contribuaient à renforcer l'intégration institutionnelle des bibliothèques universitaires à leur écosystème.

D'une manière générale, et s'il fallait résumer en deux mots ce travail, je dirais que la réponse à la question posée tout au long de ce mémoire – à savoir, dans quelle mesure les schémas directeurs sont-ils un levier de reconnaissance des SCD comme services stratégiques de l'université – la réponse, donc, serait : « cela dépend », de la situation locale, de l'importance qui est accordée à ces schémas et des modalités d'appropriation mises en place. De fait, leur efficacité dépend moins de leur existence que de la manière dont ils sont investis et portés, elle-même conditionnée par l'intégration préalable du SCD dans les instances.

En ce sens, trois hypothèses ont structuré mon analyse.

1°) Les schémas directeurs rendent visibles et cristallisent des rapports de force et des dynamiques antérieures à leur élaboration. En ce sens, ils sont des outils révélateurs des équilibres en présence, plus que des moteurs d'une transformation du positionnement des bibliothèques dans leur environnement.

2°) La participation des SCD à leur élaboration est, en conséquence, conditionnée par leur positionnement stratégique préalable. En ce sens, les SD permettent de rendre visible une intégration déjà acquise lorsqu'il est inséré dans les circuits décisionnels ou de confirmer sa marginalité. Les directions capables d'anticiper les calendriers, d'investir l'élaboration des SD et de produire des contributions structurées sont celles qui parviennent le mieux à les utiliser comme levier de négociation et d'intégration. Cette capacité suppose un outillage interne suffisant ainsi qu'une légitimité construite sur le long terme. En ce sens, les modalités de participation à un SD sont un indicateur pour percevoir la maturité stratégique d'un SCD.

3°) Les effets produits par ces instruments relèvent davantage de la structuration interne que d'une modification durable des équilibres institutionnels dont ils sont le produit. De fait, leur capacité à infléchir les arbitrages stratégiques ou à sanctuariser des moyens alloués à des actions demeure à ce stade, à quelques exceptions près, limitée.

Ce que ces trois résultats donnent à voir ensemble, c'est une circularité : les schémas directeurs sont d'autant plus efficaces que le SCD est déjà bien intégré, intégration que les SD ne peuvent pas produire à eux-seuls. Il faut donc considérer les schémas directeurs comme des instruments ambivalents : ni simples outils cosmétiques, ni leviers suffisants en eux-mêmes pour garantir une reconnaissance stratégique durable. Leur performativité est le résultat d'un mécanisme d'amplification institutionnelle : ils tendent à consolider des configurations préexistantes plutôt qu'à les redistribuer. Ce faisant, ils rendent visibles la capacité d'intégration des services transversaux que sont les SCD dans un environnement marqué par une multiplication des instruments de pilotage et un fonctionnement traditionnel en silo.

Malgré les limites observées tout au long de ce travail (importance de la culture locale et du facteur humains, faiblesse fréquente des dispositifs de suivi, difficulté à avoir les moyens des ambitions affichées dans ces documents), ne pas essayer d'y être reviendrait dès lors à s'exclure des scènes où les décisions sont prises et où les arbitrages sont faits. Car, si s'y investir ne garantit pas la reconnaissance, cela en constitue du moins une condition minimale. Les schémas peuvent devenir des leviers d'action et de reconnaissance, à condition d'être investis dans un contexte où la bibliothèque est déjà pensée comme un acteur stratégique légitime. L'enjeu est donc de produire en amont et dans la durée une présence dans les instances où se préparent les décisions, ou du moins, une capacité à investir les GT et à être au courant à temps de l'élaboration de ces documents.

Ce mémoire n'est toutefois qu'un premier pas dans la réflexion à mener sur ces documents et la manière dont les bibliothèques doivent ou peuvent s'en emparer.

Comme tout travail de recherche, ce mémoire présente des limites. L'analyse repose principalement sur des documents formalisés et sur des discours de directions de SCD, sans intégrer le point de vue des équipes de gouvernance universitaire, ni des équipes n'étant pas membres de la direction des SCD. Une analyse symétrique, intégrant ces acteurs, permettrait de comparer les représentations réciproques et de mettre en évidence les éventuels décalages entre la manière dont les SCD perçoivent leur positionnement, la manière dont il est perçu par la gouvernance²⁴⁵, et ce qu'en retirent les équipes. Par ailleurs, ce mémoire s'inscrit dans un contexte temporel donné (1 an), alors même que les schémas directeurs s'inscrivent dans des temporalités pluriannuelles. Il aurait pu être intéressant de profiter d'un moment charnière (beaucoup de schémas directeurs ont été réalisés cette année) pour assister à des groupes de travail et observer, depuis les coulisses, l'élaboration d'un tel document.

Au-delà des schémas directeurs eux-mêmes, ce travail invite à recentrer le débat sur une autre question, plus large : celle de l'intégration effective des SCD dans la gouvernance quotidienne des universités. Les schémas directeurs ne constituent qu'un instrument parmi d'autres, dont l'efficacité dépend moins de leur existence que de la manière dont ils sont investis, articulés et portés politiquement. La reconnaissance stratégique des bibliothèques universitaires ne saurait ainsi reposer sur la seule multiplication des dispositifs de pilotage, qu'elles investissent les uns après les autres. Elle suppose un dialogue renouvelé entre SCD et gouvernances universitaires, fondé sur la reconnaissance des bibliothèques comme actrices à part entière des politiques universitaires, capables de contribuer aux enjeux actuels de l'enseignement supérieur et de la recherche.

²⁴⁵ « Transcription de l'entretien avec Philippe Marcerou, IGESR », 15 janvier 2026 : Philippe Marcerou considère que les SCD sont, actuellement, à leur juste place dans les universités.

SOURCES

SOURCES EMPIRIQUES

Entretiens des personnels de direction des bibliothèques et schémas directeurs associés

Les établissements marqués d'une * correspondent aux établissements dont les personnels de direction du SCD ont indiqué posséder lors de l'entretien un document de programmation pluriannuel interne (tableau de suivi, feuille de route, projet de service). Ce document peut être en cours de réalisation. Seuls les schémas directeurs de la documentation ou des bibliothèques sont nommés à part.

Université d'Angers*

Entretien avec Nathalie Clot, directrice du SCDA de l'Université d'Angers, 3 juin 2025.

Schéma directeur de la vie étudiante et de campus (2023-2027) ; Schéma directeur du handicap (2021-2024) ; Schéma directeur du numérique (2018-2023).

Université Jean Moulin Lyon 3

Entretien avec Aurore Cartier, directrice du SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et Odile Jullien Cottart, directrice adjointe par intérim, Mission indicateurs et qualité / Formation des personnels, 3 juin 2025.

Schéma directeur DD&RSE Développement Durable et Responsabilité Sociétale et Environnementale – Université Jean Moulin Lyon 3 2024-2027 ; Schéma directeur de la Vie étudiante – Université Jean Moulin Lyon 3 2024-2027 ; Schéma directeur Handicap – Université Jean Moulin Lyon 3, 2023-2027.

Le Mans Université*

Entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue, directrice adjointe et directrice du SCD de Le Mans Université, 12 juin 2025.

Schéma directeur Développement Durable et Responsabilité Sociétale et Environnementale 2025-2030 ; Schéma directeur de la Vie étudiante et de Campus 2024-2029 ; Schéma directeur du handicap septembre 2023 – août 2025 ; SDN-LMU, 18-23 – stratégie numérique le Mans Université.

Université de Caen*

Entretien avec Gregor Blot-Julienne, directeur du SCD de l'université de Caen, 9 juillet 2025.

Schéma directeur de la vie étudiante – un plan d'action pour la vie étudiante (2023-2027) ; Schéma directeur développement durable et responsabilité sociétale et environnementale de l'université de Caen Normandie.

Université Littoral Côte d'Opale*

Entretien avec Géraldine Barron, directrice de la Bibliothèque de l'Université du Littoral Côte d'Opale, 11 juillet 2025.

Schéma directeur de la vie étudiante (2020-2025 (2026)) - contrat d'établissement ; Schéma directeur du développement durable & Responsabilité sociétale et environnementale (SD DD&RSE) (2025-2030) ; Schéma directeur du numérique (juillet 2024), sous la responsabilité de la DSI.

Université de Nanterre*

Entretien juillet 2025.avec Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de Paris Nanterre, 15 juillet 2025.

Université de Bordeaux Montaigne

Entretien avec Hélène Coste, directrice du SCD de l'Université Bordeaux Montaigne, 17 juillet 2025.

Schéma directeur de la vie étudiante et de campus – plan d'action 2024-2027 ; Schéma directeur DD&RSE, schéma directeur handicap 2023-2027.

Paris Saclay

Entretien avec Emilie Barthet, directrice de la direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte, 17 juillet 2025.

Schéma directeur développement durable et responsabilité sociétale et environnementale de l'Université Paris-Saclay ; Schéma directeur Handicap, Université Paris-Saclay 2019-2025 ; Schéma Directeur de la Vie étudiante et de Campus de l'Université Paris-Saclay 2025-2029.

Université de Picardie Jules Verne

Entretien avec Benjamin Gilles, directeur de la direction des bibliothèques (DIRBIB) de l'université de Picardie Jules Verne, 19 août 2025.

Schéma directeur Développement durable & Responsabilité sociétale et environnementale (SD DD&RSE) (2025-2030) – A2U Campus en transition.

ENS de Lyon

Entretien avec Clément Pieyre, directeur de la Bibliothèque Diderot de Lyon, 21 août 2025.

Schéma directeur développement durable et responsabilité sociétale (2025-2028) ;

Schéma directeur du handicap (2024-2027), sous la responsabilité de Thibault Chambriard.

Nantes Université*

Entretien avec Yann Marchand, directeur du SCD de l'Université de Nantes, 29 août 2025.

Schéma directeur de la vie étudiante et de campus (2023-2027) ; Schéma directeur du handicap (2024-2028) ; Schéma directeur numérique responsable (2024-2028).

Aix-Marseille Université*

Entretien avec Johann Berti, directeur du SCD d'Aix Marseille Université, 29 août 2025.

Schéma directeur Vie étudiante, Schéma directeur développement durable/Responsabilité sociétale ; Schéma directeur du Handicap pour la période 2023-2025.

Université de Sorbonne Nouvelle

Entretien avec Géraldine Moreaud, directrice de la DBU de Sorbonne Nouvelle, 7 octobre 2025.

Schéma directeur de la vie étudiante.

Université de Paris Cité

Entretien avec Tiphaine Zirmi, directrice déléguée adjointe de la direction générale déléguée aux bibliothèques et musées (DGDBM), Université de Paris Cité, 20 novembre 2025.

SDEX 2030, ouvrons le champ des possibles au plus grand nombre ; Schéma directeur pluriannuel handicap 2021-2025, pilotage assuré par Anne Kupiec, Sicka Yamajako ; Schéma directeur Développement Durable – Responsabilité Sociétale et Environnementale 2025-2030.

Université Gustave Eiffel

Entretien avec Armelle Thévenot, directrice de la bibliothèque universitaire de l'Université Gustave Eiffel, 21 novembre 2025.

Schéma Directeur DD&RS 2024-2030 de l'Université Gustave Eiffel.

Université de Rouen Normandie

Entretien avec Christelle Quillet, directrice du Service commun de la documentation de l'Université de Rouen Normandie, 21 novembre 2025.

Schéma directeur pluriannuel Handicap 2020-2025 – Université de Rouen Normandie ; Schéma directeur du numérique ; Schéma directeur DD&RSE de l'Université de Rouen Normandie 2025-2030.

Schéma directeur de la documentation en Normandie 2022-2026 – Normandie Université.

Université de Reims Champagne Ardenne*

Entretien avec Carine El Bekri, directrice de la Bibliothèque de l'Université et des Editions et Presses Universitaires de Reims (EPURE) de l'Université de Reims Champagne Ardenne, 26 novembre 2025.

Schéma directeur du handicap 2025-2029 ; Schéma directeur de la vie étudiante du site champardennais ; Schéma directeur du numérique 2024-2028 ; Schéma directeur Développement Durable & Responsabilité Sociétale et Environnementale – Université Responsable du Changement pour l'Avenir 2024-2028.

Université de Rennes 2*

Entretien avec Frédérique Joannic-Seta, directrice de la bibliothèque universitaire de Rennes 2, 13 janvier 2026.

2025-2030 Schéma de planification & d'Orientation des Transitions, coordination Yohann Rech et Julie Clément ; Schéma directeur Handicap 2022-2027.

Université Grenoble Alpes*

Entretien avec Florence Roche, directrice générale adjointe des bibliothèques universitaires de l'université de Grenoble Alpes, 13 janvier 2026.

Stratégie données et codes de recherche de l'UGA ; Schéma directeur pluriannuel du handicap (SDPH) – Université Grenoble Alpes 2025-2030 ; Schéma directeur de la vie étudiante de l'Université Grenoble Alpes et du Crous Grenoble Alpes 2026-2030.

A paraître : *Schéma directeur des bibliothèques*

Université Savoie Mont-Blanc*

Entretien avec Medhi Mokrane, directeur des Bibliothèques Universitaires de l'Université Savoie Mont Blanc, 14 janvier 2026.

Schéma directeur développement durable & responsabilité sociétale et environnementale, 2025-2030 ; Schéma directeur de la vie étudiante – Université Savoie Mont Blanc, ESAAA, Crous Grenoble Alpes, 2023-2026.

En interne : *Schéma directeur de la documentation*

Université de Montpellier

Entretien avec Sandrine Gropp, directrice du SICD de l'université de Montpellier, présidente de l'ADBU, 20 janvier 2026.

Schéma directeur du numérique 2024-2028 ; Schéma directeur patrimoine historique & collections, 2025 ; Schéma directeur de la transition écologique 2023-2026 ; Schéma directeur de la vie étudiante 1^{er} janvier 2022- 31 décembre 2026 ; Schéma directeur pluriannuel handicap 2024-2027

Université de Lille*

Entretien avec Laure Delrue, directrice adjointe des bibliothèques universitaires et du Learning center de Lille, 26 janvier 2026.

SDVE 2023-2027 : L'université de Lille, un nouvel établissement et un nouveau schéma pour la vie étudiante et de campus ; Schéma directeur du numérique – DGDNUM ; Schéma directeur pluriannuel handicap 2026-2029.

Université de Toulouse Capitole*

Entretien avec Brigitte Crayssac, directrice des bibliothèques et de la documentation à l'Université Toulouse Capitole, 26 janvier 2026.

Schéma directeur Handicap – Inclusion, 2024-2029, chargé de mission handicap Cécile Le Gallou ; Schéma directeur de la vie étudiante 2025-2030.

Université Paris-Est Créteil Val de Marne

Entretien avec Marine Rigeade, directrice du SCD de l'Université Paris Est - Créteil, 28 janvier 2026.

Schéma directeur Développement durable & Responsabilité Sociétale 2024-2028 ; SDVE – schéma directeur de la vie étudiante UPEC ; Schéma directeur du numérique.

Sorbonne Université

Entretien avec Rémi Gaillard et Amélie Church, co-directeurs de la direction Archives, bibliothèques et collections muséales de Sorbonne Université, 6 février 2026.

Schéma directeur de la vie étudiante – Sorbonne université ; Schéma directeur du numérique (2019-2024)

A paraître : *Schéma directeur handicap*

Entretien hors personnels de bibliothèques

Entretien avec Lucy Veisblat, créatrice de StratES Expérience, 17 octobre 2025.

Entretien avec Clothilde Marseault, créatrice du cabinet Solutions Campus, 17 novembre 2025.

Entretien avec Philippe Marcerou, IGESR, 15 janvier 2026.

Entretien avec Anne Devulder et Jean-François Maynier, DGESIP, 2 février 2026.

CADRE INSTITUTIONNEL ET NORMATIF

Guides méthodologiques

MINISTERE CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *Guide de l'accompagnement des étudiants en situation de handicap dans l'enseignement supérieur*, 2025 (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2025-02/guide-de-l-accompagnement-des-tudiants-en-situation-de-handicap-dans-l-enseignement-sup-rieur-36154.pdf> ; consulté le 25 mars 2025).

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *Guide méthodologique Schéma directeur vie étudiante - version longue*, 2023 (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2023-06/sch-ma-directeur-vie-tudiante-2023---version-longue-28346.pdf> ; consulté le 25 mars 2025).

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *Guide méthodologique Schéma directeur vie étudiante – version courte*, 2023 (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2023-06/sch-ma-directeur-vie-tudiante-2023---version-courte-28349.pdf> ; consulté le 25 mars 2025).

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *Schéma directeur “Développement Durable - Responsabilité Sociétale et Environnementale” (SD DD&RSE)*, 2023 (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2023-06/sch-ma-directeur-d-developpement-durable-responsabilit-soci-tale-et-environnementale-sd-dd-rse--28241.pdf> ; consulté le 25 mars 2025).

Rapports

Cabinets de conseil

EY, *Le pilotage des établissements d'enseignement supérieur à l'heure du numérique*, EY, 2014, (en ligne : <https://www.adgs.fr/Open/News/Info/document/3066.pdf> ; consulté le 16 janvier 2026).

EY, *Les établissements d'enseignement supérieur face aux défis d'une autonomie renforcée*, EY, 2024, (en ligne : <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/fr-fr/insights/government-public-sector/documents/ey-2411-bmc-177-etude-ey-pilotage-des-universites-1103.pdf> ; consulté le 16 janvier 2026).

Instances d'évaluation

HCERES - DEPARTEMENT D'EVALUATION DES ETABLISSEMENTS, « Référentiel d'évaluation des établissements – campagne d'évaluation 2024-2025 », 2023.

FILATRE Daniel et Stéphane LE BOULER, *Rapport d'évaluation de l'université Sorbonne-Nouvelle - Paris 3*, Paris, Hcéres, 2025.

MOSCOVICI Pierre, « La politique documentaire et les bibliothèques universitaires dans la société de l'information | Cour des comptes », 18 octobre 2021 (en ligne : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-politique-documentaire-et-les-bibliotheques-universitaires-dans-la-societe-de> ; consulté le 5 février 2026).

CIRSES, « Référentiel de développement durable et de responsabilité sociétale des établissements d'enseignement, de recherche et d'innovation », 2021 (en ligne : <https://cirses.fr/presentation-du-referentiel-dd-rs> ; consulté le 9 janvier 2026).

COUR DES COMPTES, *Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités. Les enjeux structurels pour la France*, France, Cour des comptes, 2021 (en ligne : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-10/20211021-NS-Universites.pdf> ; consulté le 25 juin 2025).

Ministères et inspection générale

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, « Politique de vie étudiante et schéma directeur de vie étudiante (SDVE) | Offre de services DGESIP », sur *Offre de services de la DGESIP pour les équipes de direction des établissements de l'ESRI en lien avec la DGRI et leurs partenaires*, (en ligne : https://services.dgesip.fr/T213/S625/politique_de_vie_etudiante_et_schema_directeur_de_vie_etudiante_sdve ; consulté le 12 janvier 2026).

CARBONE Pierre, *Les fusions d'université et la documentation*, Paris, Inspection générale des bibliothèques, 2015 (en ligne : <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/154000423.pdf> ; consulté le 4 avril 2025).

CAUDRON Olivier et Joëlle CLAUD, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités. Rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation*, Paris, 2018 (en ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68683-le-pilotage-de-la-documentation-dans-la-gouvernance-des-universites.pdf> ; consulté le 4 avril 2025).

KERVADEC Dominique, Amine AMAR, Mélanie CAILLOT, Olivier ENGEL, Yann JACOB et Pierre VAN DE WEGHE, *Défis et opportunités dans la gestion du patrimoine immobilier des établissements d'enseignement supérieur et de recherche*, Paris, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, 2024 (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2024-07/22-23-264a-33783.pdf> ; consulté le 4 avril 2025).

Textes législatifs

« Article L123-3 - Code de l'éducation - Légifrance », (en ligne : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027747739 ; consulté le 24 juin 2025).

« Article L718-4 - Code de l'éducation - Légifrance », (en ligne : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027739381 ; consulté le 12 janvier 2026).

« Article L712-2 - Code de l'éducation - Légifrance », (en ligne : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000052026424 ; consulté le 12 janvier 2026).

BIBLIOGRAPHIE

CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

- AUBOUIN Nicolas et Julia PARIGOT, « Isomorphisme », dans Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque et Gérald Orange (éd.), *Encyclopédie du management public*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, coll. « Gestion publique », 2022, p. 407-411.
- BEZES Philippe, « Le nouveau phénomène bureaucratique: Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique », *Revue française de science politique*, Vol. 70, n° 1, 4 mars 2020, p. 21-47 (en ligne : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2020-1-page-21.htm?ref=doi> ; consulté le 19 juin 2025).
- BOUILLANNE Fleur, *Choisir son avenir : la méthode prospective au service d'une stratégie de long terme en contexte incertain.*, Mémoire d'étude, Villeurbanne, Enssib, 2019.
- COX John, « The Position and Prospects of Academic Libraries: Strengths and Opportunities », *New Review of Academic Librarianship*, vol. 29, n° 4, Routledge, 2 octobre 2023, p. 367-393 (en ligne : <https://doi.org/10.1080/13614533.2023.2238692> ; consulté le 17 janvier 2026).
- COX John, « The Position and Prospects of Academic Libraries: Weaknesses, Threats and Proposed Strategic Directions », *New Review of Academic Librarianship*, vol. 29, n° 3, Routledge, 3 juillet 2023, p. 263-287 (en ligne : <https://doi.org/10.1080/13614533.2023.2238691> ; consulté le 15 janvier 2026).
- DiMAGGIO Paul J. et Walter W. POWELL, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, [American Sociological Association, Sage Publications, Inc.], 1983, p. 147-160 (en ligne : <https://www.jstor.org/stable/2095101> ; consulté le 20 janvier 2026).
- DENIS Jennifer, François GUILLEMETTE et Jason LUCKERHOFF, « Introduction : les approches inductives dans la collecte et l'analyse des données », *Approches inductives: Travail intellectuel et construction des connaissances*, vol. 6, n° 1, 2019, p. 1 (en ligne : <http://id.erudit.org/iderudit/1060042ar> ; consulté le 18 février 2026).
- LASCOUMES Pierre et Patrick LE GALES, *Gouverner par les instruments*, Paris, Les Presses Sciences Po, coll. « Collection académique », 2004.
- MOISDON Jean-Claude, « Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès (Eds.), Gouverner par les instruments », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 4, Association pour le développement de la sociologie du travail, 1^{er} octobre 2005, p. 550-552 (en

ligne : <https://journals.openedition.org/sdt/27371?lang=en> ; consulté le 19 juin 2025.)

ROSELLI Mariangela, « 2. Les enquêtes qualitatives en bibliothèque : quelles techniques pour quels résultats ? », dans Christophe Evans (éd.), *Mener l'enquête : Guide des études de publics en bibliothèque*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, coll. « La Boîte à outils », 2011, p. 80-92.

PILOTAGE DES UNIVERSITES

Ouvrages généraux

FOUCHET Robert et Emil TURC, « LOLF et réforme du secteur public : Retour d'expérience d'un établissement universitaire », Conférence, 2013 (en ligne : <https://www.strategie-aims.com/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1563-etude-de-cas-lolf-et-reforme-du-secteur-public-retour-dexperience-dun-etablissement-universitaire/download> ; consulté le 7 juin 2025).

LEVOYER Loïc, « Chapitre 4. Un nouvel instrument de financement des universités : les contrats d'objectifs, de moyens et de performance », dans *(Re)penser l'université française : de la loi Faure à l'université du XXI^e siècle*, sans lieu, Presses universitaires juridiques de Poitiers, 2025, p. 208-219. DOI: 10.3917/puj.aubin.2025.01.0208.

PIOZIN Eric, « L'environnement institutionnel des universités. Des universités autonomes au sein d'une nouvelle donne institutionnelle », dans Frédéric Forest, *Les universités en France*, Mont-Saint-Aignan, Presses universitaires de Rouen et du Havre, 2021, p. 43-67.

Instruments de gouvernance

GRANDET Odile, MOREL Anne (ed.), *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*, Presses de l'Enssib, Boîte à outils #46, 2019, en ligne : <https://presses.enssib.fr/catalogue/concevoir-et-faire-vivre-un-projet-detablissement-en-bibliotheque-46> ; consulté le 12 mars 2025).

« COMP : Sylvie Retailleau dévoile les 34 premiers établissements » (en ligne : <https://www.aefinfo.fr/depeche/689018-comp-sylvie-retailleau-devoile-les-34-premiers-etablissements-le-financement-les-objectifs-et-le-processus> ; consulté le 3 juillet 2025), 156 p.

« Contractualisation à la performance dans l'enseignement supérieur », sur *Sénat*, (en ligne : <https://www.senat.fr/rap/r24-723/r24-723.html> ; consulté le 15 janvier 2026).

« Lancement des nouveaux COMP des universités », sur *enseignementsup-recherche.gouv.fr*, sans date (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/lancement-des-nouveaux-comp-des-universites-98962> ; consulté le 24 février 2026).

« La politique contractuelle de site », sur *enseignementsup-recherche.gouv.fr* (en ligne : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-politique-contractuelle-de-site-45969>; consulté le 4 juillet 2025).

PLACE DU SCD DANS L'UNIVERSITE

ADBU, *Livre blanc de la documentation dans l'enseignement supérieur et la recherche*, Paris, 2023, (en ligne : <https://adbu.fr/wp-content/uploads/2023/10/LIVRE-BLANC-BU-2030-DEF-2023-09-22.pdf> ; consulté le 24/02/2026).

AIME Pascal, « L'impact du processus d'autonomie des universités sur la place des BU dans les politiques et les stratégies d'établissements », dans 2023. *Bibliothèques, objets politiques*, sans lieu, Bulletin des bibliothèques de France, 2023, p. 82-88.

BRUNETTI Marion et Cécile SWIASTEK CASSAFIERES, « Formaliser et publier la stratégie de la bibliothèque : enjeux, avantages et sources d'inspiration avec LIBER et SPARC Europe », 12 décembre 2024 (en ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2024-00-0000-052> ; consulté le 12 mars 2025).

CACHARD Pierre-Yves, « La politique documentaire. De la politique à la stratégie documentaire : la documentation universitaire à l'épreuve de la transition numérique », dans Frédéric Forest, *Les universités en France*, Presses universitaires de Rouen et du Havre, Mont-Saint-Aignan, 2021, p. 2095-2320.

CHEVALIER Clothilde, « Des projets « vie étudiante » en BU : état des lieux et perspectives des financements CVEC en bibliothèque », Mémoire d'étude, Villeurbanne, Enssib, 2025.

COLAS Alain, « Administration centrale et bibliothèques universitaires », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2009, 6 (en ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-06-0006-001>; consulté le 25 juin 2025).

COX John, « Positioning the Academic Library within the Institution: A Literature Review », *New Review of Academic Librarianship*, vol. 24, n° 3-4, Routledge, 2 octobre 2018, p. 217-241 (en ligne : <https://doi.org/10.1080/13614533.2018.1466342> ; consulté le 17 janvier 2026).

GALLO Anne-Sophie, *Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques*, Mémoire d'étude, Villeurbanne, Enssib, 2025.

GARAMBOIS Marie, « Chut ! Faire taire les stéréotypes ? », 1^{er} janvier 2017 (en ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0128-018> ; consulté le 17 janvier 2026).

MARTINEZ Marc, « Les bibliothèques universitaires en quête d'une politique nationale », dans 2023. *Bibliothèques, objets politiques*, sans lieu, Bulletin des bibliothèques de France, 2023, p. 89-91.

SUR LES SCHEMAS DIRECTEURS

« Schémas directeurs DDRSE dans l'ESR », dans *ABF Bibliothèques Vertes*, 26 mai 2025 (en ligne : <https://bib.vert.es.abf.asso.fr/schemas-directeurs-ddrse-dans-lesr/> ; consulté le 19 juin 2025).

« Schémas directeurs DD&RSE : concertation, chargés de mission comment les établissements élaborent leur stratégie. », 2025 (en ligne : <https://www.aefinfo.fr/depeche/714086-schemas-directeurs-ddrse-concertation-charges-de-mission-comment-les-etablissements-elaborent-leur-strategie> ; consulté le 11 juin 2025).

« Bilan des premiers SDVE : les thématiques abordées ; des comités de suivi « à renforcer » (A. Devulder) », sur *News Tank Éducation & Recherche*, 16 juillet 2025, (en ligne : <https://education.newstank.fr/article/view/405726/bilan-premiers-sdve-thematiques-abordees-comites-suivi-renforcer-devulder.html> ; consulté le 13 janvier 2026).

« Schémas directeurs DD&RSE : analyse du Mesre ; 20 % des établissements « très structurés » (B. Laignel) », sur *News Tank Éducation & Recherche*, 3 février 2026 (en ligne : <https://education.newstank.fr/article/view/428930/schemas-directeurs-dd-rse-analyse-mesre-20-etablissements-structures-b.html> ; consulté le 5 février 2026).

« Schéma DD&RSE : dépôt par 80 % des établissements sous tutelle du Mesre ; une 20aine d'indicateurs à venir », sur *News Tank Éducation & Recherche*, sans date (en ligne : <https://education.newstank.fr/article/view/422925/schema-dd-rse-depot-80-etablissements-tutelle-mesre-20aine-indicateurs.html> ; consulté le 19 janvier 2026).

ANNEXES

Table des annexes

1. ANNEXES METHODOLOGIQUES	106
2. ANNEXES RELATIVES AUX RECOMMANDATIONS	122
3. ANNEXES ILLUSTRATIVES	125

1. ANNEXES METHODOLOGIQUES

1.1 – TABLEAU DES PERSONNES INTERROGÉES

1.1.1 – Tableau des personnes interrogées

Personnes interviewées	
Personnel des bibliothèques	Bibliothèque de rattachement
Armelle Thévenot	SCD de l'Université Gustave Eiffel
Aurore Cartier et Odile Jullien Cottart	SCD de Lyon 3 Jean Moulin
Benjamin Gilles	SCD de l'UPJV
Brigitte Crayssac	SCD de Toulouse Capitole
Carine El Bekri	Bibliothèque universitaire de l'URCA
Cécile Swiatek	SCD de Nanterre
Christelle Quillet	SCD de Rouen Université
Clément Pieyre	BDL de l'Ens Lyon
Emilie Barthet	Dibiso de Paris Saclay
Florence Roche	DGD BAPSO de l'UGA
Frédérique Joannic-Seta	SCD de Rennes 2
Géraldine Barron	BULCO
Géraldine Moreaud	DBU de Sorbonne Nouvelle
Grégor Blot-Julienne	SCD de l'Université de Caen
Hélène Coste	SCD de Bordeaux-Montaigne
Johann Berti	SCD de l'AMU
Laure Delrue	Bibliothèques universitaires de Lille
Marine Rigeade	SCD de l'UPEC
Mehdi Mokrane	Bibliothèques universitaires de l'USMB
Nathalie Clot	SCDA d'Angers
Pauline Coisy et Florence Degorgue	SCD de l'Université du Mans
Rémi Gaillard et Amélie Church	ABC de Sorbonne Université
Sandrine Gropp	SICD de l'Université de Montpellier
Tiphaine Zirmi	DGDBU de Paris Cité
Yann Marchand	SCD de Nantes Université
Personnes extérieures aux bibliothèques	Organisme de rattachement
Clothilde Merseault	Solutions Campus
Lucy Veisblat	StratES Conseil
Philippe Marcerou	IGESR, collège Bibliothèques, documentation, livre et lecture publique
Anne Devulder et Jean-François Maynier	DGESIP

1.1.2 – grille d’entretien semi-directifs

Questionnaire pour des entretiens portant sur le positionnement des BU dans le cadre de l’émergence des schémas directeurs dans l’ESR.

1. Le profil de la BU et son niveau d’intégration à la gouvernance de l’université

Pouvez-vous situer la BU dans son environnement universitaire : la BU peut-elle participer au CA sans avoir de point inscrit à l’ordre du jour ? qu’en est-il de ses modalités de participation aux autres instances ?
Quelle place la BU occupe-t-elle dans le positionnement stratégique de l’université selon vous ?
Quelle évolution de ce positionnement avez-vous pu observer ?

2. Les modalités d’élaboration d’un schéma directeur et le lien avec la BU

Depuis combien de temps avez-vous un projet de service, une feuille de route ou un schéma directeur ?
L’intitulé de ce document de pilotage a-t-il un sens particulier ?
Souhaitez-vous faire évoluer ce document de pilotage et le renommer ?
Y a-t-il un ou des schémas directeurs thématiques votés en CA ou en cours de réalisation dans votre université ? Pour chacun d’entre eux, comment, à quelle étape, la BU a-t-elle été sollicitée ? <i>Exemples : entretien avec le directeur, sollicitation pour participer à un GT interservices et composantes, rédaction de parties spécifiques</i>
Par rapport à ce qui est mis en place/en projet, quels manques identifiés/quelle valeur ajoutée de la démarche entreprise pour le directeur de BU en question ?

Si un schéma directeur de la documentation (ou équivalent) existe dans votre université, la construction du schéma a-t-elle impliqué l'intervention d'autres services de l'université ? A quelle étape et sous quelle forme ?

3. Les conséquences des schémas directeurs sur le quotidien des BU, quelle que soit et en fonction de la participation des BU à l'élaboration de ces documents.

Quel impact ont les schémas directeurs de votre université sur l'action au quotidien de la BU ?

Une évolution dans le positionnement/reconnaissance BU après participation à SD ? meilleure intégration, meilleur travail avec des services extérieurs ? Des projets que votre inscription dans un SD vous a permis de mener à bien ?

4. Le lien entre intégration à la gouvernance de l'université et la participation à l'élaboration de documents programmatiques stratégiques

Quels sont selon vous les enjeux de positionnement des BU dans le cadre de l'émergence des schémas directeurs dans les universités ?

Quels sont les facteurs de succès, ou d'échec, que vous avez pu observer dans votre participation à l'élaboration de ces schémas directeurs ?

1.2 – ANALYSE DES VERBATIMS

1.2.1 – Codage thématique des entretiens

Catégories d'analyse	Codes	Définition
Participation aux instances	INT-EXCL	Exclusion ou accès restreint aux instances : absence de siège, justification statutaire, présence ponctuelle ou indirecte.
	INT-INST	Participation institutionnalisée et reconnue : invitation systématique, droit de siéger, évolution statutaire favorable.
	INT-STRAT	Stratégie proactive d'occupation des lieux de pouvoir : démarche volontaire pour intégrer les commissions stratégiques.
Modalités d'association aux schémas directeurs	ASS-AMONT	Association précoce et co-construction : participation aux groupes de travail, ateliers, relectures.
	ASS-SILO	Participation tardive ou en silo : contribution compilative sans réelle méthode collaborative.
	ASS-PROACT	Auto-saisine stratégique : le SCD provoque son association au schéma.
	ASS-PILOT	Pilotage ou leadership : le SCD prend la tête d'un groupe ou d'un axe du schéma.
	ASS-FORMAL	Formalisation de l'existant : le schéma consacre des actions déjà engagées.
Perception du SCD comme acteur stratégique	PER-OPER	Assignation à une fonction opérationnelle : réduction aux collections, espaces ou fonctions techniques.
	PER-PART	Reconnaissance partielle et conditionnelle : légitimité limitée à certains champs (science ouverte, image, etc.).
	PER-PIVOT	SCD perçu comme acteur transversal ou plateforme stratégique multithématique
	PER-SYMB	Capital symbolique et visibilité institutionnelle : centralité architecturale, portage emblématique de certains sujets.
Stratégies mises en place par les SCD	STR-RELAT	Stratégies relationnelles et lobbying : usage des réseaux interpersonnels et négociation politique.
	STR-OCCUP	Occupation stratégique des espaces décisionnels : présence systématique dans les commissions.

	STR-LEGIT	Instrumentalisation des schémas pour légitimer l'action ou appuyer des demandes.
	STR-ANTIC	Anticipation et production de cadres internes : production en amont, structuration stratégique.
	STR-VISIB	Stratégie de visibilité et communication maîtrisée : construction progressive d'une image stratégique.
Obstacles à la reconnaissance	OBS-STAT	Statut périphérique ou hiérarchiquement inférieur limitant l'accès aux espaces stratégiques.
	OBS-PROC	Obstacles procéduraux et méthodologiques : contraintes calendaires, production en urgence.
	OBS-RESS	Décorrélacion entre affichage stratégique et moyens réels (budgets, RH, accompagnement).
	OBS-CULT	Culture organisationnelle cloisonnée ou immature : faible transversalité, pilotage en silo.
Conditions de réussite	COND-AMONT	Participation précoce et planification maîtrisée.
	COND-METH	Méthode collaborative structurée et outillée. Culture locale de pilotage.
	COND-SUIVI	Dispositif de suivi et pilotage continu des actions.
	COND-ARRIM	Alignement stratégique avec le projet d'établissement.
	COND-APPRO	Appropriation interne et effet managérial sur les équipes.
	COND-PRIO	Capacité de priorisation réelle et exploitabilité stratégique des axes.

1.2.2 – Retranscription codée d’entretien

Entretien avec Pauline Coisy et Florence Degorgue (LMU, le 12/06/2025)

Alexane Girard: quel est le positionnement du SCD dans l’environnement stratégique de l’université ?

Florence Degorgue :

Le SCD ne bénéficie plus d’un siège d’invité permanent dans aucune des instances, comme c’était le cas jusqu’en 2018-2019. La raison donnée est une raison administrative : la BU n’a pas de siège car cela n’est pas prévu dans les statuts. [INT-EXCL][OBS-STAT]

L’Equipe de gouvernance vient de changer et peut-être que la situation va évoluer, mais ce n’est pas acquis.

Récemment, des membres de la BU ont pu participer à une CFVU, car un point sur le SCD était à l’ordre du jour : il s’agissait d’un tour de parole de chaque service, et le SCD a été le premier à intervenir. [INT-EXCL] (présence ponctuelle)

Pauline Coisy :

Le SCD est représenté dans une autre instance : la commission vie de campus, qui s’occupe des questions de vie étudiante mais n’a pas d’objet défini ni de périmètre circonscrit. Tous les services communs y sont associés. [INT-EXCL] (présence périphérique)

Florence Degorgue :

Le SCD est également représenté à la Commission recherche, mais pas en tant que SCD : la raison de la présence d’un membre du SCD dans cette commission est qu’il y a une élue à la commission recherche, cela n’implique pas le même positionnement. [INT-EXCL]

Pauline Coisy :

Un Conseil culturel a également été mis en place, c’est une instance qui permet au service culture de l’université de faire état de l’avancée de son projet. Le SCD y est représenté par deux membres : la directrice adjointe et la responsable de l’action culturelle du SCD, mais ce n’est pas une instance décisionnelle, il s’agit à peu près de l’équivalent du conseil documentaire pour le service culturel. [INT-EXCL] (influence périphérique)

Alexane Girard : Tous ces éléments ayant été dits, notamment cette perte de reconnaissance « administrative » du SCD, quelle place la BU occupe-t-elle dans le positionnement stratégique de l’université selon vous ?

Florence Degorgue :

Il s’agit là d’un point faible du SCD : notre service est trop souvent rabattu uniquement à sa dimension opérationnelle. Nous sommes moins fréquemment associés au niveau de l’élaboration d’une stratégie, nous souffrons d’un déficit de reconnaissance du niveau stratégique : [PER-OPER]

- Du fait de ne plus avoir de place dans les instances [INT-EXCL]
- Du fait que le SCD n’est pas une « direction » à proprement parler, mais un service commun. À ce titre, il ne participe pas aux réunions élargies du bureau, qui ont lieu régulièrement avec plusieurs directions centrales. [OBS-STAT]

De ce fait, parce que le SCD n'est pas identifié dans sa dimension stratégique, les choses arrivent parfois trop tard à notre niveau, et nous, de notre côté, avons du mal à faire émerger une stratégie visible. [OBS-PROC]

Pauline Coisy :

Je ne considère pas que le SCD soit inscrit à proprement parler dans la stratégie de l'université. Son identité, les services qu'il propose peuvent être identifiés comme une contribution au rayonnement de l'université, à son image de marque. Les services proposés par le SCD sont valorisables et à ce titre, sont pris en compte pour valoriser des projets de et portés par l'université, mais seulement selon ce qu'identifie l'établissement comme étant des problématiques documentaires. Par exemple, cela ne portera pas forcément sur les contributions du SCD à l'enseignement ou à la recherche. [PER-PART]

Lorsque nous sommes associés stratégiquement à des projets ou à des décisions, c'est grâce à des relations interpersonnelles. Nous sommes donc très dépendants du contexte et de l'interlocuteur. Par exemple, en ce moment, une réflexion est en cours sur une charte pour l'IA au niveau de l'Université. Nous avons été identifiées comme des acteurs pertinents pour donner notre avis au niveau de l'université, mais c'est parce que nous avons été invitées à une réunion par un enseignant et qu'ils se sont rendus compte que ce que nous avions à dire sur la question était pertinent. [STR-RELAT][OBS-CULT]

Alexane Girard : Y a-t-il un ou des schémas directeurs thématiques votés en CA ou en cours de réalisation dans votre université ? Pour chacun d'entre eux, comment, à quelle étape, la BU a-t-elle été sollicitée ?

Florence Degorgue :

Le SDVE : c'est le SCD qui a indiqué au VP CFVU que nous pouvions apporter quelque chose. De manière très concrète, on l'a interrogé sur l'absence de ce schéma directeur alors qu'il s'agissait d'une obligation et on lui a demandé s'il y avait le projet d'en rédiger un. Nous l'avons ensuite relancé sur les différents axes où il était facile de voir que l'on avait quelque chose à apporter. [ASS-PROACT] Mais le fonctionnement s'est fait en silo : le VP a fait la tournée des différents services, a recueilli les propositions et a fait des synthèses – sans aucune modalité participative – et il y a eu quelques allers-retours pour nous permettre de corriger certains éléments qui n'avaient pas bien été compris. [ASS-SILO][OBS-PROC] Ce schéma directeur est porteur et intéressant, mais le mode de participation a vraiment été laborieux. [ASS-PROACT]

Pauline Coisy :

En fait, cela rendait service au VP que nous soyons pro-actifs. Les délais expliquent fortement le fait que la démarche n'ait pas été collaborative. [OBS-PROC] Nous avons surtout cherché à voir comment nous intégrer aux axes qui avaient au préalable été définis par la gouvernance. [STR-ANTIC] On y a vu le moyen d'indiquer que nous pouvions participer à la stratégie de l'établissement. [COND-ARRIM]

Par contre, le VP nous a bien indiqué qu'il ne fallait pas attendre de moyens pour mettre en œuvre les actions inscrites dans le SDVE. [OBS-RESS]

Cependant, être inscrit dans le schéma directeur n'est pas synonyme d'avoir les moyens qui y sont associés. [PER-SYM][OBS-RESS]

Pour le précédent SDH, nous n'avons pas été associé au processus d'élaboration. Ni la méthode, ni le calendrier ne l'ont permis. La responsable du relais handicap l'a d'ailleurs déploré. [OBS-PROC] [ASS-SILO] Je n'ai donc aucune idée de pourquoi le SCD y figure. Mais ce qui y est est pertinent. C'est probablement lié aux relations interpersonnelles que nous avons avec la personne qui l'a écrit. [STRAT-RELAT]

Pauline Coisy

Il y a un vrai sujet de communication interne avec ces schémas directeurs : par exemple, le SDH, je n'en n'ai pas eu connaissance quand il est sorti, je l'ai appris après coup en cherchant dans les documents internes de l'université.

Pour le schéma directeur DDRSE. Nous collaborons régulièrement avec l'ingénieure de recherche en charge de cette mission. Elle connaissait le contexte du SCD et nous a indiqué que les délais de production de permettaient pas une collaboration. [OBS-PROC] Elle nous a toutefois assuré que ce document avait vocation à être actualisé et réajusté.

Florence Degorgue :

Notre place dans ce schéma est plutôt liée à des collaborations antérieures. Nous avons été identifiés comme des acteurs déjà engagés dans ce sujet. [PER-PART] En ce qui concerne la création d'un fonds documentaire, au départ, ce qui avait été formalisé c'était la création d'un vrai espace dédié à l'écologie. Mais nous avons dit que ce n'était pas possible en termes de budget [OBS-RESS]

Pauline Coisy :

Pour repartir sur le fonds documentaire, ces schémas traduisent la perception qu'ont les universités de nos missions. [PER-PART] Nous sommes attendus sur certains points – documentaires – mais pas sur d'autres. Et c'est là peut-être que c'est intéressant de profiter de la rédaction d'un schéma documentaire pour se faire identifier sur ces plans où l'on ne nous attend pas. Il y a un vrai cliché du document, donc sur les sujets classiques, nous sommes bien identifiés.

Florence Degorgue :

Mais le développement durable touche à beaucoup de questions. Il y a des enjeux bâtimentaires par exemple. La manière dont le SCD est présenté dans ce document en dit beaucoup sur leur regard à eux plutôt que sur nos engagements à nous.

Alexane Girard : Vous m'avez dit au début de notre entretien que lors de votre arrivée vous aviez mis en place un « projet de service » et que vous en étiez à votre deuxième. Pourquoi ne pas l'avoir appelé « schéma directeur de la documentation » ?

Florence Degorgue :

C'est très intéressant. Peut-être que j'ai bien assimilé la vision que la gouvernance avait du SCD et je me suis rabattue au périmètre du service. C'est vrai qu'un schéma directeur de la documentation a une portée différente d'un projet de service, ce n'est pas le même périmètre. Mais un des axes de notre projet de service est bien de mieux s'intégrer au périmètre de l'université. [COND-ARRIM]

Le nom est révélateur d'un positionnement et d'une démarche. Le souci, c'est que nous souffrons d'un défaut d'intérêt de la part de la gouvernance. [OBS-CULT] Le SCD n'a qu'un paragraphe ou une page dans le projet d'établissement. Là, lors de l'écriture de notre projet de service, nous leur avons proposé d'être co-validateur

du projet pour intégrer le SCD à la stratégie d'ensemble d'établissement. Mais les problèmes de disponibilité, de calendrier, de ressources RH... nous sommes une petite université. Suite à leur absence de réponse, nous avons fait notre projet de service en interne.

En plus nous l'avons fait en participatif, donc c'était très chronophage. Nous avons renoncé à l'idée de le coécrire avec la gouvernance. [OBS-PROC].

Pauline Coisy :

J'ai un positionnement différent. J'ai participé à la rédaction d'un Schéma directeur de la documentation, mais il s'agissait d'un contexte inter-établissement. Le schéma directeur était perçu comme une colonne vertébrale commune. C'est un document administratif qui a un niveau de validation supérieur. A l'époque cela nous avait permis d'avoir des sous au niveau du ministère par exemple.

Au niveau de SCD, parler de « projet de service » me semble avoir plus de sens, plutôt qu'un document cadre de type schéma directeur de la documentation. Le fait de parler de projet donne une dimension plus dynamique et engageante, plus évolutive, moins lourde, alors que le schéma directeur veut être parfait.

Le projet a moins d'ambition dans l'affichage : il s'agit d'un ensemble d'action sur une période donnée, il peut émaner d'une construction collective du service et ne pas venir d'en haut, contrairement à un schéma directeur. Je le perçois comme un facteur de cohésion et d'unité. Je n'avais pas connaissance de schéma directeur de la documentation dans des SCD qui ne soient inter-établissements. Et pour moi cela ne correspond pas non plus à la logique des contrats d'établissement.

Le fait de parler de projet de service, cela manifeste, en reprenant la même nomenclature, qu'il s'agit d'une déclinaison du projet d'établissement[COND-ARRIM].

Alexane Girard : Quel impact ont les schémas directeurs de votre université sur l'action au quotidien de la BU ?

Pauline Coisy :

Pour le SDH, il n'y a pas eu d'impact direct, car certaines actions mentionnées existaient déjà et il n'y a pas spécialement eu d'injonctions fortes pour mettre en place les autres, ni pour qu'elles soient bien déployées.[ASS-FORMAL] Je pense que c'est plus intéressant pour le futur, pour pouvoir nous appuyer sur ce schéma directeur si besoin, mais je ne dirais pas qu'il y a eu d'impact direct. [STR-LEGIT]

Florence Degorgue :

En termes d'impact soit les actions mentionnées dans les schémas directeurs étaient des choses qu'on souhaitait faire ou que nous avions déjà faites et il y avait une notoriété de ces actions.[STR-VISIB] Lors de la réunion de la CFVU dont nous parlions au début de l'entretien, nous avons rappelé les enjeux de formation et de formation à l'information. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur le SDVE. Cela nous a permis de soutenir que nous étions cohérents et avions nos places dans les maquettes et dans les emplois du temps. [STR-LEGIT]

Soit ce sont des actions qui nécessitent un appui pour être mises en place, et cet appui, nous ne le trouvons pas forcément. Alors que les BU sont à l'interface de plein d'enjeux, notamment pour des sujets qui touchent au numérique. Mais nous n'avons pas été associés à son écriture.[ASS-SILO] Pourtant, il y avait un projet de SI documentaire et de réinformatisation Avec un enjeu d'accessibilité des ressources documentaires et donc de bonne administration des deniers publics et j'avais fait

beaucoup de lobbying car nous avons besoin d'un accompagnement financier et technique pour le pilotage du projet, ce qui impliquait une inscription dans le SDN. [STR-RELAT][OBS-RESS]

L'effet concret d'avoir des actions listées et inscrites dans un schéma directeur n'est pas franc.

Pauline Coisy :

Le schéma directeur du DDRSE donne lieu à des GT de suivi par axe ou de tous les axes. Cela donne un cadre de discussion avec les collègues d'autres service ou composantes, notamment sur des points non écrits. Cela a un effet bénéfique sur la circulation et l'information et l'identification de sujets où ce serait bien d'avancer ensemble. [COND-SUIVI][COND-METH]

Dans l'université, il n'y a pas tant d'occasions que cela de travailler de manière transversale. C'est probablement l'un des points positifs des schémas directeurs, et notamment du schéma directeur DDRSE.[OBS-CULT]

Alexane Girard : est-ce que ces groupes de travail de suivi existent pour tous les schémas directeurs ?

Pauline Coisy :

Ce n'est pas le cas pour le SDVE, il n'y a pas de GT de suivi. Il y a eu un point d'étape, mais sous la forme d'un entretien avec le VP pour voir où nous en étions. [OBS-PROC][COND-SUIVI]

Florence Degorgue :

Et c'était dans le cadre d'une campagne électorale.

Pauline Coisy :

La commission vie de campus aurait pu s'y articuler et faire de la réalisation du SDVE son cap. On verra comment cela évolue.

Florence Degorgue :

Il y a une certaine immaturité des établissements par rapport aux schémas directeurs.[OBS-CULT] Il s'agit de la première vague. Quand on en sera à la deuxième ou à la troisième, peut-être que ce sera une pratique plus généralisée de mettre en place des groupes de travail de suivi pour suivre, coordonner, mettre en œuvre, et donner les moyens de réalisation des actions affichées.

Mais pour l'instant, pour les autres schémas directeurs, il n'y a pas forcément de réunion de tous les acteurs pour faire le point, c'est surtout la personne responsable de l'établissement du schéma directeur qui rend des comptes.[OBS-CULT]

Alexane Girard : quels sont selon vous les enjeux de positionnement des BU dans le cadre de l'émergence des schémas directeurs dans les universités ?

Pauline Coisy :

Comme enjeux, je dirais qu'il y a le fait de montrer comment les SCD peuvent contribuer aux différentes missions de l'université, de faire changer l'image qu'ils ont de nos services. Pour eux, nous sommes uniquement un service qui met à disposition des collections. [PER-OPER] La science ouverte a un peu fait changer ce regard déjà.[PER-PART] Mais participer plus à l'élaboration de schémas directeurs pourrait permettre de manifester le caractère multiple de nos champs de

missions et même être identifiés comme des partenaires de réflexions sur différents projets. [STR-VISIB][PER-PIVOT]

Selon le contexte de l'établissement, cela devrait permettre d'avoir de l'aide pour réaliser nos actions. [COND-PRIOR][OBS-RESS] Mais dans la situation actuelle, je pense qu'il faut imiter l'attente que l'on peut avoir par rapport à cela. [OBS-RESS]

Florence Degorgue :

Il y a une dimension engageante aussi : au-delà des évolutions des situations budgétaires, les schémas directeurs permettent à l'université d'identifier des priorités qu'elle veut pouvoir porter dans la durée. [COND-PRIOR]

Pour revenir à la notion de schéma directeur de la documentation, je suis d'accord que cela ne joue pas le même rôle qu'un projet de service. Mais derrière le schéma directeur, il y a l'idée que toute une communauté s'empare d'un sujet. [COND-ARRIM][PER-PIVOT] Dans notre cas, que toute la communauté s'empare des questions de documentation, ce qui engage un accompagnement et un soutien sur ces questions. Je me dis que si les questions documentaires étaient identifiées comme une priorité par ce type de document, d'autres arbitrages budgétaires auraient peut-être été faits. [COND-PRIOR][OBS-RESS] Cela permet de repositionner la question à l'échelle de toute une communauté et pas simplement de son opérateur principal. D'ailleurs c'est déjà le cas pour un schéma directeur dont nous n'avons pas encore parlé, celui de l'immobilier. Des priorités sont définies et cela permet d'engager des moyens. Prioriser en amont, c'est toujours mieux. [COND-AMONT] Les enjeux en lien avec les questions budgétaires et financières me semblent intéressantes.

Pauline Coisy :

Le souci, c'est qu'il y a plein de questions qui sont différentes du simple sujet de la documentation. La réalité du SCD ne correspond pas à l'image qu'on a en traditionnellement. Est-ce que si l'on fait un schéma directeur de la « documentation » cela ne pousserait pas à ce qu'il soit perçu qu'à destination et pour les bibliothèques. Cela cacherait la complexité de notre activité. Je pense qu'il s'agit d'un intitulé compliqué à manier pour nous, par rapport à la question du positionnement du SCD. On parle déjà de « conseil documentaire ». Il y a un décalage entre le cadre et la réalité. Or nous sommes attendus sur toutes les missions de l'université : la pédagogie, la réussite des étudiants, leur bien-être, l'IA, etc. [PER-PIVOT]

Florence Degorgue : C'est peut-être pour cela qu'on a des difficultés à s'articuler aux différents SD : on est déjà un peu partout mais traditionnellement nous sommes catalogués comme « documentaire ». En fait, je pense qu'il y a un vrai enjeu de légitimité et de reconnaissance. [PER-PART]

Un autre enjeu pourrait être un enjeu de management. Pour le personnel du service, cela fait toujours du bien de voir qu'une action que l'on mène est reconnue comme stratégique et inscrite quelque part. Eventuellement, cela peut devenir un motif de fierté. [COND-APPRO]

Pauline Coisy :

C'est vrai qu'il s'agit d'un levier de management intéressant. Cela permet d'appuyer plus sur des domaines de mission, de les reconnaître et donc de légitimer le fait qu'il va falloir travailler à un redéploiement de certains postes sur des enjeux plus nouveaux et qui n'attirent pas forcément les collègues ou qui leur font peur car

c'est compliqué. [COND-APPRO]Cela peut être un appui précieux pour faire évoluer le service, car cela permet de montrer que cette évolution vient avec un appui, un cadre qui a été validé à un niveau supérieur. Cela permet à la direction de ne pas porter seule sur ses épaules la charge du changement. [STR-LEGIT][COND-APPRO]

Alexane Girard: quels sont les facteurs de succès, ou d'échec, que vous avez pu observer dans votre participation à l'élaboration de ces schémas directeurs ?

Pauline Coisy :

Être identifiés tôt, pouvoir participer tôt, plutôt que les découvrir. [COND-AMONT]Et surtout, avoir suffisamment de temps pour permettre un croisement des différents regards sur la question. [COND-AMONT]Ce genre de travail est toujours plus impactant que si les contributions se font en silo et que le schéma directeur n'est qu'une simple compilation des différentes contributions. Il faut mettre en place une méthode appropriée pour produire un résultat fructueux qui ne soit pas qu'un simple exercice de style. [COND-METH]

Florence Degorgue :

Il y a également la question du suivi. S'il n'y a pas de suivi, cela peut être contre-productif et entraîner une démotivation. Sans suivi, on voudra moins croire au prochain schéma directeur si on se rend compte que tout a été fait de manière appauvrie. [COND-SUIVI]

Pauline Coisy :

En fait, il y a la question du temps disponible, la problématique de l'anticipation, et la culturel qui existe plus ou moins dans un établissement. Notamment sur les habitudes de travail en commun. Il faut qu'il y ait des bonnes habitudes de travail en dehors des silos et des secteurs d'activité de chacun. [COND-METH][OBS-CULT]

A l'université, il y a très peu de cadres de travail qui associent différents services ou composantes. Nous n'avons pas l'habitude de travailler entre services au niveau de l'établissement, et ça, c'est très dépendant d'une culturel d'établissement. Cela vient beaucoup du mode de pilotage de la gouvernance. Peut-être faut-il porter plus loin notre attention sur la co-construction de ce genre de documents. [COND-METH]

1.2.3– Exploitation de l'entretien codé

Catégorie 1 : participation aux instances			
Sous-code	Verbatim significatif	Interprétation analytique	Mots-clés
INT-EXCL	« Le SCD ne bénéficie plus d'un siège d'invité permanent dans aucune des instances. »	Perte d'accès institutionnalisé aux espaces de décision. Invisibilisation stratégique.	Exclusion formelle, déclassement
INT-EXCL	« La BU n'a pas de siège car cela n'est pas prévu dans les statuts. »	Justification juridique d'un retrait symbolique Statuts comme barrières.	Argument statutaire
INT-EXCL	« Des membres de la BU ont pu participer à une CFVU, car un point sur le SCD était à l'ordre du jour. »	Présence conditionnelle et ponctuelle Participation non structurante.	Accès opportuniste
INT-EXCL	« Représenté à la Commission recherche, mais pas en tant que SCD. »	Représentation individuelle plutôt qu'institutionnelle. Fragilité de la reconnaissance.	Représentation indirecte
Catégorie 2 : Modalité d'association aux SD			
ASS-PROACT	« C'est le SCD qui a indiqué au VP CFVU que nous pouvions apporter quelque chose. »	Association obtenue par auto-saisine Absence d'invitation spontanée.	Proactivité

ASS-SILO	« Fonctionnement en silo... sans aucune modalité participative. »	Logique de compilation plutôt que de co-construction.	Silo, verticalité
ASS-SILO	« Pour le SDH, nous n'avons pas été associé au processus d'élaboration. »	Exclusion procédurale liée au calendrier et à la méthode.	Non-association
ASS-SILO	« Ce document avait vocation à être actualisé. »	Association différée Intégration secondaire.	Ajustement a posteriori
Catégorie 3 : perception			
PER-OPER	« Notre service est trop souvent rabattu uniquement à sa dimension opérationnelle. »	Réduction fonctionnelle Absence de reconnaissance stratégique.	Assignation opérationnelle
PER-PART	« Contribution au rayonnement... mais seulement sur des problématiques documentaires. »	Reconnaissance partielle, définie par la gouvernance.	Périmètre restrictif
PER-PART	« La science ouverte a un peu fait changer ce regard. »	Évolution possible des représentations, non stabilisée.	Mutation incomplète
catégorie 4 : stratégie de participation			
ASS-PROACT	« Nous l'avons ensuite relancé sur les différents axes où il était facile de voir que l'on avait quelque chose à apporter »	Stratégie de vigilance et de rappel constant.	Relance stratégique

STR- RELA	« Nous sommes très dépendants du contexte et de l’interlocuteur. »	Stratégie relationnelle pour contourner l’absence d’accès formel.	Réseaux interpersonnels
STR- LEGIT	« Nous nous sommes appuyés sur le SDVE pour soutenir notre place. »	Utilisation des schémas comme ressource argumentative.	Légitimation par l’instrument
STR- RELA	« J’avais fait beaucoup de lobbying... pour l’inscription dans le SDN. »	Tentative d’instrumentalisation stratégique pour obtenir moyens.	Lobbying interne
Catégorie 5 : obstacles			
OBS- STAT	« Le SCD n’est pas une “direction”, mais un service commun. »	Hierarchie symbolique des structures Déficit statutaire.	Statut périphérique
OBS- PROC	« Ni la méthode, ni le calendrier ne l’ont permis. »	Obstacles procéduraux à l’inclusion.	Temporalité contrainte
OBS- RESS	« Il ne fallait pas attendre de moyens... »	Décorrélacion entre inscription stratégique et ressources.	Affichage sans moyens
OBS- RESS	« Budget de 120 000€ à 6 000€. »	Contrainte budgétaire structurelle.	Arbitrage financier
OBS-CUL	« Je n’en ai pas eu connaissance quand il est sorti. »	Défaut de circulation interne des documents stratégiques.	Communication déficiente
Catégorie 6 : conditions de réussite			
COND- AMONT	« Être identifiés tôt, pouvoir participer tôt. »	Association précoce comme facteur clé d’efficacité.	Participation en amont

COND-METH	« Croisement des regards... plutôt qu'une simple compilation. »	Importance de la méthode collaborative.	Co-construction
COND-SUIVI	« S'il n'y a pas de suivi, cela peut être contre-productif. »	Nécessité d'un dispositif de pilotage et d'évaluation.	Suivi structuré
COND-METH	« Très dépendant d'une culture d'établissement. »	Culture organisationnelle déterminante.	Transversalité
COND-APPRO	« Cela peut devenir un motif de fierté. »	Effet de légitimation interne et levier managérial.	Cohésion, management
Analyse générale			
Exclusion institutionnelle partielle des instances (INT-EXCL), compensée par des stratégies relationnelles et d'auto-saisine (STR-RELAT ; ASS-PROACT). L'inscription du SCD dans certains schémas relève davantage d'une formalisation de l'existant ou d'une logique d'affichage (ASS-FORMAL ; PER-SYM) que d'une reconnaissance stratégique assortie de moyens (OBS-RESS). ➔ reconnaissance partielle et conditionnelle, dépendante des configurations locales et des relations interpersonnelles, plus que d'une institutionnalisation du rôle stratégique du service.			

2. ANNEXES RELATIVES AUX RECOMMANDATIONS

2.1 – Proposition de feuille de route pour une meilleure intégration des SCD dans les schémas directeurs

Temporalité	Objectif stratégique	Actions clés	Outils / livrables	Points de vigilance
AVANT	Anticiper et se rendre visible	Mise en place d'une veille stratégique active Identification des porteurs des schémas Repérage des axes investissables	Rapports annuels, chiffres clés. Cartographie des acteurs.	Risque d'entrée trop tardive dans le processus Transversalité non incarnée = invisibilité
	Structurer la capacité de réponse du SCD	Aligner le projet de service Organisation interne pour dégager des ressources RH lisibles par l'université	Document de cadrage interne. Référentiel de référents	
	Sécuriser des relais d'influence	Identification de 2–3 partenaires clés Lancement des projets co-portés Participation aux espaces transversaux	Projets communs visibles	
PENDANT	Peser dès la phase de cadrage	Solliciter une place en groupe de travail. Proposer d'animer une séance.	Compétences en animation et facilitation	Contribution tardive = rôle consultatif Fatigue et sur-sollicitation de la même personne
	Faciliter l'intégration du SCD	Production de fiches-actions et de diagnostics chiffrés prêts à l'emploi. Proposer indicateurs de suivi pertinents.	Fiches-actions structurées Notes chiffrées Tableaux d'indicateurs	
	Négocier la place du SCD	Relecture des versions brouillons Vérification de l'inscription dans le suivi	Versions annotées	
APRES	Transformer le schéma en levier interne	Présentation aux équipes Aligner le projet de service Mettre en place un suivi	Tableau de suivi des actions Feuille de route interne	Effet « document vitrine » Communication trop technique

	Rendre visible la contribution stratégique	Produire un rapport orienté stratégie Valoriser des <i>success stories</i> auprès de la gouvernance, valoriser ce que ça a apporté auprès des équipes. Participer aux comités de suivi	Rapport annuel stratégique Fiches succès (1 page)	Schéma non activé = effet nul
	Mobiliser les schémas comme ressource	Appuyer les dialogues de gestion Justifier des moyens Prioriser les actions	Argumentaires budgétaires AAP internes.	
FRAGILISATION	Diagnostiquer la perte de positionnement	Analyser les signaux faibles Cartographier la visibilité Identifier les angles morts	Grille d'auto-diagnostic Cartographie institutionnelle	Sur-investissement non reconnu
	Reconquérir une place stratégique	Nouer de nouveaux partenariats. Accroître la visibilité Formaliser l'action	Plan de reconquête.	

Tableau 7 : Proposition de feuille de route

2.2 – Grille de diagnostic

Où se situe mon SCD ?	Oui	Non	Score si « Oui »
Le directeur ou la directrice du SCD participe-t-il/elle au CA ou à une instance équivalente de gouvernance ?	☐	☐	2
Le SCD dispose-t-il d'un projet de service ou équivalent explicitement aligné sur le projet d'établissement ?	☐	☐	1
Des référents thématiques sont-ils formellement identifiés (handicap, développement durable, science ouverte, etc.) ou facilement identifiables ?	☐	☐	0,5
Le SCD est-il explicitement mentionné dans le dernier document de politique générale de l'université ? (COMP, projet d'établissement...)	☐	☐	1
Un membre du personnel de direction du SCD participe-t-il/elle aux réunions de direction élargies de l'établissement ?	☐	☐	1

DIAGNOSTIC
Scénario 1 : stabilisation stratégique : score 4-5,5 : le SCD est intégré aux instances et aux espaces de décision, il dispose d'outils de pilotages structurés, est reconnu formellement dans les documents contractuels. Sa participation à la gouvernance est institutionnalisée. Risque de fragilisation : faible (sauf changement brutal de gouvernance ou de statut).
Scénario 2 : périphérie experte : score 2-3,5 : le SCD est reconnu pour son expertise technique, mais avec une participation aux instances partielle ou sectorielle. L'outillage interne peut exister, l'ancrage institutionnel est fragile et la visibilité dépend fortement des relations interpersonnelles. Le SCD est reconnu mais fragile. Signaux d'alerte à surveiller : perte d'accès à certaines instances, découverte tardive de documents stratégiques.
Scénario 3 : fragilisation : score : 0-1,5 : le SCD est largement exclu des instances stratégiques. Absence d'outillage interne structuré. Reconnaissance limitée à des missions opérationnelles de base (du type : acheter de la documentation ou fournir des listes de livres). Mettre en place une stratégie de reconquête.

Tableau 8 : Proposition d'un outil simplifié d'auto-diagnostic

3. ANNEXES ILLUSTRATIVES

3.1 – EXEMPLES DE FICHE-ACTION MENTIONNANT BU OU SCD

AXE 3 : J'AGIS POUR LA RÉUSSITE DANS MON PARCOURS À L'UNIVERSITÉ

ACTION N°15 : LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES, PLUS QU'UN LIEU D'ÉTUDE

PRÉSENTATION DE L'ACTION

À l'Université Paris Cité, les bibliothèques universitaires jouent un rôle crucial bien au-delà de leur fonction traditionnelle de lieu d'étude. Elles sont devenues des centres névralgiques pour l'acquisition et la diffusion des connaissances, répondant aux besoins variés des étudiant·e·s et des chercheurs/chercheuses dans un environnement académique en constante évolution. Par ailleurs, dans un contexte de dématérialisation croissante des ressources documentaires et de l'accès aux services universitaires, il est essentiel de faciliter l'accès des étudiant·e·s aux informations pertinentes pour leur cursus. Les résultats foisonnants des recherches en ligne et la dispersion des collections sur les différents sites de l'Université Paris Cité posent des défis spécifiques. En réponse à ces enjeux, plusieurs initiatives ont été mises en place pour améliorer l'expérience des utilisateur·ices des bibliothèques universitaires.

DESCRIPT (développer les compétences à la recherche et à l'information) : les jeunes publics sont particulièrement exposés aux fausses nouvelles, surestiment souvent leur capacité à identifier les informations trompeuses, faute d'une stratégie de recherche et d'analyse adaptée. Ce constat a conduit à la conception et la réalisation d'un projet sur la fiabilité de l'information. Le volet 1 vise à améliorer les compétences des premiers cycles en matière de recherche d'information. Le projet est construit de façon à conjuguer impératif de massification et qualité de l'apprentissage. Le volet 2 consiste à réaliser une boîte à outils mise à disposition des enseignant·e·s pour intégrer s'ils le souhaitent le module en autonomie dans leur enseignement. Le volet 3 consiste dans la réalisation dans une UE thématique ou de projet d'un cycle "Fake news et désinformation" dans laquelle les étudiant·e·s produiront des vidéos au format "réseaux sociaux", sur le thème de la fiabilité de l'information à partir d'interviews d'expert·e·s du sujet. Ces vidéos seront diffusées sous forme de série sur les réseaux sociaux des bibliothèques de l'Université Paris Cité.

Accompagnement des jeunes chercheurs : dans le cadre de la Loi pour une République numérique, de la diffusion

des connaissances en accès ouvert, de la production de données réutilisables, les jeunes chercheurs/chercheuses ont besoin d'être sensibilisé·e·s aux enjeux de science ouverte, de gestion des données et à l'écosystème de la publication. Elles et ils ont également besoin de maîtriser le paysage documentaire de leur discipline et de développer des compétences en matière de recherche documentaire avancée. Ces compétences peuvent faciliter leur démarche de professionnalisation à l'issue de leur doctorat par une meilleure compréhension du paysage de la recherche. Un catalogue de formations sera proposé aux doctorant·e·s, incluant une offre élargie de formations orientées vers la recherche.

Guides documentaires par discipline et tutoriels d'utilisation des ressources en ligne : pour aider les étudiant·e·s à naviguer efficacement dans la vaste gamme de ressources disponibles, des guides documentaires spécifiques à chaque discipline, appelés LibGuides, sont proposés sur le portail des bibliothèques universitaires. Ces guides visent à orienter les étudiant·e·s vers les ressources les plus utiles et pertinentes pour leur cursus, en leur fournissant également des tutoriels pour une utilisation optimale des ressources en ligne. Cette initiative permet aux étudiant·e·s de se concentrer sur les ressources essentielles à leur formation, évitant ainsi la surcharge d'information.

Service de navettes entre les sites : suite aux retours des étudiant·e·s recueillis lors d'une enquête réalisée en 2022, un service de navette a été mis en place pour faciliter le prêt et le retour de documents entre les différents sites de l'université.

Solution affluence : pour répondre aux besoins des étudiant·e·s en matière de gestion du temps et d'accès aux bibliothèques, la solution Affluence a été adoptée. Cette application permet d'afficher en temps réel les horaires d'ouverture des bibliothèques et le taux de fréquentation, offrant également des prévisions sur l'affluence au cours de la journée. Les données collectées permettent de réaliser des statistiques afin d'adapter l'amplitude horaire des bibliothèques aux besoins réels des étudiant·e·s, en pensant les horaires dans un contexte global, et non de manière indépendante pour chaque site.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

JALONS / PROJETS	ÉCHÉANCE
Lancement du programme DESCRIPT	Fait, à pérenniser
Accompagnement des jeunes chercheurs/chercheuses	Fait, à pérenniser
Lancement du dispositif LibGuides	Fait, à pérenniser
Mise en place des Navettes	Fait, à pérenniser
Mise en place de la solution « Affluence »	Fait, à pérenniser

68

SDEX 2020

Figure 7 : Capture d'écran du schéma directeur de l'expérience étudiante (SDEX) de l'Université de Paris Cité

N°53 Proposer un espace « Accessibilité » sur le site des BU

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE	À l'heure actuelle il n'existe aucune communication spécifique concernant les services offerts aux publics en situation de handicap, l'accessibilité des espaces, etc. L'essentiel de la communication passe par l'action du Pôle handicap qui diffuse des Informations sur les BU en début d'année et nous adresse les étudiants ayant besoin d'aide.
DESCRIPTION DE L'ACTION	Intégrer au site une ou des page(s) spécifique(s) sur les ressources, espaces et services, dédiés ou non, accessibles aux usagers en situation de handicap : ressources documentaires accessibles, accompagnement et formation personnalisés, prêt entre bibliothèques, espace de travail en silence, casques anti-bruit, équipements spécifiques de travail, etc. Les Informations du site web pourront être complétées par la création d'autres supports de communication afin de toucher le public le plus largement possible.
PUBLIC CONCERNÉ	Tous usagers en situation de handicap.
PILOTES	Référent handicap pour les BU ; Webmestre pour les BU.
CALENDRIER	Année universitaire 2023-2024
INDICATEUR(S)	Statistiques de fréquentation de ces pages web.

Figure 8 : Capture d'écran du schéma directeur du handicap de l'Université Lyon 3 Jean Moulin

Axe 3 – L’accessibilité des ressources documentaires

OBJECTIF 8 - Améliorer l’accessibilité des ressources des bibliothèques universitaires

Etat des lieux

Un certain nombre de services sont proposés dans les bibliothèques universitaires pour les personnes en situation de handicap, mais l’offre est à adapter en permanence et à développer.

Mise en œuvre

- **Action 22 :** Mettre en œuvre une enquête diagnostic auprès des usagers et non-usagers des BU en situation de handicap et réunir un groupe de travail regroupant des personnes en situation de handicap.
- **Action 23 :** Améliorer l’accessibilité des ressources des BU suivant le bilan de l’enquête diagnostic : aménagement des salles Handimédia, création d’espaces plus inclusifs, achat de matériels et de logiciels spécifiques, achat de mobilier adapté...
- **Action 24 :** Mener une étude de faisabilité pour la création d’un service de fourniture de documents adaptés, tenant compte de « l’exception Handicap au droit d’auteur » – accès aux fichiers sources de la base Platon (BnF) et conversion aux formats accessibles – demande d’habilitation auprès de la BnF.
- **Action 25 :** Réaliser une communication ciblée sur les ressources numériques et les services des BU auprès des personnes en situation de handicap.
- **Action 26 :** Former les personnels du service communication et du service formation des BU à la création de ressources nativement accessibles.

Pilote(s) et porteur(s) de l’objectif : SCD et son « service accessibilité pour tous », DSIN

En lien avec : Groupe de travail de personnes en situation de handicap, SSE-MRH, DRHDS-MSH et DRHDS-SDCAP

Figure 9 : Capture d’écran d’une fiche-action du SDH de Nantes Université

3.2 – EXEMPLE DE SCHEMA DIRECTEUR « ORIENTATION »

AXE 1 - ACCUEIL ET INTEGRATION

FORCES

+ Divers services et dispositifs d'accueil

+ Un réseau associatif dynamique

+ Des supports de communication diversifiés

+ Des partenariats nombreux et diversifiés

+ Un dispositif d'accompagnement pour le logement et l'emploi étudiant

+ Une offre de restauration diversifiée

+ Divers actions et évènements de vie de campus tout au long de l'année

+ Un campus en cours de réaménagement

FAIBLESSES

- Foisonnement de l'information / difficultés d'accès à l'information

- Manque de coordination/échanges entre le niveau central et dans les UFR

- Longues files d'attente aux RU, manque de lieux pour se restaurer

- Saturation du marché du logement / difficultés d'accès aux logements pour les étudiants

- Problèmes d'insécurité et campus peu attrayant

- Isolement de certains étudiants

CHIFFRES CLES

39% des étudiants se sentent intégrés à l'établissement v/ 71% au sein de leur formation

Pour 31% d'entre eux, la vie étudiante est un labyrinthe d'informations

19% des étudiants ont une activité rémunérée régulière et pour 52% cette activité leur est indispensable pour vivre

72% des étudiants ont rencontré des difficultés dans la recherche de logements

Objectifs opérationnels et actions	Priorité	Réalisation prévisionnelle	Moyens à mobiliser Oui/Non
OBJ 1- Améliorer l'accès à l'information			
Action 1 : Mieux organiser l'information sur le site internet et la rendre plus dynamique (ex. vidéos, tutoriels, etc.)	1	2024-25	Oui
Action 2 : Améliorer la signalétique sur le campus et la visibilité des espaces d'accueil	1	2026-27	Oui
OBJ 2 - Renforcer la qualité de l'accueil			
Action 3 : Améliorer le partage d'informations entre les référents d'accueil pour une meilleure qualité d'accueil	2	2024-27	Non
Action 4 : Favoriser l'accueil tout au long de l'année, avec une attention pour les publics spécifiques (réorientation, internationaux)	2	2026-27	Oui
Action 5 : Former les personnels et les associations pour une meilleure prise en compte des étudiants en situation de handicap dans les actions d'accueil et d'intégration	1	2025-27	Oui
Action 6 : Impliquer davantage les étudiants dans les dispositifs d'accueil (ex. parrainage, emplois étudiants, etc.)	2	2026-27	Oui
OBJ 3 - Favoriser l'accès aux besoins essentiels des étudiants : logement, restauration et jobs			
Action 7 : Renforcer les dispositifs d'information et d'accompagnement des étudiants à la recherche de logements	1	2024-27	Non
Action 8 : Développer des lieux de vie étudiante multi-usages (pour se restaurer, se rencontrer, travailler, etc.)	2	2026-27	Oui
Action 9 : Faciliter l'accès à l'offre de restauration et favoriser sa diversification	1	2024-27	Non
Action 10 : Favoriser l'information et l'accès à l'emploi étudiant	2	2024-27	Non

Figure 10 : Capture d'écran des actions relatives à l'axe 1 du schéma directeur vie étudiante et de campus de Bordeaux-Montaigne

3.3 – DIFFERENTES APPROPRIATION DES SCHEMAS DIRECTEURS DE LA VIE ETUDIANTE DES ETABLISSEMENTS ETUDIES

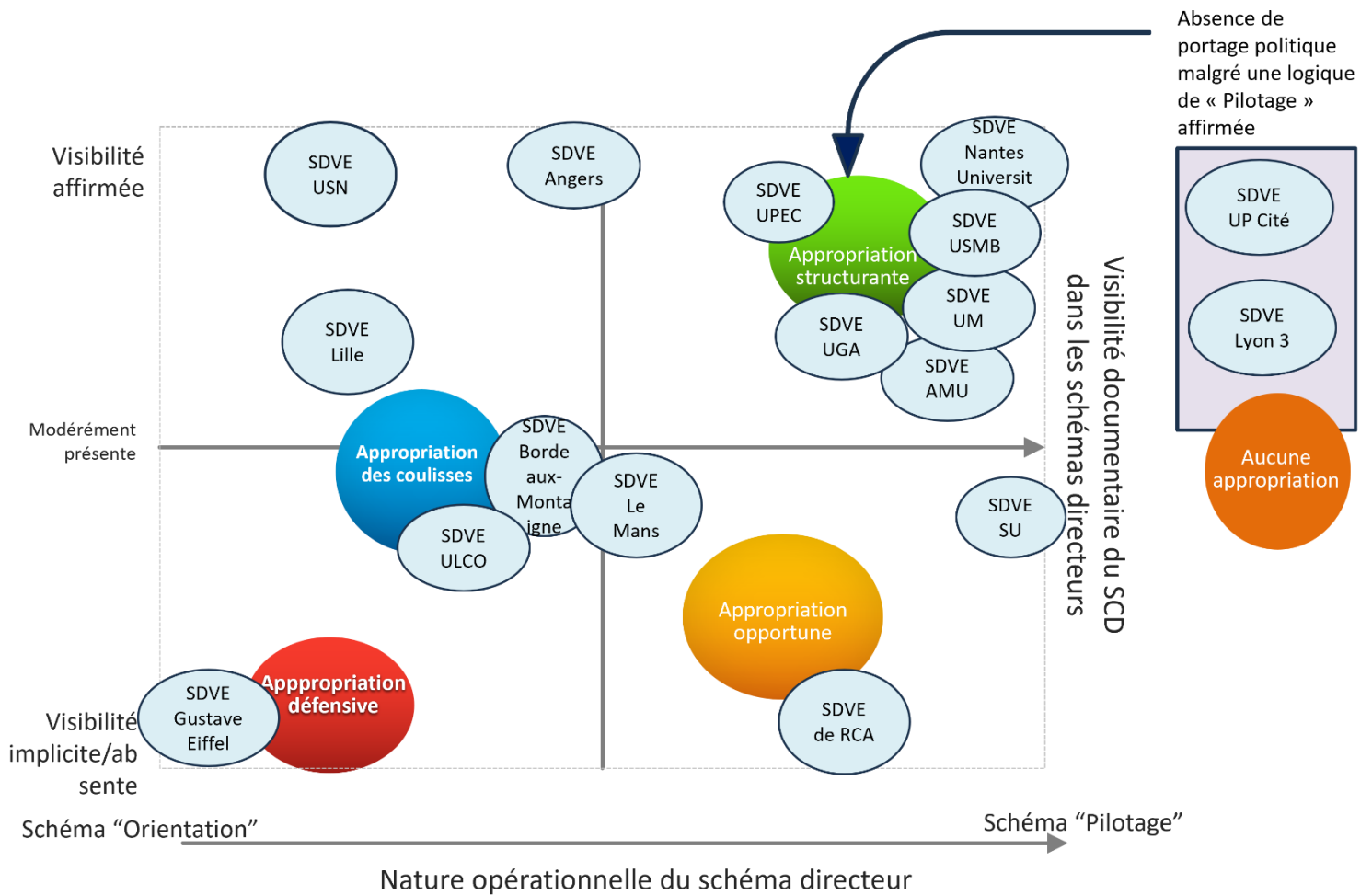


Figure 11 : Modélisation des différentes formes d'appropriation des SDVE dans les établissements étudiés. Schéma réalisé par A. Girard

3.4 - PLACE DES SCD DANS L'ECOSYSTEME DE PILOTAGE UNIVERSITAIRE

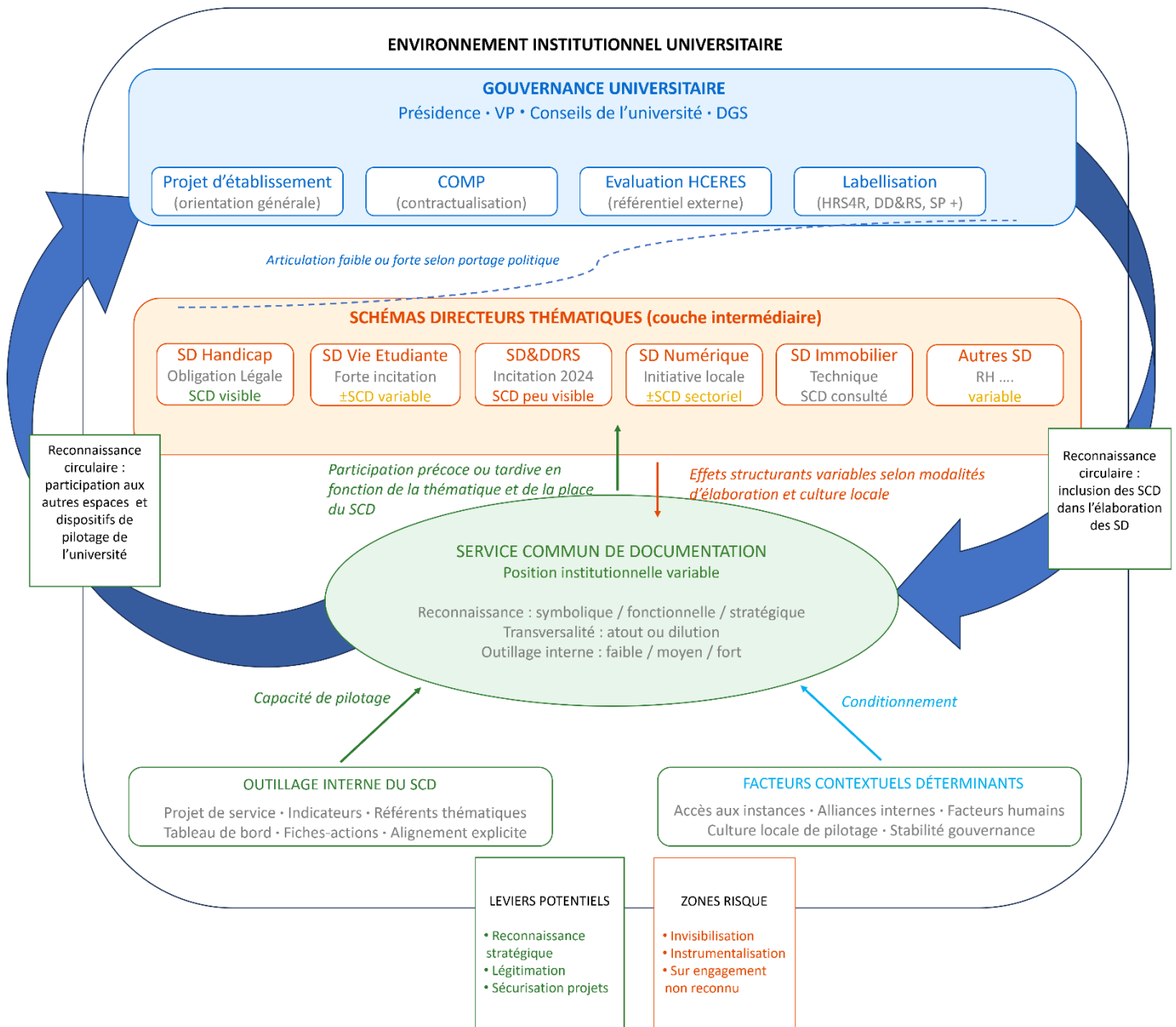


Figure 12 : Modélisation de la place des SCD dans les outils de pilotage de l'université. Schéma réalisé par A. Girard.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figures

Figure 1 : Classement des dispositifs de pilotage considérés comme prioritaires par les établissements en 2019, issu du rapport d'EY <i>Le pilotage des établissements d'enseignement supérieur à l'heure du numérique</i>	20
Figure 2 : Classement des dispositifs de pilotage considérés comme prioritaires par les établissements en 2024, issu du rapport d'EY <i>Les établissements d'enseignement supérieur face aux défis d'une autonomie renforcée</i>	20
Figure 3 : Graphique de la répartition des schémas directeurs thématiques dans l'ESR.....	32
Figure 4 : Répartition des schémas directeurs dans le corpus.....	44
Figure 5 : Proportion des schémas directeurs du corpus mentionnant les bibliothèques, par type de schéma directeur	47
Figure 6 : Synthèse sur les différentes modalités de positionnement stratégique des SCD, à l'aulne des schémas directeurs. Réalisation : A. Girard.	69
Figure 7 : Capture d'écran du schéma directeur de l'expérience étudiante (SDEX) de l'Université de Paris Cité	125
Figure 8 : Capture d'écran du schéma directeur du handicap de l'Université Lyon 3 Jean Moulin.....	126
Figure 9 : Capture d'écran d'une fiche-action du SDH de Nantes Université	127
Figure 10 : Capture d'écran des actions relatives à l'axe 1 du schéma directeur vie étudiante et de campus de Bordeaux-Montaigne	128
Figure 11 : Modélisation des différentes formes d'appropriation des SDVE dans les établissements étudiés. Schéma réalisé par A. Girard	129
Figure 12 : Modélisation de la place des SCD dans les outils de pilotage de l'université. Schéma réalisé par A. Girard.	130

Tableaux

Tableau 1 : Typologie des schémas directeurs, entre outil de pilotage et cadre d'orientation	60
Tableau 2 : Typologie des modes d'appropriation des schémas directeurs par les SCD.....	67
Tableau 3 : Synthèse des facteurs de succès ou d'échec de la participation des SCD aux schémas directeurs comme leviers de reconnaissance de leur place stratégique au sein de l'université.....	70
Tableau 4 : Matrice SWOT du positionnement des SCD face aux schémas directeurs	74
Tableau 5 : Synthèse des différents scénarios prospectifs	78
Tableau 6 : Possible stratégie de reconquête	87
Tableau 7 : Proposition de feuille de route.....	123
Tableau 8 : Proposition d'un outil simplifié d'auto-diagnostic.....	124

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
SCHEMAS DIRECTEURS, SCD ET PILOTAGE DE L'UNIVERSITE : ETAT DES LIEUX	13
L'université gouvernée par objectifs : contractualisation, performance et pilotage stratégique	13
<i>La mise en place d'un pilotage par contractualisation à l'université...</i>	13
<i>La professionnalisation du pilotage universitaire</i>	14
Les SCD dans la gouvernance universitaire : intégration institutionnelle et reconnaissance inégales	15
<i>La politique documentaire à l'Université.....</i>	16
La place des bibliothèques universitaires dans le processus d'autonomisation des universités.....	16
Insérer le SCD dans son environnement universitaire : absence de politique nationale et encouragement à s'insérer dans les stratégies locales	17
<i>Une reconnaissance très variable d'une université à l'autre</i>	19
Diversité de perception et de positionnement dans l'université	19
Des difficultés à exister en tant que service transversal stratégique à l'échelle de l'université : « Le risque, quand on est un peu partout, c'est parfois après, justement, de n'émarger nulle part »	23
Toujours renégocier : la dépendance au bon vouloir de la gouvernance et l'importance du facteur humain	24
Les schémas directeurs comme nouveaux instruments de gouvernance universitaire	26
<i>Le cadre réglementaire autour de l'émergence des schémas directeurs dans l'ESR</i>	26
Le schéma directeur du handicap (SDH)	26
Le schéma directeur de la vie étudiante (SDVE)	27
Le schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale (SD DDRSE)	28
Les autres schémas directeurs : entre obligations légales et stratégies locales	28
<i>Le paysage des schémas directeurs dans l'ESR.....</i>	29
Les schémas directeurs dans l'écosystème documentaire et stratégique de l'université.....	29
État des lieux des schémas directeurs dans l'ESR.....	30
<i>Les différentes modalités d'élaboration des schémas directeurs dans l'ESR</i>	32

Une hétérogénéité formelle de temps, d'action et de lieu	32
Une hétérogénéité liée aux contraintes internes de chaque établissement	33
Un effet structurant inégal : limites des schémas directeurs dans le pilotage de l'université	35
<i>Les schémas directeurs, des outils révélateurs de la vulnérabilité des universités.....</i>	35
Isomorphisme mimétique ?	35
Des problèmes de communication interne, révélatrice des silos de l'université	36
<i>Une promesse de structuration forte mais faiblement contraignante ...</i>	37
<i>Un instrument profondément dépendant des configurations locales.....</i>	39
L'importance du portage politique sur la portée de ces documents ...	39
L'impact de la culture locale de pilotage et de la stabilité de la gouvernance.	40
LES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES ET LES SCHEMAS DIRECTEURS : ANALYSE DE TERRAIN.....	43
Corpus et méthodologie adoptée	43
<i>Présentation de l'échantillon de schémas directeurs et des verbatims .</i>	43
Stricte délimitation de l'objet d'étude aux « schémas directeurs » ...	43
Répartition des schémas directeurs dans le corpus	44
<i>Méthode d'analyse des verbatims</i>	45
Entre reconnaissance partielle et invisibilisation : visibilité inégale des SCD dans les schémas directeurs	46
<i>Formes de visibilité documentaire des SCD dans les schémas directeurs du corpus.</i>	46
<i>Déterminants de la place des SCD dans les schémas directeurs</i>	47
La thématique : un facteur discriminant faible, mais tendanciel	48
Les SDH : une expertise fréquemment reconnue	48
Dans les SDVE : une position contrastée, entre sous-exploitation et reconnaissance d'un service précurseur	49
Les SD DDRSE : une visibilité globalement faible et très inégalement distribuée.....	51
Dans les SDN	52
Les modalités d'élaboration des schémas : un facteur déterminant de la place des SCD.....	53
Une participation dépendante des modalités d'élaboration des schémas directeurs	53
Des degrés de participation divers.	54

L'association aux schémas directeurs révélatrice du positionnement institutionnel préalable des SCD : l'importance de la reconnaissance préalable des bibliothèques dans leur environnement	54
Modalités de participation à l'élaboration et reconnaissance préalable des SCD	54
Les schémas directeurs : entre leviers de reconnaissance stratégique et reproduction des équilibres préexistants	56
Les temporalités de rédaction comme facteur déterminant d'inclusion ou d'exclusion.....	57
Typologie fonctionnelle des schémas directeurs	58
<i>Les schémas directeurs outils de pilotage</i>	<i>58</i>
<i>Les schémas directeurs cadres d'orientation générale</i>	<i>58</i>
<i>Tableau de synthèse</i>	<i>59</i>
Les effets contrastés des schémas directeurs sur l'action quotidienne des SCD : ajustements opérationnels et inerties structurelles.....	60
<i>Des effets à échelle variable.....</i>	<i>61</i>
Les effets au quotidien des schémas directeurs	61
Les schémas directeurs comme supports occasionnels de cadrage pour l'action du SCD	61
L'absence de transformation durable en l'absence d'un suivi structuré	62
<i>Des outils de communication, de visibilité et de reconnaissance</i>	<i>63</i>
<i>Typologie d'appropriation des schémas directeurs par les SCD.....</i>	<i>65</i>
Synthèse des résultats de l'analyse de terrain	69
STRATEGIES ET RECOMMANDATIONS POUR OPTIMISER L'INTEGRATION DES SCD DANS LES SCHEMAS DIRECTEURS : LE CHOIX DE LA PROSPECTIVE	72
L'impossible temps du bilan : enjeux prospectifs	72
<i>Présentation des outils de la prospective</i>	<i>72</i>
<i>Hypothèses d'évolution et scénarios de référence</i>	<i>76</i>
Recommandations stratégiques : sécuriser et renforcer la place des SCD dans la gouvernance universitaire	79
<i>La nécessité d'un outillage interne : conditions d'appropriation, de continuité et de pilotage pour les SCD</i>	<i>79</i>
S'inscrire dans la stratégie de l'établissement via les schémas directeurs : une bibliothèque mal intégrée est une bibliothèque en danger	79
Avoir une organisation lisible pour les acteurs de l'université	81
L'outillage interne comme condition d'un passage du texte à l'action	82
Le cas particulier des schémas directeurs de la documentation (SDD) : un instrument à manier avec précaution.....	83

<i>Pour les directeurs de SCD : développer une posture proactive et stratégique</i>	85
<i>Au niveau national : vers une normalisation et une professionnalisation de la participation des SCD aux schémas directeurs</i>	88
CONCLUSION	91
SOURCES	93
Sources empiriques	93
<i>Entretiens des personnels de direction des bibliothèques et schémas directeurs associés</i>	93
<i>Entretien hors personnels de bibliothèques</i>	97
Cadre institutionnel et normatif	98
<i>Guides méthodologiques</i>	98
<i>Rapports</i>	98
Cabinets de conseil.....	98
Instances d'évaluation	98
Ministères et inspection générale	99
<i>Textes législatifs</i>	99
BIBLIOGRAPHIE	101
Cadre conceptuel et méthodologique	101
Pilotage des Universités	102
Place du SCD dans l'université	103
Sur les schémas directeurs	104
ANNEXES	105
TABLE DES ILLUSTRATIONS	131
TABLE DES MATIERES	133