

Etude préalable à la mise en place d'un service de la prospective et du développement dans l'Université de Strasbourg

Première partie : Proposition d'un cadre général de la prospective et du développement en université

Rapport au président de l'Université de Strasbourg Alain Beretz et au premier vice-président Michel Deneken

Anne Goudot, chargée de mission Prospective & développement

Finalité de l'étude

Ce rapport expose les résultats d'une étude souhaitée par le président Alain Beretz en préalable à la mise en place d'un service prospective & développement, et dont le cadrage est précisé dans la lettre de mission donnée en Annexe 1.

Quelles missions envisager pour un tel service ? Quelles activités conduire et quelles compétences métier réunir pour mener à bien ces missions ? Quelle articulation de ces activités sur les autres dispositifs de l'Université, et notamment sur le service de l'Aide au pilotage ? Pour apporter des réponses à ces questions, cette étude a été conduite en explorant dans un premier temps les tenants et aboutissants de la prospective et du développement, projetés sur le monde particulier de l'Université. Le cadre général résultant de cette étude fait l'objet de cette première partie. La seconde partie du rapport exposera une série de propositions pour renforcer le dispositif de support au développement stratégique de l'Université de Strasbourg.

Résumé

A compléter

Sommaire :

- I. Cadre d'étude et approche d'investigation..... 5**
 - Pourquoi une étude préalable à la création du service de la prospective et du développement ?..... 5
 - Préciser les notions de prospective et de développement 5
 - Angles d'approche..... 6
- II. Tenants et aboutissants : le versant Prospective 7**
 - II.1 Qu'est-ce que la prospective ?..... 7**
 - Définition et finalité 7
 - Origine 7
 - Perspectives 7
 - Le principe 8
 - Les six étapes de la prospective contemporaine..... 8
 - Quelques exemples de chantiers prospectifs..... 11
 - Quelle démarche prospective pour une problématique et un contexte donnés..... 11
 - II.2 Tour d'horizon des dispositifs pérennes dédiés à la prospective existants dans les organisations 12**
 - a. Dispositifs produisant et mettant à disposition des données prospectives (diffusion externe) 12
 - b. Dispositifs produisant des données prospectives à finalité interne (diffusion interne)..... 13
 - Dans les entreprises..... 13
 - Dans les Universités françaises..... 13
 - Dans les universités européennes et américaines..... 13
 - Dans les organismes de recherche 13
 - Sur les territoires 13
 - II.3 Prospective versus Aide à la stratégie..... 14**
 - II.3.1 L'aide à la stratégie dans son environnement d'origine : le monde de l'entreprise 14
 - Les cinq étapes de l'analyse stratégique 14
 - Dispositifs d'aide à la stratégie en entreprise 14
 - II.3.2 L'aide à la stratégie à l'Université..... 16
 - Une université peut-elle se doter d'une stratégie globale : une question en débat..... 16
 - Avancer dans la réflexion stratégique au sein d'une université : propositions de Bernard Dizambourg..... 16
- III. Tenants et aboutissants : le versant Développement..... 18**
 - III.1 Essai de caractérisation d'un processus de développement stratégique en milieu universitaire..... 18**
 - Bornage d'un processus de développement stratégique..... 18
 - Etape 1 : Etablir la visée stratégique : prospective et réflexion stratégique..... 18
 - Etape 2 : la mise en œuvre au travers du projet 19
 - L'étude de faisabilité ou élaboration du cahier des charges 19
 - La réalisation du projet..... 19
 - L'optimisation 20
 - L'étape 3 : l'exploitation pilotée..... 20
 - III.2 Quel appui possible au développement stratégique ? 22**
 - Les fonctions-support envisageables aux différentes étapes d'un processus de développement 22
 - Proposition d'un périmètre pour une fonction d'aide à la stratégie en université..... 22
 - Proposition d'un périmètre pour une fonction-support d'aide à la prospective 23
 - Les fonctions-support transversales..... 23
 - Gestion de l'information..... 24
 - Communication en appui du changement 25
 - Suivi global, optimisation et ingénierie du développement stratégique 25
 - III.2 Conséquences structurelles en termes d'aide au développement stratégique 34**
 - Supervision d'ensemble 34
 - Articulation entre elles des différentes activités d'appui au développement stratégique 34
 - Positionnement vis-à-vis de l'équipe de direction 34
- Conclusion..... 35**
- Annexes 36**
 - Annexe 1 : Lettre de mission 37**
 - Annexe 2 : Exemple de chantiers prospectifs – L'avenir de la recherche médicale et l'Institut Pasteur 39**
 - Annexe 3 : Organisation du service de l'Aide au pilotage..... 41**
 - Annexe 4 : Organisation du service de la prospective et du développement 42**
 - Annexe 5 : La cellule Projets issue de la fusion 44**

A. Activités et outils d'accompagnement des projets du bureau	44
Les activités :	44
Les outils.....	44
B. Activités de consultance au développement.....	45
C. Profilage du séminaire Prospective et développement	45
Annexe 6 : Parangonnage des dispositifs prospectifs aux plans national et européen	46
6.1 Dispositifs produisant des données prospectives pour usage externe	46
Associations dédiées à la prospective	46
Association Futuribles International.....	46
Le réseau Prospective-foresight	46
SICS (Société internationale des Conseillers de synthèse)	46
Dispositifs de l'état et de la Commission européenne.....	47
Le centre d'analyse stratégique.....	47
La cellule Prospective de la Commission Européenne.....	47
Les réseaux d'université	47
L'EUA.....	47
Le réseau PRIME	48
Le centre de recherche PREST (foresight and prospective studies)	48
6.2 Dispositif produisant des données prospectives pour usage interne.....	48
Dans les Universités françaises	48
Cellule Etudes et Prospectives.....	48
Cellule Evaluation et prospective de l'Université Aix-Marseille II	49
Cellule Pilotage et prospective de l'Université de Bordeaux II	49
Cellule Projets et prospective de l'Université Joseph Fourier	49
Service Statistiques et Prospective/Université Dauphine	49
Dans les organismes de recherche français	50
La celle Prospective de l'IFREMER	50
CNRS : Mission de la stratégie et de la prospective.....	50
Sur les territoires	50
L'Association de prospective Rhénane	50
Côtes d'Armor 2mille20	50
Bretagne Prospective.....	51
Dans les entreprises	51
Cellule prospective énergétique et appui stratégique EDF	51
Annexe 7 : Compte-rendu de l'entretien avec Jacques Soulas (22 avril 2009)	52
Le concept à l'épreuve de la réalité : de l'idée initiale au dispositif actuel.....	52
Description du dispositif actuel	52
Sujets traités et recommandations résultantes	53
Retour d'expérience de Jacques Soulas : le positif du dispositif	54
Eventuel intérêt de cette expérience pour l'Université de Strasbourg.....	54
Annexe 8 : Compte-rendu de l'entretien avec Bernard Dizambourg.....	55
(17 avril 2009)	55
Prospective versus stratégie.....	55
Ce que pourrait être une cellule prospective-stratégie	55
Quelques exemples de questions d'intérêt stratégique	56
Contacts et sources conseillés pour avancer dans le projet Prospective & développement.....	56
Annexe 9 : Compte-rendu de l'entretien avec François Marchand	57
(EDF – 10 avril 2009).....	57
Bref historique de la mise en place du groupe Prospective et appui stratégique	57
Les missions.....	57
Principe de fonctionnement du groupe	58
Les articulations.....	58
Les activités.....	58
Appropriation des résultats des études.....	58
Modalités de travail des chargés d'étude.....	58
Recrutement et rémunération	59
Diverses réflexions de Christophe Marchand.....	59
Annexe 10 : Compte-rendu de l'entretien avec Christine Musselin	60

I. Cadre d'étude et approche d'investigation

Pourquoi une étude préalable à la création du service de la prospective et du développement ?

La constitution d'une part d'un service de l'Aide au pilotage et d'autre part d'un service de la Prospective et du développement, est une des nouveautés amenées par le processus de fusion sur le site universitaire de Strasbourg. Effectivement mis en place dès la création de la nouvelle université, à la suite d'une étude conduite en interne de juin à novembre 2008, le service de l'Aide au pilotage comprend des fonctions de contrôle de gestion, de statistiques et d'étude (avec un observatoire dédié à l'insertion professionnelle), de contrôle de la qualité et d'évaluation. Il est rattaché au secrétaire général ainsi qu'au président (voir en Annexe 3 le résumé du projet de service présenté par le cabinet Deloitte le 3 novembre 2008 au comité de pilotage de la fusion).

Contrairement au service de l'Aide au pilotage, la création d'un service de la prospective et du développement n'est pas l'aboutissement d'une réflexion interne, mais résulte d'une proposition du cabinet Deloitte faite au comité de pilotage de la fusion des universités de Strasbourg le 3 novembre 2008. Cette proposition, donnée en Annexe 4, consistait à confier à trois chargés de mission, placés sous l'autorité d'un chef de service, trois domaines ciblés de prospective et de développement : les relations aux entreprises, l'assistance à maîtrise d'ouvrage du SI et du numérique, l'Offre de formation et de recherche. Pour les missions ciblées sur les relations aux entreprises et l'offre de formation et de recherche, il s'agissait d'aider à la définition de stratégies et de faciliter l'appropriation des stratégies adoptées, la mission de relations aux entreprises comportant en outre un volet de coordination des actions des différents dispositifs concernés dans l'Université. Le cœur de la mission ciblée sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage du SI était défini, comme l'intitulé l'indique, comme l'assistance à maîtrise d'ouvrage, et donc l'aide à la conduite de projets de définition de cahier des charges dans le domaine du numérique.

Les questions soulevées par ce profilage de service étaient nombreuses : Quelle articulation de la mission de relations aux entreprises avec le service de la valorisation ayant déjà acquis une forte expérience dans ce domaine ? Comment concevoir les charges de mission relations aux entreprises et Offre de formation et recherche pour que les services travaillant sur ces problématiques restent fortement associés aux fonctions d'étude et de développement ? Pourquoi limiter l'assistance à la conduite de projets à la maîtrise d'ouvrage et au domaine du SI, alors qu'une compétence interne a été développée pendant la fusion en matière d'aide à la conduite de projet (maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre), transversalement à tous les champs d'activité de l'université ? Comment éviter qu'un tel service, se nourrissant des activités de toutes les structures de l'Université, et nécessitant donc une collaboration avec celles-ci, et dont les activités ne seraient pas indispensables à la marche de l'établissement, ne devienne une « coquille vide », sans objet ? C'est pour concevoir une organisation, une articulation sur les autres dispositifs, et des procédures de fonctionnement qui répondent à ces questions qu'Alain Beretz a initié en janvier 2009 l'étude dont les résultats sont présentés dans ce rapport.

Par ailleurs, devant le bilan du déploiement du mode projet sur le chantier de la fusion des universités strasbourgeoises qui lui était présenté, le président a décidé le 31 janvier 2009 de **pérenniser dans l'Université de Strasbourg le dispositif d'aide au montage et à la conduite de projets**. Devenue « cellule Projets » de l'Université de Strasbourg, la cellule de coordination du projet de fusion poursuit ainsi dans l'Université de Strasbourg ses activités d'accompagnement des projets stratégiques suivis par le bureau, tout en développant une activité de consultance interne en matière de conduite du changement (voir l'Annexe 5). A la demande d'Alain Beretz, cette étude a été conduite sur l'hypothèse d'une intégration de cette cellule Projets dans le service de la prospective et du développement.

Préciser les notions de prospective et de développement

Les premiers travaux de parangonnage engagés pour commencer cette étude ont rapidement révélé la nécessité de clarifier a minima les tenants et aboutissants des notions de prospective et de développement et de leur signification particulière en université, de manière à disposer du cadre général dans lequel pourraient être réfléchis les périmètres respectifs et l'articulation de deux services distincts, la Prospective et du développement d'une part, l'Aide au pilotage d'autre part. Cette nécessité s'est imposée devant les constats suivants :

- Dans une société de la connaissance en très forte évolution, dont les dispositifs d'enseignement supérieur ont montré qu'ils ne pouvaient répondre en l'état aux besoins en matière de production et de transmission de la connaissance, non plus qu'aux contraintes induites par une émulation toujours accrue entre établissements, les universités sont entrées avec le début du deuxième millénaire dans un processus de transformation profonde. Si cette transformation est activée et canalisée par l'Etat depuis 2000 au travers d'une série de réformes rapprochées (LMD, LOLF, LRU), les universités sont aujourd'hui partie prenante dans la conception et la mise en place des

dispositifs susceptibles de faciliter, voire favoriser, un développement maîtrisé. Les universités expérimentent depuis une décennie des approches diverses, des stratégies de rénovation par fusion (universités de Strasbourg) ou par mutualisation (pôles, PRES, etc), à celles de rénovation des procédures de gestion au travers de la réorganisation des systèmes d'information, en passant par la création de cellules en support du pilotage et du développement selon des modèles d'organisation variés.

- Les données d'évaluation de ces approches, au regard de leur impact sur la capacité de développement stratégique des établissements, sont rares, faute d'un recul suffisant. L'identification des « bonnes pratiques » s'en trouve fortement compromise !
- Placées par l'Etat devant la nécessité de se forger une représentation de leurs capacités, de leur fonctionnement et des résultats des actions menées en regard des projets d'établissement, les universités s'équipent à marche forcée de fonctions de statistiques, de contrôle de gestion, d'évaluation et d'élaboration de tableaux de bord. Mais l'articulation entre ces fonctions, et de ces fonctions sur les autres dispositifs de l'Institution et notamment sur les instances de gouvernance, n'est pas toujours bien définie, non plus que réfléchie dans une visée stratégique. Quant à la contribution de ces fonctions d'aide au pilotage à une approche prospective, c'est un sujet qui reste à ouvrir dans le monde universitaire, où la notion même de prospective reste marginale.

Angles d'approche

L'étude a progressé sur quatre axes d'investigation en s'appuyant sur les visions d'experts des problématiques de la prospective et du développement. Les axes d'investigation, les méthodes utilisées, et les experts rencontrés sont décrits dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Axes d'investigation, méthodes utilisées et experts rencontrés

Axes d'investigation	Méthodes	Experts
Définition de la prospective et de l'apport possible au développement stratégique d'une université	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation « Méthodes et outils de la prospective stratégique » par des consultants de l'association internationale de prospective Futuribles ■ Participation au colloque « La prospective des métiers » ■ Recherche documentaire : Inventaire et consultation de bulletins et de notes de veille diffusées au niveau national et européen par des dispositifs dédiés ■ Entretiens avec des experts 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hugues de Jouvenel : Directeur général de Futuribles ■ Nathalie Bassaler : chef du service veille prospective du Centre d'analyse stragégique ■ François Bourse : directeur d'études (GERPA) ■ Jacques Lesourne : Président de Futuribles ■ François de Jouvenel : Directeur d'étude (Futuribles)
Identification des dispositifs prospectifs existants dans les organisations publiques et privées	<ul style="list-style-type: none"> ■ Parangonnage sur Internet ■ Entretiens avec des experts 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jacques Soulas : sur le Comité d'orientation et d'expertise de l'Université Paris XII ■ Sylvie Vaillant : responsable de la Cellule Projets et prospective de l'Université Joseph Fourier de Grenoble ■ ENS-Lyon ■ Christophe Marchand : responsable de la cellule de prospective EDF

<p>Analyse des étapes possibles d'un processus de développement et des fonctions-supports envisageables à chaque étape</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse basée sur ma propre expertise de l'aide à la conduite du changement et au pilotage. ■ Investigation documentaire : documentation de l'AMUE disponible sur le pilotage des universités 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bernard Dizambourg ■ Josette Soulas ■ Jacques Soulas ■ Christine Musselin ■ Annie Cheminat
<p>Périmètres de mission envisageables dans le service Prospective & développement et positionnement dans l'organigramme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse déductive à partir des résultats obtenus sur les 4 axes précédents ■ Recueil des avis d'experts sur les propositions découlant de cette analyse 	

II. Tenants et aboutissants : le versant Prospective

II.1 Qu'est-ce que la prospective ?

Définition et finalité

La prospective est un outil d'aide à l'élaboration de stratégies, en tant « qu'ensembles de choix objectifs et de moyens qui orientent à **moyen et long terme** les activités d'une organisation ». Par la mise en évidence des acteurs impliqués, des tendances d'évolution des systèmes, des risques et des possibilités de choix, **elle permet de préparer les choix des dirigeants**. Cette finalité rend la démarche prospective inappropriée dans les systèmes sans marge de manœuvre, où les dirigeants ne sont pas en situation de faire des choix.

La prospective vise également à amener les acteurs d'un système donné à se forger **des visions communes** de ce système et de son environnement, et ce faisant, à les mettre en capacité **d'être plus réactifs** face à des évolutions soudaines et des situations de rupture.

Dans une approche prospective, l'acteur devenu « agissant » s'interroge en premier lieu sur l'avenir, comme territoire à explorer : c'est la *prospective exploratoire*, qui conduit à l'esquisse de futurs possibles du système étudié. Il s'interroge ensuite sur ceux des futurs qu'il souhaite chercher à atteindre, et sur les actions à entreprendre pour y parvenir : c'est la prospective stratégique, qui conduit à élaborer les stratégies, et les projets qui permettront de les mettre en œuvre. Les démarches de prospective stratégique se couplent alors étroitement et naturellement à celles de conduite du changement.

Origine

La prospective a émergé aux Etats-Unis pendant la seconde guerre mondiale, devant la nécessité de trouver des réponses stratégiques aux enjeux technologiques apparus. Elle s'est ensuite rapidement développée en Europe, sous l'impulsion des philosophes sociaux. **Gaston Berger** est considéré comme l'un de ses fondateurs.

La prospective est l'aboutissement d'une révolution culturelle intervenue au 18^{ième} siècle : celle du passage d'une philosophie d'inspiration traditionnaliste, concevant la marche du monde comme dictée par un ordre supérieur, à une philosophie d'inspiration individualiste revendiquant la capacité de l'homme à agir sur son devenir. Avec ce changement profond de vision de la relation de l'homme au monde, l'avenir s'est fait non déterminé, et donc « non connaissable ». Il s'est ouvert à « des futurs possibles ». Sur le constat d'un avenir n'émergeant pas du néant, mais résultant d'effets dynamiques au sein des systèmes, la démarche prospective s'est construite avec le souci de produire des compréhensions des systèmes existants, et des tendances lourdes qui sont au cœur de leurs évolutions.

Perspectives

L'approche prospective s'est marginalisée dans les vingt dernières années, sous l'effet du sentiment largement partagé par les décideurs du monde industriel et par les cabinets de consultants que l'avenir du monde était devenu « hors de portée » sur le long terme du fait de la rapidité sans précédent des changements sociétaux. Les crises majeures traversées par la planète, relatives à l'environnement et à l'économie, redonnent toute sa place à l'approche prospective en tant qu'instrument de vision à long terme, tant pour la définition des politiques des Etats, que pour la définition des stratégies des acteurs économiques. Ainsi Francis Hintermann, consultant sur la Stratégie Europe du

cabinet Partner Accenture, souligne-t-il que les grands groupes industriels sont en demande croissante de données prospectives sur les politiques d'état et sur leurs impacts à 20 ans sur les évolutions économiquesⁱ. La prospective est également perçue comme un instrument privilégié de rétablissement du dialogue social, quand les directeurs des ressources humaines déplorent les conséquences néfastes dans la dynamique de l'entreprise de l'affaiblissement significatif du dialogue social au cours des dix dernières années. La démarche prospective peut en effet être conduite de manière participative, en associant tous les acteurs d'un système donné à l'état des lieux de la situation présente et à la réflexion sur les futurs voulus. Elle donne alors les lieux et les temps pour asseoir personnels et dirigeants autour d'une même table, et se forger une vision commune du système qu'ils partagent. C'est par exemple l'intérêt principal que lui voit Raphael Doutrebente, DRH de Brittany Ferriesⁱ.

Le principe

Ayant pour objet des systèmes complexes, non encore caractérisés dans leurs évolutions présentes, la prospective contemporaine procède en croisant les regards et les compréhensions d'experts de champs différents sur le système étudié, de manière à faire émerger une représentation commune de l'objet considéré et de ses évolutions présentes. Ce travail de brassage des compréhensions des experts d'un système est couplé à une activité de veille permanente et de collecte des informations relatives au système-objet. Il aboutit à l'identification de tendances lourdes, de faits porteurs d'avenir (les signaux faibles) et d'incertitudes majeures. Une des difficultés principales de la démarche consiste à faire le tri entre les éléments qui sont d'ordre conjoncturel, et ceux qui sont susceptibles d'être déterminants à moyen et long terme.

Les six étapes de la prospective contemporaine

Les méthodes de prévision, qui consistent à prolonger les tendances passées et actuelles par des modélisations, donnent des résultats peu probants lorsqu'il s'agit d'explorer les futurs possibles d'un système complexe, parce qu'elles sont fondées sur l'hypothèse peu probable d'évolutions continues, sans rupture.

La prospective part au contraire du principe que l'avenir diffèrera du passé, du fait des discontinuités survenant dans les dynamiques des systèmes. Elle s'attache à prendre en compte les ruptures possibles, en explorant le présent, les images finales possibles, et les cheminements envisageables entre présent et futurs possibles.

Une démarche prospective peut s'envisager en six étapes, avec pour chacune un panel d'outils et de méthodes à combiner en fonction des spécificités de la problématique étudiée, dont une grande part ont été développés par Michel Godetⁱⁱ. Quatre de ces étapes participent de la prospective exploratoire, les deux autres relevant de la prospective stratégique. Le choix du futur possible constitue un jalon important dans une démarche prospective, qui marque généralement le passage de la prospective exploratoire à la prospective stratégique. La démarche de prospective ne se substitue ainsi pas au choix, mais vise à l'aider.

Les promoteurs des approches prospectives soulignent que la prospective contemporaine ne se limite pas à cette boîte à outils, mais participe d'un état d'esprit, de représentations des systèmes, et d'un ensemble d'approches et de processus.

Les six étapes qui forment la démarche prospective sont décrites dans le tableau 2.

Dans les démarches prospectives d'envergure, les résultats obtenus au cours des différentes étapes sont récapitulés dans un tableau de « vision », dont un exemple est donné dans l'Annexe 2 dans le cas d'un chantier prospectif conduit à l'Institut Pasteur.

Tableau 2 : les six étapes d'une démarche prospective contemporaine

	Etape	Objectifs	Méthodes	Outils
PROSPECTIVE EXPLORATOIRE	1. Définir le sujet et l'horizon temporel	Poser le problème et les questions-clés pour concevoir la démarche et élaborer son cahier des charges : <ul style="list-style-type: none"> ■ définir le sujet (organisation, territoire, produit, société, etc) ■ définir l'horizon temporel (les discontinuités et les ruptures, les marges de manœuvre des acteurs) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretiens avec un panel large et représentatif des acteurs concernés pour couvrir toute la diversité des points de vue, pour collecter à la fois des données et des représentations ■ Ateliers de prospective, visant à créer un langage commun autour des enjeux futurs et à déterminer si la problématique fait sens 	
	2. Construction de la base prospective	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification des variables clefs (acteurs et facteurs) et de leurs relations ■ Formalisation de la représentation du système 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etat des lieux de la situation actuelle ■ Analyse des facteurs d'évolution, des acteurs et des comportements ■ Moyens : experts, acteurs ; bibliographie ; enquêtes, brainstorming 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretiens/questionnaires prospectifs ■ Fiches descriptives par variable ■ Analyse structurale (analyse des relations entre variables, qui constitue un outil de structuration d'une réflexion collective) ■ Analyse du jeu des acteurs ■ Base de données et système d'indicateurs
	3. Explorer les évolutions possibles des variables clés	Identification des hypothèses d'évolution du système par évaluation des poids respectifs des variables, et estimation de leurs probabilités respectives	Enquêtes auprès d'experts et d'acteurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abaque de Régnier ou Delphi Abaque (identification des consensus favorables, défavorables, des tendances lourdes, des incertitudes majeures et des signaux faibles) ■ SMIC Prob expert (croisement des avis d'experts sur les poids respectifs des hypothèses identifiées)

	4. Construction des scénarios exploratoires	Construire des scénarios résultant d'une série de processus de transformation, en identifiant des trajectoires et des étapes d'évolution possibles	Analyse conduite à partir des éléments identifiés dans les étapes précédentes (tendances lourdes, germes de changement détectés, hypothèses les plus favorables)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse morphologique ■ SMIC Prob expert
PROSPECTIVE STRATEGIQUE	5. Elaboration du cadre d'articulation prospective et stratégie (identification des enjeux et fixation des objectifs ¹)	Se doter d'une représentation collective des enjeux, des leviers possibles et des points d'arbitrage	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse d'impact ou diagnostic prospectif stratégique ■ A partir des enjeux, définir les objectifs possibles, identifier les consensus et les conflits autour des objectifs, identifier les acteurs influents et évaluer les niveaux d'implication, de mobilisation des acteurs et l'équilibre des forces 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du jeu des acteurs (MACTOR) ■ Méthode SWOTT ■ Tableau d'interface entre l'environnement spécifique étudié et le contexte global et intermédiaire
	6. La réflexion stratégique : explorer les options politiques souhaitables	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définir le socle stratégique : les valeurs et principes sur lesquels on veut construire l'avenir (identité, métier, fondamentaux et orientations générales) ■ Définir les options stratégiques, en évaluant leur robustesse externe (compatibilité avec les différents scénarios) et leur flexibilité interne (possibilité de passage d'une option stratégique à une autre) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planification stratégique par scénario ■ Ou Couplage stratégies/scénarios ■ Ou Socle et options stratégique indépendantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tableau de présentation de la « vision prospective » ■ Méthodes de créativité ■ Cartes mentales

¹ Points saillants de zones d'incertitude qui correspondent à des nœuds du futur, de bifurcation possible du système, avec possibilités de gain ou de perte pour chaque acteur (« ce qui est en jeu »)

Quelques exemples de chantiers prospectifs

A titre d'exemple, l'annexe 2 montre l'architecture de la vision produite par l'Institut Pasteur, par le biais d'un chantier prospectif ouvert en 2000 et ciblé sur l'avenir de la recherche médicale. Voici quelques autres exemples de chantiers prospectifs d'envergure conduits par les consultants intervenant dans la formation Futuriblesⁱⁱⁱ.

- 1996 : Quel schéma d'aménagement du Pays Basque à l'horizon 2010 ?
- Quel schéma d'aménagement pour le territoire des Olonnes
- Quel développement commercial pour EDF à l'horizon 2010 ? (commanditaire : EDF)
- Automobile et environnement à l'horizon 2010-2015 (commanditaire : Renault)
- 2005 : Quelle évolution des services de communications de téléphonie mobile à moyen terme (6 ans) ? (commanditaire : Bouygues Télécom)

Quelle démarche prospective pour une problématique et un contexte donnés ?

Une démarche prospective, avant d'être lancée, fait l'objet d'un processus d'ingénierie pour définir le dispositif projet (participants, groupes de travail, structure de pilotage, support technique, etc) et les méthodes et outils qui vont être utilisés, tout comme dans un processus de conduite du changement. Ce processus d'ingénierie est canalisé par la prise en compte de la finalité de la démarche, c'est-à-dire l'impact stratégique et le niveau d'appropriation recherchés (voir la Figure 1).

Une approche de prospective stratégique confidentielle peut se résumer à une réflexion de type brainstorming d'un groupe réunissant les dirigeants d'une organisation, animée par un consultant en prospective expérimenté, sur un séminaire d'un ou deux jours.

La prospective stratégique participative constitue l'approche la plus lourde à tous niveaux (ressources nécessaires, durée de chantier), mais qui aboutit à une situation plus favorable à la réalisation du changement, parce qu'elle produit une appropriation des options stratégiques choisies par une participation collective aux travaux prospectifs. Des démarches de ce type sont souvent déployées dans le domaine de la prospective territoriale.

L'approche intermédiaire, et la plus courante aujourd'hui, consiste à faire progresser la démarche au sein d'un groupe de travail rassemblant les différentes compétences de l'organisation et représentatif des composantes de celle-ci, avec un comité de pilotage qui fait les choix et oriente les travaux au fil de leur progression. C'est cette approche intermédiaire qui a été suivie dans les chantiers prospectifs conduits au ministère de l'intérieur en 2007 ou à l'INRA en 2004, avec l'accompagnement du groupe Futuribles.

Par ailleurs, une démarche prospective peut être de portée générale (quelle stratégie pour l'organisation ?), ou bien être ciblée sur des secteurs ou problématiques particuliers de l'organisation. C'est par exemple le cas des démarches de prospective des métiers qui sont parfois conduites avec la participation des écoles d'ingénieurs.

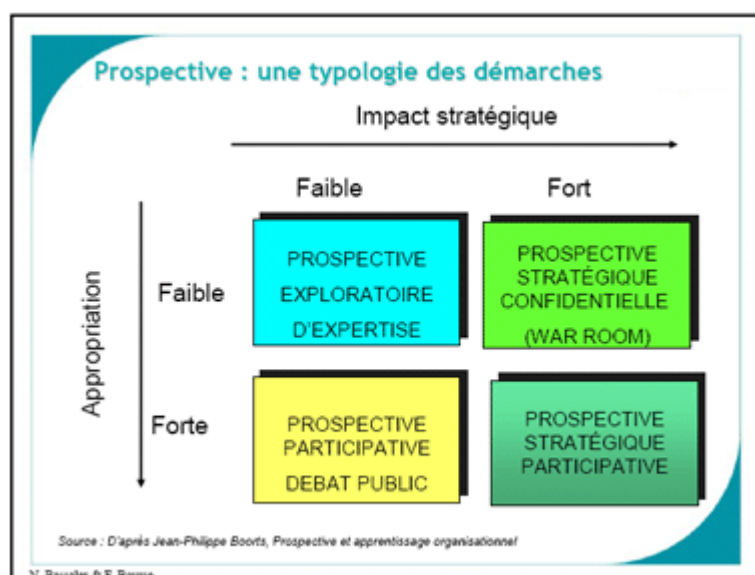


Figure 1 : Typologie d'une démarche prospective (N. Bassaler et F. Bourne/Formation Futuribles)

L'analyse des besoins, qui nourrit le processus d'ingénierie de la démarche prospective, et qui constitue la première des 6 étapes décrites précédemment, passe par la définition :

- Des objectifs
- Du sujet à traiter, de l'horizon de temps prospectif
- Des participants à associer et des dispositifs à mettre en place (comité de pilotage, secrétariat technique chargé de réaliser les enquêtes et d'accompagner le processus, groupes de travail, réseaux d'experts et d'acteurs, et consultants)
- Des délais (les chantiers prospectifs portent en général sur des durées de plus de 6 mois et doivent produire des résultats concrets dans les 15 premiers mois pour éviter un effet d'enlèvement du chantier)
- Des moyens disponibles (un chantier prospectif atteint facilement un budget de 300 000 euros en coûts complets)
- Des modalités de diffusion et de communication des résultats

La conception et la conduite d'une démarche de prospective sont des activités qui nécessitent une maîtrise des outils et méthodes de la prospective, et où le savoir-faire et l'expérience de terrain représentent une forte valeur ajoutée. Par conséquent, la réussite d'un premier chantier de prospective stratégique participative dans une organisation sera grandement facilitée par le recours à des **consultants externes expérimentés**. Des compétences internes sont néanmoins nécessaires pour réaliser les activités de prospective (enquêtes, conduites d'entretiens, animations d'ateliers prospectifs, constitution de bases de données prospectives, analyses par les méthodes et outils de la prospective) et pour accompagner le processus. Ces compétences peuvent être acquises par les personnels de l'organisation au travers de formations dispensées par les consultants externes. Par ailleurs, les experts de l'association Futuribles **préconisent des affectations de personnels par détachement sur un chantier prospectif**, à mi-temps ou tiers-temps, pour éviter les effets d'usure induits par la lourdeur des activités à réaliser.

II.2 Tour d'horizon des dispositifs pérennes dédiés à la prospective existants dans les organisations

Cette section rend compte des investigations menées sur internet, et au travers d'interviews d'experts, sur les dispositifs existants qui produisent des données prospectives. La finalité de ces recherches était double : à la fois identifier les sources de données prospectives que l'Université de Strasbourg pourrait utiliser dans ses activités d'aide à la stratégie, et identifier les modèles d'organisation de dispositifs prospectifs dont l'Université de Strasbourg pourrait éventuellement s'inspirer pour mettre en place une cellule de prospective (identification des bonnes pratiques).

Les descriptifs des dispositifs mentionnés dans cette section sont donnés en Annexe 6.

a. Dispositifs produisant et mettant à disposition des données prospectives (diffusion externe)

De tels dispositifs se rencontrent sous la forme d'associations dédiées à la prospective ou sous celle de dispositifs gouvernementaux. Leurs travaux sont diffusés sous forme de notes, de bulletins et de publications. Ils peuvent aussi organiser des débats ou des échanges autour de leurs travaux ou de problématiques suscitant l'intérêt des prospectivistes. Ils constituent donc une source précieuse de données prospectives, facile d'accès par simple abonnement aux listes de diffusion dédiées ou par la participation à ces débats et séminaires.

Les trois principales associations actives au plan national et dédiées à la prospective sont **Futuribles**, **Prospective-foresight** et **SICS** (société internationale des conseillers de synthèse). Le groupe Futuribles offre entre autres, moyennement abonnement payant, l'accès à des bases de données prospectives de portée internationale. Il édite également une revue de prospective qui fait référence dans le domaine.

Le **Centre d'analyse stratégique** et la **Cellule prospective** de la CE sont les deux dispositifs, respectivement gouvernemental et de la commission européenne, qui diffusent également largement des données prospectives sur des sujets d'intérêt général.

Par ailleurs, des réseaux européens et internationaux d'universités comme l'**EUA** (European University association) ou le réseau **PRIME** produisent et diffusent des études à caractère prospectif et stratégique. A noter également les travaux de prospective technologique du centre de recherche **PREST** (Université de Manchester), et de veille sur les données prospectives disponibles sur les champs technologiques. Avec un financement de la Commission européenne, le **PREST** fait actuellement l'état des lieux de toutes les sources de données de prospective technologique disponibles en Europe, dans l'optique de mettre en place une plateforme de partage de connaissance en matière de données prospective.

b. Dispositifs produisant des données prospectives à finalité interne (diffusion interne)

Dans les entreprises

En entreprise, les cellules de prospectives sont en dépendance de directions de la stratégie positionnées en immédiate proximité avec la direction générale (voir la section II.4). Au croisement à la fois des informations collectées par les chargés d'étude via une activité de veille externe permanente et des informations sur les dynamiques internes, une cellule telle que celle d'EDF détecte les sujets susceptibles d'appeler dans l'avenir des compléments d'information et des approches prospectives, réalise des études prospectives, et organise une animation prospective interne (voir l'Annexe 9, Compte-rendu de l'entretien avec Christophe Marchand).^{iv} Les directions de la stratégie font ensuite usage de ces travaux prospectifs dans leurs activités d'aide à la stratégie et à la décision.

Dans les Universités françaises

Aucune université française ne s'est encore aujourd'hui lancée dans une démarche de prospective à proprement parler, au niveau institutionnel : c'est là le résultat des investigations menées sur Internet et des entretiens avec des experts en prospective. L'Université Dauphine a bien un **service Statistiques et prospective**, mais donc les missions sont centrées sur la construction et la mise en place d'outils statistiques pour le pilotage de l'établissement et pour le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants. De la même manière, la **cellule Pilotage et prospective de l'Université de Bordeaux II**, la **cellule Etudes et Prospectives de l'Université de Bordeaux 3**, et la **cellule Evaluation et prospective de l'Université Aix-Marseille II** ont vocation à construire les tableaux de bord du pilotage des établissements, par la collecte de données dans les établissements et leur traitement statistique. Les trois universités qui affichent des dispositifs prospectifs limitent ainsi la prospective à la collecte de données statistiques sur les activités de l'établissement.

La prospective constitue par contre un sujet de recherche dans quelques universités. Ainsi le Centre de Recherche **DMSP**² de l'Université Paris Dauphine est-il très actif dans le domaine de la prospective en appui du management.

Dans les universités européennes et américaines

Les investigations conduites sur Internet n'ont pas permis d'identifier d'Université étrangère affichant un dispositif dédié à la prospective. Cette absence apparente de recours à la démarche prospective dans les universités étrangères est confirmée par Andree Sursock, secrétaire générale de l'EUA³, qui indique ne pas avoir connaissance d'université dotée d'un dispositif dédié à la prospective ou à l'aide au développement.

Dans les organismes de recherche

Des cellules dédiées à la prospective sont visibles pour l'**IFREMER** et pour le **CNRS**, dont les missions sont de conduire des démarches prospectives à proprement parler. L'**ANR** dispose également d'une cellule de prospective, ainsi que l'**INRA** et le **CEA**. Pour ces trois organismes, des rencontres avec les responsables n'ont pu être organisées sur la durée de l'étude, et le seront ultérieurement. A noter que la participation de personnels de l'ANR, de l'INSERM et du CEA à la formation de niveau avancé dispensée par l'association Futuribles révèle l'intérêt de ces centres de recherches pour les approches prospectives.

Sur les territoires

Les collectivités territoriales sont sans doute les organisations publiques les plus avancées dans le recours à la prospective. Le dynamisme de la prospective territoriale se manifeste par l'existence d'associations en région, comme les associations « Côtes d'Armor 2mille20 », Bretagne prospective, ou bien encore l'Association de prospective Rhénane, qui ont vocation à asseoir l'aménagement des territoires sur une réflexion prospective. Les régions elles-mêmes sont souvent équipées de dispositif prospectif, comme par exemple celui de la région Nord-Pas-de Calais (NPDC).

² <http://www.dmsp.dauphine.fr/>

³ Association des Universités Européennes

II.3 Prospective versus Aide à la stratégie

L'Une des deux finalités de la prospective est l'aide à la décision stratégique, qui est aussi l'objet de l'analyse stratégique. Cette section explore le champ de l'aide à la stratégie et son apport possible au développement d'une Université, dans la perspective d'une intégration éventuelle d'une fonction-support d'aide à la stratégie dans un service dédié au développement stratégique de l'Université.

II.3.1 L'aide à la stratégie dans son environnement d'origine : le monde de l'entreprise

L'analyse stratégique est un champ de recherche et d'expertise qui s'est développé sur le terreau du monde de l'entreprise. Née dans les années soixante aux Etats-Unis, l'analyse stratégique représente aujourd'hui un ensemble élaboré de modèles, de concepts de méthodes et d'outils. Pour qui veut en connaître les tenants et aboutissants et les modes d'emploi, l'ouvrage *Stratégor* constitue la clé qui fait référence en France aujourd'hui^v.

Pour les auteurs de *Stratégor*, élaborer la stratégie consiste à « choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce que l'entreprise s'y maintienne et s'y développe ».

Dans le monde de l'entreprise, le manager, dont le cœur de métier est décrit par Boyer et Equilvey en 1990^{vi} comme « l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie », peut s'outiller pour inscrire la réflexion stratégique au cœur de son management, en se pénétrant lui-même des ressorts et instruments de l'analyse stratégique, en installant dans son entreprise des compétences métiers internes en analyse stratégique, ou bien encore en faisant appel à des cabinets conseils spécialisés dans l'aide à la stratégie.

Les cinq étapes de l'analyse stratégique

Une démarche d'analyse stratégique se déroule en cinq étapes :

- **Définition des domaines d'activités ou segments stratégiques de l'entreprise** : Les segments stratégiques sont les ensembles pertinents, homogènes du point de vue de la formulation de la stratégie, et donc de l'allocation des ressources, à partir desquels on pourra construire la réflexion stratégique.
- **L'analyse concurrentielle de chaque segment stratégique** : elle consiste à évaluer pour chaque segment stratégique les caractéristiques intrinsèques, et les principales forces qui s'y exercent, pour en déduire les ressorts essentiels de la concurrence. Elle passe par une analyse des environnements et une compréhension de la concurrence, par une analyse de l'attractivité du segment stratégique, puis des ressources et compétences internes que l'entreprise va pouvoir mobiliser vis-à-vis de la concurrence. Elle suppose donc un diagnostic interne, réalisé en regard de la concurrence, et des besoins du marché de manière à pouvoir définir le positionnement vis-à-vis de la concurrence.
- **Le choix d'une stratégie générique pour chaque domaine identifié** : L'objectif est de créer un avantage compétitif pour chaque segment. Deux types de stratégie sont alors possibles : une stratégie de coût (être moins cher que les concurrents) et une stratégie de différenciation (offre spécifique qui démarque des concurrents).
- **La détermination des voies de développement stratégique vers de nouvelles activités** : L'idée est de pousser l'entreprise dans une progression et une croissance, soit en spécialisant ses activités, soit au contraire en les diversifiant.
- **Le management d'un portefeuille diversifié d'activités** : Les activités, organisées en segments stratégiques, sont pilotées sous la forme d'un portefeuille d'activités, dans lequel est suivie l'évolution de la valeur et de la position concurrentielle de chaque activité, en regard de la cohérence de l'ensemble des activités du portefeuille.

Dispositifs d'aide à la stratégie en entreprise

L'analyse stratégique est étroitement couplée à la mise en œuvre des orientations stratégiques. Celle-ci implique d'élaborer au préalable une stratégie de la conduite du changement en tenant compte des modes organisationnels du système considéré. Les dispositifs d'aide à la stratégie en entreprise, le plus souvent affichés sous la forme de « directions de la stratégie » peuvent ainsi coupler des compétences d'analyse stratégique (incluant l'aide à l'appropriation par le personnel de l'entreprise) avec des compétences de conduite du changement et de suivi des projets stratégiques. La direction de la stratégie mise en place au Centre Pompidou est un exemple de dispositif centré sur l'ingénierie et la conduite des projets stratégiques (voir l'annonce du recrutement du directeur montrée Figure 2). Ces dispositifs sont en étroite proximité avec la direction générale de l'entreprise, le directeur de la stratégie faisant souvent office de bras droit du directeur général^{vii, viii}.



**Centre
Pompidou**

Institution culturelle pluri-disciplinaire de rayonnement international, consacrée à toutes les formes d'art moderne et contemporain, le Centre Pompidou accueille

plus de 5 millions et demi de visiteurs par an et emploie plus de mille collaborateurs. L'établissement recherche dans le cadre de la mise en œuvre de son projet stratégique pour les cinq prochaines années, son :

Directeur délégué à la Stratégie H/F

Rattaché directement au président et à la directrice générale de l'établissement, vous pilotez la réalisation du plan d'action, outil de mise en œuvre du projet stratégique, en collaboration avec l'ensemble des directeurs. Vous mettez en place les outils nécessaires au contrôle et au suivi des programmes d'actions collectives et appuyez en tant que de besoin vos interlocuteurs.

Vous développez un dispositif d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs validé au sein des différentes instances de coordination dont vous assurez le suivi et le secrétariat (comité de direction, comités de pilotage...).

Vous contribuez au dialogue avec les autorités de tutelles notamment dans la perspective de l'élaboration d'un contrat pluriannuel.

Vous veillez par ailleurs à la cohérence de la conduite des projets stratégiques avec l'activité quotidienne du Centre et à l'articulation entre ces deux domaines d'intervention.

Enfin, par délégation spéciale du président, vous êtes amené à piloter des dossiers transversaux impliquant plusieurs directions de l'établissement.

Diplômé de l'enseignement supérieur (Sciences-Po, grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, ENA...), vous possédez une expérience professionnelle d'au moins six années acquise dans le suivi de projets à caractère stratégique (cabinet de conseil, inspections générales, prospective, etc.). Capable de mener des projets complexes, vous avez l'habitude du management transversal dans un environnement alliant rigueur, efficacité et contenu culturel et artistique. Vous maîtrisez par ailleurs parfaitement l'anglais.

Merci d'adresser votre candidature à Charles POUVREAU,
Directeur du Pôle Public de MERCURI URVAL, par E-mail (format word) :
recrutement.fr@mercuriurval.com - Précisez la réf. **FR131.19426-LM**
dans l'objet du mail, 27-29 rue des Poissonniers,
92522 Neuilly-sur-Seine Cedex.
www.mercuriurval.com/fr

Mercuri Urval

Figure 2 : Recrutement d'un directeur de la stratégie par le Centre Pompidou, sur une mission ciblée sur la mise en œuvre des projets stratégiques (annonce parue dans Le Monde le mercredi 29 avril 2009)

II.3.2 L'aide à la stratégie à l'Université

La fonction d'aide à la stratégie, affichée en tant que telle, se rencontre rarement à l'Université. Les universités n'ont pas de dispositifs équivalents aux directions de la stratégie rencontrées dans les entreprises. Deux universités françaises, Paris Dauphine et Paris XII, expérimentent par contre un dispositif de comité d'orientation, dit stratégique pour la première, et d'expertise pour la seconde. A Paris XII (voir le compte-rendu d'entretien avec Jacques Soulas, en Annexe 7), le comité d'orientation et d'expertise (COE) consiste d'un comité d'experts de haut niveau représentant tous les environnements de l'Université, qui échange une fois par trimestre avec l'équipe de direction sur une thématique d'intérêt stratégique pour l'établissement. En émergent des recommandations en termes d'orientations stratégiques possibles, qu'il appartient ensuite à l'équipe de direction de partager avec la communauté. Formulées depuis 2 ans seulement, ces recommandations apparaissent alimenter d'ores et déjà significativement la réflexion stratégique de l'équipe de direction et sont relayées vers le conseil d'administration. La question de l'appropriation de ces recommandations par la communauté universitaire reste cependant posée, faute d'un recul suffisant et de données d'évaluation de cette appropriation. Elle mériterait de rester attentif à l'expérience pilote de Paris XII, notamment sur le volet « appropriation » dans les prochains mois.

Une université peut-elle se doter d'une stratégie globale : une question en débat

Le manque de dispositif d'appui à la réflexion stratégique en université pourrait s'expliquer par la faible autonomie qui a caractérisé les universités françaises jusqu'à récemment : n'ayant pas la maîtrise de l'allocation de leurs ressources, principal ressort de la stratégie, elles n'avaient peut-être simplement pas les capacités d'une telle démarche. Avec l'accès aux nouvelles compétences ouvert par la loi LRU⁴, les universités seraient alors peut-être en passe d'entrer dans une nouvelle ère, celle de leur développement stratégique. Mais la notion même de stratégie globale d'une université, à définir et mettre en œuvre par l'équipe de direction, fait débat. Bernard Dizambourg se demande ainsi si la stratégie d'une université ne se résume pas à l'ensemble des stratégies de ses entités constituantes, en soulignant que les universités sont plutôt des organisations en réseau, dont la force tient en partie dans l'hétérogénéité de leurs composantes, à condition que soit organisée la compatibilité d'action^{ix}. Pour Christine Musselin (voir le compte-rendu de l'entretien donné en Annexe 10), l'important pour une université aujourd'hui serait plutôt d'améliorer sa capacité à prendre des décisions que de chercher à élaborer une stratégie globale d'établissement. Elle cite l'exemple de l'Université de Harvard, qui n'a pas de stratégie globale, mais fait preuve par contre d'une capacité de prendre des décisions.

Avancer dans la réflexion stratégique au sein d'une université : propositions de Bernard Dizambourg

Dans un article à paraître intitulé « Les spécificités de la stratégie des universités », Bernard Dizambourg explore les contours de la notion de stratégie en université, et du rôle de l'équipe de direction dans la définition de réponses stratégiques cohérentes. Il propose une approche pour mieux installer la réflexion stratégique à l'Université.

- **Stratégie d'université versus stratégies partielles des composantes et des laboratoires** : B. Dizambourg souligne qu'une université est perçue par certains de ses environnements (notamment le territoire et l'Etat) comme un « objet global » avec une image qui n'est pas le simple cumul des identités et des images de chacune des composantes. Il observe que la dimension institutionnelle peut apporter une valeur ajoutée globale aux activités de formation et de recherche de l'établissement, « en les valorisant mais aussi en les enrichissant par des partenariats potentiels ». La stratégie d'établissement dont Bernard Dizambourg tisse les contours conduit à l'expression de la cohérence et du dynamisme de l'établissement, par une réflexion en termes d'objectifs, de cibles et d'actions prioritaires autour d'un bien public global, complémentaire des productions sectorielles. Pour B. Dizambourg, la participation de la communauté à l'élaboration de cette « valeur ajoutée globale » est facteur de cohésion interne, l'équipe de direction devenant alors l'animateur de la réflexion stratégique au sein de l'établissement.
- **Dimension collective et participative de la réflexion stratégique** : pour Bernard Dizambourg, comme pour Christine Musselin (voir Annexe 10), le partage de la réflexion stratégique avec l'ensemble des entités constitutives est une condition sine qua non à la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'établissement.

⁴ La loi LRU, relative aux libertés et responsabilités des universités a été promulguée le 10 août 2007.

- **Approche proposée en termes de réflexion stratégique sectorielle** : S'inspirant de la démarche de l'analyse stratégique, Bernard Dizambourg propose d'identifier dans l'Université les ensembles d'activités relevant d'une approche homogène en termes de choix stratégiques (appelés « segments stratégiques » en analyse stratégique) et d'animer la réflexion stratégique sur chacun de ces domaines. Il propose à cette fin un ensemble de paramètres qui pourraient être utilisés pour déterminer si deux activités distinctes relèvent du même segment stratégique. Il souligne par ailleurs que les stratégies sectorielles pourraient être développées à l'Université en travaillant distinctement les deux grandes missions de l'université que sont la production et la transmission de la connaissance, et en considérant également dans un troisième temps l'articulation entre recherche et formation.
- **Développer la culture stratégique à l'Université** : Bernard Dizambourg observe que la culture stratégique est peu répandue dans le monde universitaire, et que la progression de la réflexion stratégique au sein d'une université, partagée par la communauté, impliquerait de diffuser plus largement la culture stratégique dans l'établissement.

III. Tenants et aboutissants : le versant Développement

Qu'entend-on par « développement », dans un service de la prospective et du développement ? Ces notions doivent être caractérisées en tenant compte des spécificités du milieu universitaire. Sur cette base, seront ensuite analysées les fonctions-support au développement dont pourrait s'outiller une présidence d'université soucieuse de se donner les moyens d'un pilotage de l'établissement.

Tel que proposé par le cabinet Deloitte, et validé par le comité de pilotage du projet de création de l'Université de Strasbourg (voir l'Annexe 3), le service de la prospective et du développement devrait être directement rattaché à la présidence, en tant qu'instrument d'aide au pilotage stratégique de l'établissement. La notion de développement fait par conséquent référence dans ce cas aux évolutions de l'Université suscitées et canalisées par le projet d'établissement et par les orientations données par la présidence de l'Université. Si ces orientations sont de nature stratégique (voir la définition de la notion de stratégie dans la section II.4), la notion de développement revêt un caractère stratégique. C'est sur le principe de cette orientation « stratégique » du développement qu'est construite l'analyse exposée dans la suite de cette section.

III.1 Essai de caractérisation d'un processus de développement stratégique en milieu universitaire

Les sections suivantes décrivent les différentes étapes par lesquelles peut passer un processus de développement stratégique en université, avec les activités déployées au cours de ces étapes. Le chemin dans son ensemble est représenté sur la figure 3. Cette caractérisation résulte de la mise en regard des approches exposées dans les sections précédentes en matière de prospective et d'aide à la stratégie, des méthodes et outils de la conduite du changement, et de l'expérience acquise au cours de la fusion dans l'application de ces méthodes au milieu universitaire.

Bornage d'un processus de développement stratégique...

La perception des besoins ou des opportunités de changement est à la source des processus de développement des organisations, bien avant que les besoins de changement soient traduits en options stratégiques adoptées et partagées. Cette perception est aiguisée par la connaissance des environnements, que confèrent les activités de veille externe, et par les diagnostics internes révélant les forces et faiblesses de l'organisation.

L'option stratégique adoptée et partagée, si elle est mise en œuvre avec succès, se traduit par un résultat obtenu qui répond au(x) besoin(s) identifié(s). Le développement stratégique peut ainsi s'entendre comme le chemin maîtrisé qui s'inscrit dans la stratégie de l'organisation, et qui conduit de la perception d'un besoin ou d'une opportunité de changement à un niveau donné de l'organisation, à la réalisation du changement qui répond à ce besoin identifié.

Etape 1 : Etablir la visée stratégique : prospective et réflexion stratégique

Si le développement est de nature « stratégique », il s'inscrit par définition dans la stratégie de l'établissement.

La perception d'un besoin de changement devrait ainsi enclencher un questionnement sur la pertinence stratégique du changement. Entre-t-il dans la stratégie ? Si c'est bien le cas, la gouvernance peut choisir d'initier directement le projet qui permettra de répondre à ce besoin ou bien de pousser plus avant la réflexion stratégique sur ce besoin ou la problématique sous-jacente. Si non, conviendrait-il de l'inscrire comme orientation stratégique de développement, par exemple en l'intégrant au prochain projet d'établissement ? C'est le temps de la réflexion stratégique, qui va conduire la gouvernance à faire des choix (voir la section II.3).

La réflexion stratégique, telle qu'entendue dans le champ de l'analyse stratégique, **se nourrit des informations de diagnostic interne et de veille externe sur les environnements de l'établissement et sur la concurrence, mises en regard et problématisées**. Elle conduit à discerner les options stratégiques possibles et à peser leurs avantages et inconvénients respectifs, éclairant ainsi les choix de la gouvernance. Plus encore à l'Université qu'en entreprise, la mise en œuvre de la stratégie a pour pré-requis une appropriation de la stratégie par la communauté, qui ne peut être obtenue que par une large participation de la communauté à la réflexion stratégique et par la diffusion d'une culture stratégique à tous les niveaux de l'établissement. La réflexion stratégique devrait entraîner le débat, le choix s'effectuant dans un esprit de recherche de consensus.

La réflexion stratégique pourrait aussi se déployer dans l'établissement dans le cadre d'une démarche de prospective stratégique à laquelle participerait tout ou partie de la communauté. Cette approche n'a jamais été testée en université (voir la section II.1).

Etape 2 : la mise en œuvre au travers du projet

Une fois l'option stratégique choisie et approuvée par la communauté, sous la forme d'un objectif ou d'une série d'objectifs, s'enclenche la phase de mise en œuvre, qui est celle du « projet » et dont déroulement peut s'effectuer en trois étapes : l'étude de faisabilité, la réalisation et l'optimisation.

La mise en œuvre de projets stratégiques induit des changements dans l'organisation : son pilotage est du ressort de la **conduite du changement**. Puisant une partie de ses ressources à l'extérieur de l'Université (organismes de recherche, financements européens, etc), le personnel académique jouit d'une autonomie vis-à-vis de son établissement qui lui confère une capacité de résistance très forte. La conduite du changement en université implique, pour permettre la réalisation des objectifs, de réunir les conditions d'une adhésion de la communauté par la participation des acteurs concernés. Si c'est un facteur généralement reconnu comme important en conduite du changement, **c'est un facteur qui se révèle capital pour réussir la conduite de projets en université**.

Tout comme la culture stratégique, la **culture de la conduite du changement est peu répandue à l'Université**. En effet, si le personnel académique conduit une bonne partie de ses activités de recherche et de formation sous la forme de projets, il a peu recours aux méthodes et outils de planification et de suivi de la mise en œuvre qui constituent l'outillage de base du mode projet. Pour les projets académiques, la méthodologie du mode projet n'est en effet pas nécessairement indispensable, et peut même se révéler inadaptée dans le cas des projets de recherche. Les personnels universitaires peuvent ainsi avoir l'« illusion » de maîtriser la démarche projet sans connaître pour autant les approches rigoureuses du mode projet, qui sont indispensables à la conduite de projets complexes impliquant des changements dans l'organisation. Il s'en suit souvent des réticences marquées du personnel académique lorsqu'il est confronté à cette démarche, qui constituent autant de freins à une conduite du changement « professionnelle » en milieu universitaire, i.e. qui tirerait parti des savoir-faire développés sur ce champ.

La conduite d'un changement stratégique passe par la **nomination d'un responsable**, qui impulsera et coordonnera la démarche. Parce que l'université procède encore souvent sans identification explicite et validée des responsabilités, la nomination de chefs de projet, dotés de **lettres de mission**, peut constituer un réel atout en milieu universitaire.

L'étude de faisabilité ou élaboration du cahier des charges

Une étude de faisabilité peut être conduite pour traduire les objectifs en résultat à atteindre, et s'assurer que les coûts d'exploitation pourront à terme être assumés par l'établissement. Par une analyse fine des besoins, et un travail de conception, un cahier des charges est élaboré. Décrivant précisément la cible, ce cahier des charges peut également inclure les indicateurs qui caractériseront la qualité de cette dernière.

La réalisation du projet

La validation du cahier des charges enclenche le passage à la **réalisation du projet**. Si l'approche « en mode projet » est adoptée, cette étape de réalisation commence par l'élaboration d'un plan d'action définissant les tâches à accomplir, leur déroulement dans le temps, et les ressources nécessaires pour chaque tâche. La conduite du projet peut être optimisée en assortissant le plan d'action d'indicateurs de conduite du projet qui feront office de « manomètres » de l'efficacité de la conduite du projet. La mise en œuvre peut ensuite s'effectuer, sous la conduite opérationnelle du chef de projet, et sous le pilotage de la présidence s'il s'agit d'un projet « stratégique ». Ce pilotage consiste notamment à assurer la mise en cohérence des activités du projet avec les autres projets en cours dans l'établissement, dans une visée stratégique. Il nécessite par conséquent non seulement un rendu-compte régulier par le chef de projet du déroulement de la réalisation, mais également l'enregistrement des activités du projet dans des tableaux de bord donnant une « vue » globale de l'état d'avancement de tous les projets en cours.

Cette phase de réalisation, si elle est menée à bien, aboutit au résultat recherché.

A noter que le mode projet peut ne pas être approprié à la nature du changement à conduire, parce qu'il nécessite une planification initiale parfois impossible à réaliser si « la marche doit s'inventer en marchant » avec l'adhésion indispensable de nombreux acteurs, ou parce que les porteurs de projets sont réticents à l'utilisation des méthodes du mode projet. D'autres chemins de réalisation du projet peuvent alors être suivis pour aboutir au résultat, qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans une démarche rationalisée de conduite du changement. Toutefois, si le mode projet n'est pas incontournable dans la réalisation d'une option stratégique, la mise en cohérence de l'activité de développement avec les autres projets en cours l'est, pour que l'établissement évolue dans le respect de ses choix stratégiques. Le rendu-compte, et le suivi de l'activité dans les tableaux de bord des projets de l'établissement sont ainsi nécessaires pour qu'une activité contribue au développement stratégique de l'établissement.

Ainsi au cours de la fusion des universités de Strasbourg, où le mode projet a été déployé massivement sur l'ensemble du chantier, il semble clairement favoriser le pilotage global des activités de développement en cours et l'atteinte des

objectifs. Mais il n'était certes pas toujours approprié au terrain nécessitant un changement⁵. Ainsi, sur les 57 projets initiés en mode projet, 45 % des projets ont effectivement été conduits en mode projet. Sur les 55% restant, les quelques projets qui ont significativement progressé vers leurs objectifs « hors mode projet », en s'inscrivant bien dans la démarche globale de changement, sont ceux pour lesquels un rendu-compte régulier au comité de pilotage a pu être organisé.

L'optimisation

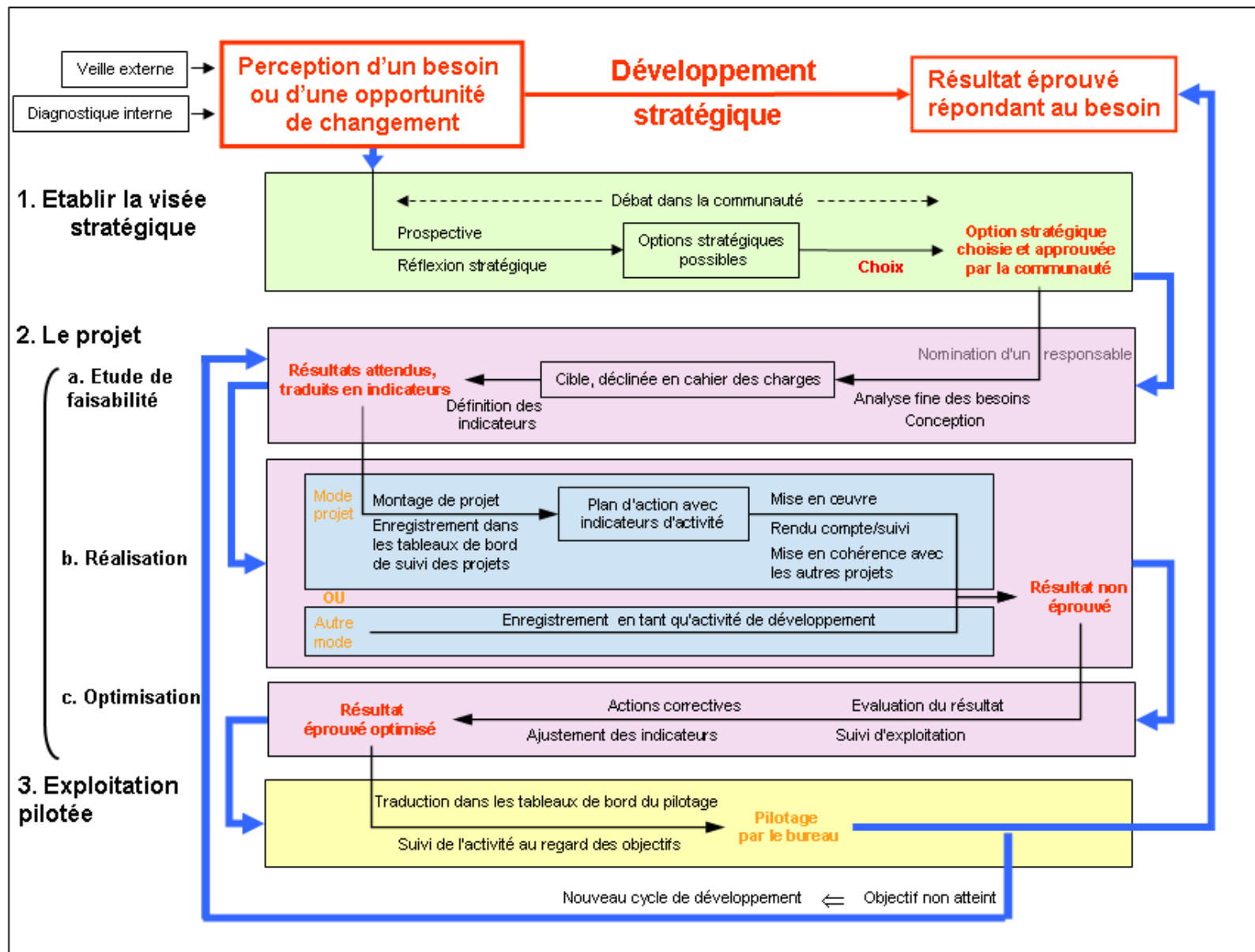
L'étape « Projet » inclut une troisième phase : celle de l'**optimisation du résultat**. Si des indicateurs de qualité du résultat ont été identifiés dans le cahier des charges (voir la phase d'étude de faisabilité), leur évaluation une fois le résultat atteint permet de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du projet. Si ce niveau apparaît n'être pas satisfaisant, des actions correctives peuvent être entreprises. Le résultat obtenu, et les processus qui lui sont associés, sont ensuite soumis à l'épreuve de leur exploitation dans le cadre du fonctionnement de l'établissement. Une phase de « rodage » commence, où les processus nécessitent des ajustements au fur et à mesure qu'apparaissent les difficultés d'articulation sur les autres processus et dispositifs de l'Université. Cette optimisation suppose un suivi attentif des processus et de la réponse qu'ils apportent *effectivement* aux besoins de l'établissement.

L'étape 3 : l'exploitation pilotée

Une fois la cible réalisée, au travers d'un projet qui aura été mené à son terme, l'activité de développement passe au stade de l'exploitation pilotée. Bien en place dans le fonctionnement courant de l'établissement, les processus doivent être mesurés régulièrement en regard des objectifs poursuivis de manière à garantir la marche cohérente et régulière de l'établissement. C'est l'objet du suivi de gestion, qui passe par l'inscription des processus dans les tableaux de bord du pilotage et par le contrôle de gestion. L'équipe de direction, munie des résultats du suivi de gestion, est placée en capacité de pilotage : s'il apparaît que les objectifs ne sont pas, in fine, atteints, ou ne le sont que partiellement, elle peut initier un nouveau cycle de développement.

⁵ Voir le « Bilan d'étape des projets au 1^{er} janvier 2009 »

Figure 3 : Les étapes possibles d'un processus de développement stratégique en université



III.2 Quel appui possible au développement stratégique ?

Dans le monde idéal que suppose le chemin de développement stratégique caractérisé dans la section précédente, le développement s'accomplit sous l'effet des actions conjuguées des différents acteurs de l'Université. Les personnels des services centraux et des composantes assurent une veille externe sur leur domaine d'activité, produisent l'information sur les activités en cours qui alimente ensuite le diagnostic interne, contribuent au suivi de gestion, proposent des optimisations en appui de la stratégie de l'établissement qu'ils se sont pleinement appropriée, et participent à la conduite et/ou à la réalisation du projet. L'équipe de direction et les instances de la gouvernance sont les acteurs et les animateurs de la réflexion et de la décision stratégique. L'équipe de direction assure le pilotage global des projets de développement stratégique, dans l'optique de canaliser les évolutions de l'établissement sur les orientations stratégiques approuvées par les instances. Dans le Tableau 3 (Activités et fonctions-supports possibles dans un processus de développement stratégique), la colonne *Activités de développement conduites au sein des services et des composantes* liste ces activités susceptibles d'être réalisées par la communauté universitaire et qui contribuent aux différentes étapes du processus. La colonne *Résultats* décrit la conséquence concrète de ces activités dans l'établissement.

Dans cette section sont explorées les possibilités d'appui au développement stratégique, i.e. les fonctions-support envisageables pour augmenter l'efficacité et les chances de réussite d'un processus de développement stratégique. Ces fonctions-supports peuvent intervenir soit à des stades donnés du processus de développement (veille, audit interne, aide à la stratégie, aide à la prospective, aide à la conduite du changement, aide au pilotage, collectes d'informations internes, évaluation, contrôle de gestion, aide à la démarche qualité), soit tout au long du processus (gestion de l'information, communication en appui du changement), ou bien encore à un niveau « méta » vis-à-vis de toutes les autres fonctions support (suivi global, optimisation et ingénierie de processus).

Le schéma montré Figure 4 représente les différentes fonctions-support évoquées dans cette section, en regard des différentes étapes d'un processus de développement stratégique. Le Tableau 3 les détaille les activités qui leur sont associées (colonne Activités mutualisées-centralisées possibles en appui du développement stratégique). Le Tableau 4 quant à lui présente les objectifs, activités et compétences-métier des fonctions-supports qui seraient susceptibles d'être mises en place dans un service de la prospective et du développement.

Les fonctions-support envisageables aux différentes étapes d'un processus de développement

A chaque étape d'un processus de développement, des activités d'accompagnement, de soutien, et de consolidation au niveau central, sont envisageables pour renforcer la probabilité d'atteinte des objectifs des processus de développement stratégiques de l'établissement. Ces activités s'organisent en fonctions-support, faisant appel à des compétences-métiers spécialisées.

Dans l'Université de Strasbourg sont d'ores et déjà en place :

- Dans le service de l'Aide au pilotage, les fonctions-supports du contrôle de gestion, de l'évaluation, de la collecte de données statistiques et de la réalisation d'enquêtes internes, et de l'aide à la démarche qualité
- Dans le service de l'audit interne, la fonction d'audit interne
- Dans la cellule projet la fonction d'aide à la conduite du changement

Ces fonctions ayant déjà fait l'objet de définitions précises dans d'autres rapports internes (pour l'aide à la conduite du changement, voire la description des missions et activités de la Cellule projet donnée en Annexe 5), elles ne sont pas décrites ici de manière détaillée.

Les fonctions-support de l'aide à la stratégie et de l'aide à la prospective, dont les universités de Strasbourg n'avaient pas l'expérience, méritent par contre d'être définies.

Proposition d'un périmètre pour une fonction d'aide à la stratégie en université

En l'absence de dispositifs dédiés à l'aide à la stratégie en université, mis à part les deux comités d'orientation stratégique et d'expertise mentionnés dans la section II.3.2, la mise en place d'une fonction-support d'aide à la stratégie impliquerait d'inventer les modes opératoires appropriés aux spécificités du monde universitaire.

Si elle était conçue en suivant les recommandations de Bernard Dizambourg et de Christine Musselin, une telle fonction-support viendrait en appui d'une réflexion stratégique partagée avec la communauté universitaire, l'équipe de direction ayant un rôle d'animation, et d'une réflexion stratégique résultant à la fois d'une approche sectorielle sur des segments stratégiques bien identifiés, et d'une approche de recherche d'une valeur ajoutée globale pour l'établissement (voir la section II.3.2). Les objectifs pourraient en être les suivants :

- Aider au développement de la culture de la stratégie dans l'Université
- Aider à l'identification des segments stratégiques
- Aider à l'émergence des orientations stratégiques globales
- Aider à l'optimisation des conditions d'une réflexion stratégique collective et partagée

Dans l'atteinte de ces objectifs, elle pourrait consister en les activités suivantes :

- Acquérir et mettre à jour des compétences-métier en matière d'aide à la stratégie, et contribuer à diffuser la culture de la stratégie dans l'Université
- Réaliser des études stratégiques pour alimenter la réflexion stratégique de l'établissement, en s'inspirant des méthodes de l'analyse stratégique (l'identification des segments stratégiques pourrait par exemple constituer un sujet d'étude) : mettre en regard des éléments d'information interne et de veille externe (évolution des environnements, pratiques de la concurrence, i.e. des autres universités et écoles) ; réaliser sur la base de ces informations un diagnostic interne (forces et faiblesses en regard de l'environnement et des enjeux concurrentiels) ; problématiser en faisant émerger si possible les options stratégiques possibles
- Organiser les travaux d'un comité d'orientation stratégique, en l'alimentant notamment des études stratégiques réalisées, qui pourrait être un lieu d'émergence des options stratégiques
- Contribuer à créer les conditions, notamment logistiques, d'un débat stratégique au sein de l'établissement

Proposition d'un périmètre pour une fonction-support d'aide à la prospective

Tout comme l'aide à la stratégie, l'aide à la prospective ne fait pas encore partie des fonctions-supports installées dans les universités françaises. Une approche prospective aurait l'avantage, pour une université, d'amener les bénéfices suivants (voir les sections II.1 et II.2) :

- Réveiller la capacité à se mettre en alerte
- Préparer aux transformations
- Améliorer la connaissance de l'environnement
- Prendre conscience que d'autres futurs sont possibles
- Construire un langage commun

S'agissant de démarches coûteuses si elles sont déployées sur l'ensemble de l'établissement, et nécessitant l'accompagnement de consultants extérieurs, la mise en place d'une fonction d'aide à la prospective pourrait passer par une phase préliminaire consistant à tester différentes approches de la démarche prospective, avec une pérennisation possible de ces approches au vu des résultats obtenus. Cette phase préliminaire pourrait consister à :

- Obtenir les données prospectives relatives à l'enseignement supérieur et aux environnements de l'Université, en alimenter les études stratégiques réalisées dans le cadre de la fonction-support d'aide à la stratégie, et les diffuser en interne aux acteurs susceptibles d'être concernés
- Initier des travaux de prospective ciblée, par exemple dans le champ de la prospective des métiers, en s'appuyant sur les observatoires de branches existant, sur un travail de réseau avec d'autres universités, et sur des partenariats développés avec les collectivités territoriales
- Initier une démarche de prospective stratégique, par l'organisation de séminaires de prospective stratégique, animés par un consultant en prospective
- Contribuer au déploiement progressif d'une culture de la prospective, en diffusant de l'information sur la démarche prospective dans les événements et les médias internes, et en dynamisant la veille dans les différents services (formation, séminaire, ateliers de veille thématique)
- Préparer l'ouverture d'un chantier prospectif à moyen terme, en faisant l'inventaire des thématiques possibles, en aidant au choix d'une thématique et en initiant un travail de prospective exploratoire et en formant à l'utilisation des outils de prospectives quelques personnels au sein de différentes entités

Les fonctions-support transversales

Tout au long d'un processus de développement stratégique interviennent deux champs d'activité qui conditionnent fortement l'atteinte des objectifs : la gestion de l'information et la communication en appui du changement. A l'Université,

ces activités sont généralement partagées entre divers acteurs, sans coordination explicite et affichée. Le plus souvent insuffisantes en regard des besoins, elles mériteraient une attention particulière des établissements en forte évolution. La mise en place de fonctions-supports dédiées pourrait fournir le biais d'un renforcement actif de ces activités.

Gestion de l'information

La gestion de l'information est souvent improprement confondue avec la gestion du système d'information, et donc avec le développement et la maintenance des outils informatiques de production, de stockage et de partage de l'information. Pourtant elle recouvre d'autres aspects ayant un impact fort sur l'efficacité de la gestion de l'information :

- **La documentation des processus** : l'information écrite constitue le vecteur d'information le plus maîtrisable et rationalisable pour une organisation. Sa production favorise par ailleurs la conceptualisation des processus et renforce ainsi la compréhension que l'organisation a d'elle-même. Dans le chantier de la fusion des universités de Strasbourg, les projets les mieux documentés ont ainsi été les plus efficaces dans leur progression. Cette activité de documentation des processus est d'autant plus efficace, en termes de circulation de l'information dans l'établissement, que l'information est donnée avec sa « fiche d'identité » (auteur, destinataire, date, nom du fichier numérique, contexte de production et objectif), et que son contenu est concis et structuré. L'optimisation de la documentation des processus peut s'obtenir par la mise à disposition de gabarits conçus en prenant en compte les critères de qualité de la documentation, par la formation des usagers à la rédaction de notes, et par le développement d'une culture de la documentation et du rendu-compte. Ce dernier point peut se décliner concrètement à maints niveaux du fonctionnement de l'organisation : par exemple en mentionnant explicitement dans les lettres de mission des chefs de projet la documentation et le rendu-compte formalisé comme partie intégrante de la mission, ou bien encore en prenant cette dimension en compte dans les travaux d'optimisation des procédures de gestion.
- **L'archivage de l'information** : Se mettre en capacité de conserver la mémoire des processus de l'organisation est un challenge aujourd'hui. Avec le développement rapide et non maîtrisé des usages du numérique, la société ne s'est pas organisée pour archiver l'information dont la production augmente de manière exponentielle depuis une décennie. Ainsi les évolutions des intranets reflètent-elles souvent les changements survenus dans les organisations, sans que la trace de ces évolutions soit conservée. C'est tout un pan de la mémoire des organisations qui s'est faite volatile en l'espace de quelques années. Avancer sur cette problématique requiert l'échange et la collaboration entre la communauté des historiens et celle des spécialistes du numérique, très éloignées dans leur pratiques.
- **Le stockage de l'information en situation matricielle** : Les modèles d'organisation matricielle suscitent l'intérêt des universités. Ce type d'organisation produit la mise en place de dispositifs à caractère temporaire, comme par exemple des projets et des groupes de travail sur une durée déterminée. Pour soutenir l'émergence de tels principes d'organisation, l'établissement peut, entre autres, mettre à disposition de la communauté un « outillage » facilitant le travail en groupes, et notamment en termes de partage de l'information sur une durée limitée. C'est la problématique du « groupware », et plus particulièrement de la gestion des accès à l'information. C'est aussi celle de l'archivage « dynamique » et sur le moyen terme de cette information produite sur ces durées limitées. Cette problématique reste très peu explorée aujourd'hui dans les universités.
- **L'usage de documents imprimés** : encore fortement présent dans les procédures de gestion des universités, sa limitation (rationalisation) pourrait faire l'objet d'un processus de développement en soi.
- **La circulation de l'information** : L'information est produite, et reçue. Cheminant entre auteurs et récepteurs, elle peut faire l'objet d'une stratégie active d'envoi ciblé, permettant à l'organisation de renforcer l'obtention par chaque acteur des informations nécessaires à la réalisation de ses missions. Les courriers en série, les listes de diffusions, et les médias de communication internes sont typiquement les outils de circulation de l'information utilisés en université. Cet aspect de la gestion de l'information confère à celle-ci une dimension fortement dynamique rarement analysée comme telle dans les universités. Dans ce processus dynamique, la sur-abondance de l'information peut rendre difficile à l'utilisateur l'exploitation maîtrisée de celle-ci. La réalisation de diagnostics internes, par type d'acteurs, sur l'efficacité de l'accès à l'information « dynamique », pourrait permettre de dégager les canaux d'information les plus adaptés à des situations et des acteurs donnés. L'organisation de formations à l'utilisation de l'information pourrait également contribuer à améliorer l'exploitation de l'information disponible.

L'optimisation de ces différents aspects de la gestion de l'information nécessiterait de les réfléchir en prenant en compte le dispositif de gestion de l'information dans son ensemble, c'est-à-dire les différents groupes d'acteurs concernés, les procédures de gestion de l'établissement, et les outils disponibles et ceux envisageables. La réalisation d'un diagnostic global sur la gestion de l'information, portant sur tout l'établissement et sur tous les aspects de la gestion de l'information est indispensable pour mettre en cohérence les outils et médias de production, de stockage et de circulation de l'information. Par ailleurs, des activités mutualisées et transversales, à l'établissement pourraient être mises en place sur la base de ce diagnostic, comme par exemple des formations.

Communication en appui du changement

La participation et l'adhésion des acteurs aux processus de développement d'une organisation a pour pré-requis l'information des acteurs sur le changement en cours, et la mise en conscience par ceux-ci des enjeux et des gains et pertes qu'ils retireront de ce changement. Différents groupes d'acteurs pourront être impactés différemment par un processus de développement. L'objet de la communication en appui du changement, qui fait partie intégrante de la conduite du changement, est d'identifier les groupes d'acteurs ainsi impactés, les pertes et gains pour chaque groupe, et de construire et transmettre les messages qui permettront la mise en conscience par la communauté du changement qui est introduit dans l'organisation. En d'autres termes, la communication en appui du changement est la prise en compte de « l'autre » dans le processus. Une université soucieuse de s'adapter à ses environnements, et s'outillant en interne pour accompagner le changement, gagnera à adopter une stratégie de communication en appui du changement « au plus près de la réalité » pour développer la confiance de la communauté dans les acteurs de la conduite du changement. Si les professionnels de la communication peuvent travailler sur les médias et la forme à donner aux contenus de communication, les contenus eux-mêmes (les « messages ») ne peuvent être élaborés que par les acteurs directement impliqués dans les changements, c'est-à-dire typiquement les chefs de projet. Ceux-ci n'ont toutefois généralement pas acquis la démarche de la communication en appui du changement, et ont besoin d'appui, de conseil et de sensibilisation pour installer cette activité au cœur de leur mission. C'est un des apports les plus significatifs du conseil à la conduite de projet (ou de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'œuvre), qui œuvrera alors à l'interface entre les équipes projet et le service de la communication.

Dans une organisation en forte évolution, l'investissement collectif dans le changement peut être mis en avant et valorisé par la mise en place d'espaces dédiés à la communication sur le développement stratégique. Ainsi par exemple, l'usager qui trouvera systématiquement en bonne place une rubrique Prospective et développement dans son bulletin électronique hebdomadaire, avec un ou deux sujets traités à chaque fois, prendra la mesure de la dynamique de son université. Coordonner les actions de communication en appui du changement, dans le souci de l'image globale qu'en conçoit chaque acteur, et veiller à l'existence de ces espaces de communication dédiés, peut également constituer une des activités de la fonction-support Communication en appui du changement.

Suivi global, optimisation et ingénierie du développement stratégique

Dans la réalité, les processus de développement en université passent rarement par toutes les étapes et les phases décrites dans la Figure 3. Pourtant, celles-ci, quand elles sont mises en œuvre, contribuent à l'efficacité et à la réussite du processus, c'est-à-dire à l'atteinte des objectifs. Ainsi par exemple, la veille externe sectorielle, avec en corollaire la connaissance des environnements, est insuffisante dans les services centraux.

Le premier appui au développement stratégique que pourrait mettre en place une université consisterait en la **réalisation et l'actualisation d'un diagnostic interne des processus de développement, et en l'identification, à partir de ce diagnostic, des optimisations à leur apporter**. Un tel suivi global pourrait par exemple permettre d'identifier les domaines où des veilles sectorielles plus poussées devraient être sollicitées des services centraux. Il pourrait également souligner les développements de nouveaux dispositifs pour lesquels l'absence de cahier des charges compromet l'atteinte des objectifs initiaux.

Par ailleurs, un processus de développement stratégique peut plus ou moins bénéficier d'une fonction-support donnée, selon ses spécificités. Il s'en suit que pour chaque processus de développement, une réflexion devrait être conduite du début du processus jusqu'à sa fin, sur le choix des fonctions-supports à mobiliser et sur les articulations particulières à leur donner. Cette activité d'**ingénierie de processus de développement stratégique, revenant à décliner « à la carte » la palette de fonctions-supports pour un processus donné**, constitue en quelque sorte la méta-fonction-support chapeautant toutes les fonctions-supports mentionnées précédemment.

Illustrer ce processus d'ingénierie par quelques exemples.

Tableau 3 : Activités et fonctions-supports possibles dans un processus de développement stratégique

Etapes	Activités de développement conduites au sein des services, des composantes	Activités mutualisées (centralisées) possibles en appui du développement stratégique	Fonctions-support	Résultats
<p>En amont : perception des besoins de changement</p> <p><i>Objectif : Se mettre en capacité de détecter, voire d'anticiper, les besoins ou les opportunités de changement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veille externe sectorielle sur les évolutions des environnements ■ Parangonnage sectoriel sur les réponses apportées ailleurs (« identification des bonnes pratiques ») 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veille externe sur les évolutions des environnements et de la concurrence ■ Parangonnage sur les réponses apportées ailleurs (« identification des bonnes pratiques ») ■ Animation-incitation à la veille et au parangonnage : organisation de formations ; valorisation des veilles et des parangonnages effectués par des actions de communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veille externe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une connaissance des évolutions des environnements ■ Une connaissance comparative des pratiques externes et internes
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte sectorielle de données 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte des données sur l'établissement et consolidation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Statistiques/Enquêtes internes/Elaboration de tableaux de bord 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une représentation du dispositif existant
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi des activités de gestion en regard des objectifs stratégiques de l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi des activités de gestion en regard des objectifs stratégiques de l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contrôle de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un inventaire priorisé des dysfonctionnements et des processus à optimiser
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des forces et des faiblesses de l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Audit interne ■ Aide au pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un diagnostic interne réalisé : Connaissance des forces et faiblesses du dispositif, en regard du projet d'établissement

Etapas (suite)	Activités de développement conduites au sein des services, des composantes	Activités mutualisées (centralisées) possibles en appui du développement stratégique	Fonctions-support	Résultats
1. Etablir la visée stratégique <i>Objectif : Par rapport à un besoin de changement identifié, définir les choix possibles, et choisir...</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentation des processus courants ■ Veille externe sectorielle ■ Parangonnage sectoriel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en regard des informations collectées (diagnostique interne/veille externe/parangonnage) et problématisation ■ Analyse stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide à la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Choix possibles identifiés sur la base d'une analyse des existants (internes et externes) et des données prospectives de portée globale disponibles
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des tendances, définition d'hypothèses d'évolutions, élaboration des scénarios possibles « probabilisés » 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prospective 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Scénarios d'évolution possible « pesés » dans leur probabilité de réalisation
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Débat dans la communauté, au sein de l'équipe de direction, et communication interne ciblée 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimisation et organisation des conditions favorables au débat et à la réflexion stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide à la stratégie (appropriation stratégique) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une option stratégique choisie
2. Le projet		<ul style="list-style-type: none"> ■ Conseil au recrutement d'un chef de projet (sur la base des compétences requises par le mode projet) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance à maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des responsables identifiés pour la mise en œuvre de l'option stratégique choisie
a. Etude de faisabilité <i>Objectif : Définir le résultat souhaité en conséquence de l'option stratégique choisie</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse fine des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Appui méthodologique à l'analyse des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance à maîtrise d'ouvrage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besoins précisés et documentés
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conception de la cible répondant au besoin (résultat visé) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Appui méthodologique à la conception 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance à maîtrise d'ouvrage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cible définie
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définition des indicateurs, traduisant la réponse apportée par la cible aux besoins préalablement analysés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Appui méthodologique à la définition des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance à maîtrise d'ouvrage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ensemble d'indicateurs profilant la qualité de la cible visée, en regard des besoins analysés

Etapas (suite)	Activités de développement conduites au sein des services, des composantes	Activités mutualisées (centralisées) possibles en appui du développement stratégique	Fonctions-support	Résultats
<p>b. Réalisation</p> <p><i>Objectif : Réaliser le résultat visé</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification et planification des tâches à accomplir pour réaliser le résultat, des ressources nécessaires (sur la base d'une analyse des risques) ■ Planification de la communication en appui du changement ■ Conception du dispositif-projet (structure et modalités de pilotage/dispositif de gestion de l'information et de la communication) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Appui méthodologique au cadrage de projet/conseil à l'ingénierie de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance à maîtrise d'ouvrage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une feuille de route précise, assortie des moyens nécessaires, et validée par les responsables concernés (y compris dans l'affectation des moyens) ; la définition du dispositif projet nécessaire à la réalisation du projet ■ Un plan de communication ■ Un dispositif projet défini
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définition des indicateurs d'efficience de la réalisation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Appui méthodologique à la définition des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance à la démarche qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un ensemble d'indicateurs d'efficience de la conduite du projet
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Enregistrement dans les tableaux de bord globaux de suivi des projets 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide au pilotage global 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des tableaux de bord globaux listant tous les projets en cours, et montrant leur niveau d'avancement
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réalisation de la feuille de route 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conseil à la résolution des difficultés, le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance à la maîtrise d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des tâches réalisées et en cours, dont la progression est évaluée ; des difficultés analysées ■ Une mesure toujours disponible de l'état d'avancement global du projet ■ Un résultat final obtenu, non soumis à l'épreuve de la réalité
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rendu-compte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi du projet : collecte des données de rendu-compte et pour mise à jour des tableaux de bord globaux et rendu-compte consolidé à l'équipe de direction 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance à la maîtrise d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une information efficiente de tous les acteurs concernés par le projet sur l'état d'avancement du projet et les difficultés rencontrées
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en cohérence avec les autres projets et activités de développement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alertes au chef de projet et à l'équipe de direction sur la nécessité d'une mise en cohérence avec les autres projets et activités de développement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide au pilotage global 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une identification des points de croisement des projets en cours ; des actions de coordination et de croisement des projets animées au plan global (ex : séminaires réguliers d'échanges de bonnes pratiques)

Etapas (suite)	Activités de développement conduites au sein des services, des composantes	Activités mutualisées (centralisées) possibles en appui du développement stratégique	Fonctions-support	Résultats
<p>c. Optimisation de la qualité du résultat</p> <p><i>Objectif : Optimiser le résultat obtenu en s'appuyant sur les indicateurs de la qualité du résultat préalablement définis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifier le niveau d'atteinte de l'objectif, par évaluation des indicateurs de la qualité du résultat ■ Actions correctives pour optimiser le résultat, en regard de l'objectif visé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Appui méthodologique à l'évaluation des indicateurs ■ Conseil à la mise en œuvre d'actions correctives 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance à la démarche qualité ■ Assistance à la maîtrise d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une qualité de résultat évaluée, par le biais des indicateurs de la qualité du résultat évalué ■ Résultat non éprouvé, optimisé
<p>3. Exploitation pilotée</p> <p><i>Objectif : Exploiter le résultat obtenu, dans le cadre du fonctionnement courant de l'établissement, en s'assurant que les objectifs visés sont atteints</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fournir les éléments du suivi de gestion ■ Suivre les activités au regard des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inscrire les activités correspondant au résultat dans les tableaux de bord du pilotage global ■ Suivre les activités au regard des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide au pilotage global 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des tableaux de bord enregistrant l'activité correspondante ■ Une information de l'équipe de direction sur l'apport de l'activité au projet d'établissement

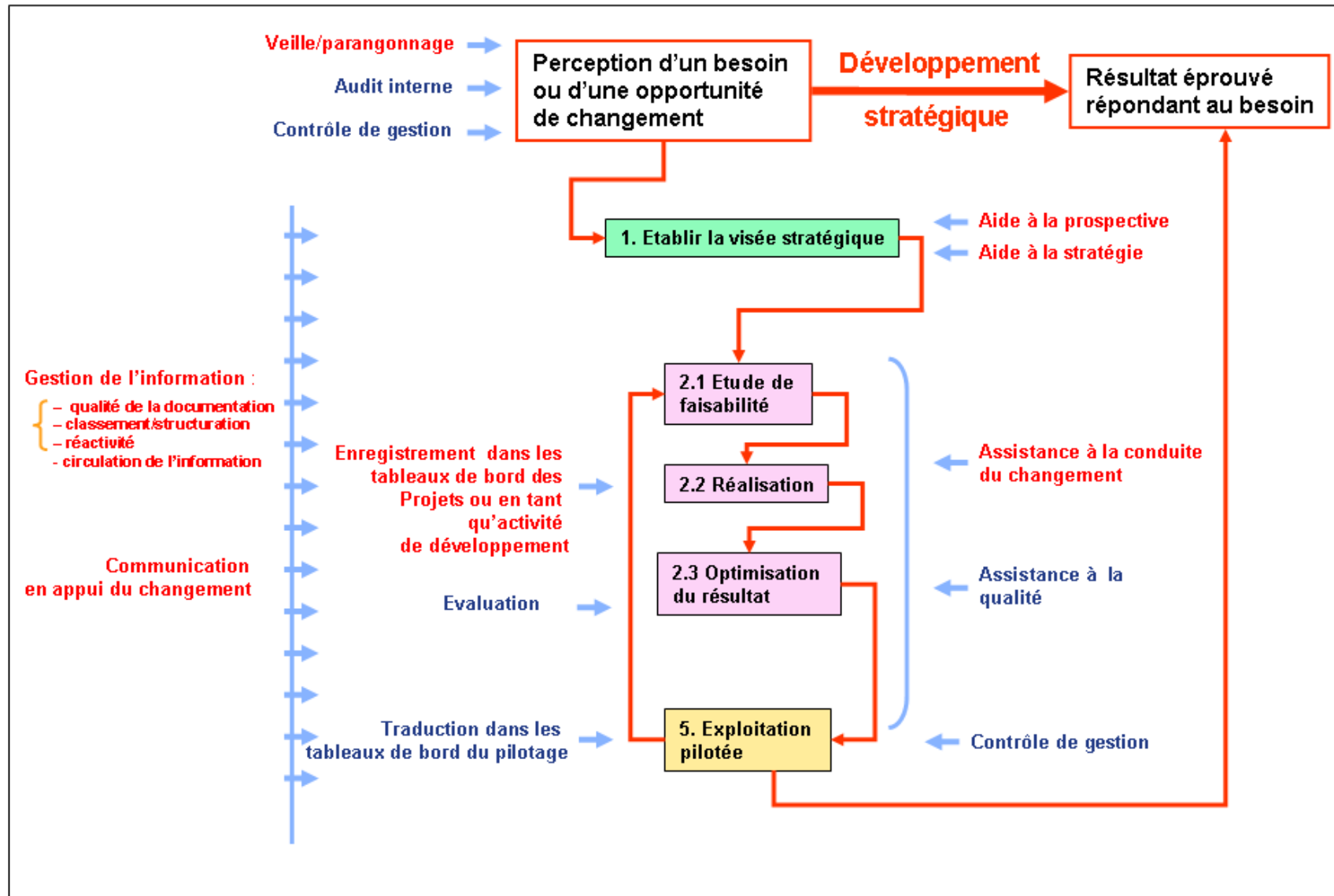
Tableau 4 : Inventaire des fonctions qui peuvent être mises en place dans l'Université de Strasbourg en appui du développement stratégique, dans un service de la prospective et du développement distinct de celui de l'Aide au pilotage

	Objectif	Activités	Profil-métier
Suivi global, optimisation et ingénierie de processus de développement stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimiser la progression des processus de développement stratégique vers l'atteinte de leurs objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proposition de nouveaux processus de développement ■ Réalisation et actualisation d'un diagnostic des processus de développement ; identification des optimisations possibles ■ Mise en œuvre des optimisations ■ Déclinaison à la carte des fonctions-supports pour chaque processus de développement 	Directeur de la stratégie/manager de la conduite d'un portefeuille de projets
Veille externe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produire une connaissance des environnements extérieurs et de la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecter l'information sur les évolutions des environnements, incluant des données prospectives et sur les pratiques des organisations concurrentes, par des investigations documentaires, des recherches sur internet, des entretiens d'experts et des visites de sites ■ Rédiger des notes de synthèse ■ Diffuser l'information collectée vers les acteurs concernés 	Chargé d'études
Aide à la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aider au développement de la culture de la stratégie dans l'Université ■ Aider à l'identification des segments stratégiques ■ Aider à l'émergence des orientations stratégiques globales <p>Aider à l'optimisation des conditions d'une réflexion stratégique collective et partagée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acquérir et mettre à jour des compétences-métier en matière d'aide à la stratégie et contribuer à diffuser la culture de la stratégie dans l'Université ■ Réaliser des études stratégiques et des diagnostics internes ■ Organiser les travaux du comité d'orientation stratégique ■ Contribuer à créer les conditions d'un débat stratégique au sein de l'établissement 	Chargé d'études stratégiques Responsable d'études stratégiques Directeur de la stratégie

<p>Prospective</p>	<p>Aider l'émergence d'une stratégie d'établissement ou de stratégies sectorielles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtenir les données prospectives et les diffuser en interne aux acteurs susceptibles d'être concernés ■ Initier des travaux de prospective ciblée ■ Initier une démarche de prospective stratégique, par l'organisation de séminaires de prospective stratégique ■ Contribuer au déploiement progressif d'une culture de la prospective, en diffusant de l'information sur la démarche prospective dans les événements et les médias internes, et en dynamisant la veille dans les différents services (formation, séminaire, ateliers de veille thématique) ■ Préparer l'ouverture d'un chantier prospectif à moyen terme, en faisant l'inventaire des thématiques possibles, en aidant au choix d'une thématique et en initiant un travail de prospective exploratoire et en formant à l'utilisation des outils de prospectives quelques personnels au sein de différentes entités 	<p>Chargé d'études prospectives Responsable d'études prospectives Consultant en prospective</p>
<p>Assistance à la conduite du changement</p>	<p>Accompagner la conduite des projets stratégiques et conseiller les acteurs dans les problématiques de conduite du changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide au cadrage de projets (ingénierie de projet) ■ Formation ou organisation de la formation au mode projet ■ Suivi régulier des travaux ■ Mise à jour des tableaux de bord des projets stratégiques ■ Reporting à l'équipe de direction ■ Organisation des arbitrages ■ Relais des orientations données par l'équipe de direction vers les chefs de projet ■ Organisation des interactions entre projets, le cas échéant ■ Assistance aux chefs de projet à l'utilisation des outils et des méthodes du mode projet 	<p>Chargé de projet Chef de projet Consultant en conduite du changement</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ■ Conseil aux acteurs de problématiques de conduite du changement, quant aux acteurs à impliquer, aux actions à prévoir, aux compétences-métier à mobiliser, au pilotage politique/opérationnel à mettre en place 	
Gestion de l'information	Faire en sorte que les besoins en gestion de l'information soient analysés, pris en compte et satisfaits tout au long des processus de développement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réaliser le diagnostic du dispositif de gestion de l'information. ■ Coordonner, le cas échéant, les actions d'optimisation du dispositif de gestion de l'information, à l'interface entre tous les services contributeurs. ■ Renforcer la culture de la gestion de l'information, par des actions de sensibilisation, de formation et de valorisation des « bonnes pratiques » ■ Sensibiliser, former et conseiller les chefs de projet à gestion de l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chargé d'étude ■ Chargé de mission ■ Chef de projet
Communication en appui du changement	Permettre aux membres de l'organisation de mettre en conscience les changements survenus avec les pertes et gains qu'ils en retireront. Assurer une visibilité interne et externe à la dynamique de changement de l'organisation, le cas échéant.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibiliser, former et conseiller les chefs de projet à la communication en appui du changement. ■ Coordonner les actions de communication des processus de développement en cours. ■ Assurer si nécessaire l'interface entre les chefs de projet et le service de la communication. ■ Assurer la mise en place d'espaces dédiés à la communication en appui du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consultant en conduite du changement

Figure 4 : Les étapes possibles d'un processus de développement stratégique en université



III.2 Conséquences structurelles en termes d'aide au développement stratégique

Quelles contraintes une université devrait-elle prendre en compte pour réfléchir le cadre structurel de la mise en place de l'ensemble des fonctions-supports décrites dans la section précédente. Trois au moins seraient à considérer : la supervision d'ensemble, pré-requis de l'ingénierie de processus de développement, l'articulation entre les fonctions-supports, et le positionnement de ces fonctions-support vis-à-vis de la direction de l'établissement.

Supervision d'ensemble

Si l'Université souhaite se mettre en capacité de suivi global des fonctions-supports et d'ingénierie de processus de développement, une supervision d'ensemble de toutes les fonctions doit être assurée. Cette supervision doit être couplée à une compétence de conduite du changement. Elle pourrait se concevoir au niveau d'un service unique rassemblant toutes ces fonctions (auquel cas elle serait assurée par le chef de service). Dans le cas où les fonctions-support seraient implémentées dans différents services, elle pourrait aussi se situer au niveau de la supervision hiérarchique des services centraux, i.e. d'un secrétaire général compétent en matière de conduite du changement.

Suppose une supervision globale de l'ensemble des fonctions-supports. Les fonctions-supports du diagnostic interne (veille, collecte d'informations internes, aide à la stratégie) et celles de la mise en œuvre opérationnelle

Articulation entre elles des différentes activités d'appui au développement stratégique

Assurer un support adapté au besoin de chaque processus de développement, continu, et efficient, impliquerait de créer les conditions d'une interaction étroite entre certaines des fonctions-supports :

- Entre toutes les fonctions concourants au diagnostic interne : statistiques, Etudes internes, Evaluation, Veille externe, Aide à la stratégie et Aide à la prospective
- Entre toutes les fonctions concourant à la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques : assistance à la conduite du changement, évaluation, assistance à la démarche qualité, contrôle de gestion, élaboration de tableaux de bord
- Entre les fonctions transversales et toutes les autres fonctions supports : gestion de l'information et communication en appui du changement

Positionnement vis-à-vis de l'équipe de direction

Une proximité étroite et continue avec la présidence est indispensable pour que les fonctions-supports d'aide à la stratégie, d'aide à la prospective et celles concourant au diagnostic interne soient alimentées des questionnements de l'équipe de direction et soient proposées à celle-ci au fur et à mesure des opportunités d'activation de ces fonctions. Ces fonctions sont pour la plupart nouvelles en université, et ne s'inscrivent pas encore pleinement dans la culture de management des établissements. Il est par conséquent probable qu'une équipe académique n'aura pas spontanément le réflexe de faire appel à ces fonctions et devra être conseillée et accompagnée pour en faire tirer le meilleur parti. Une expertise de l'apport possible de chaque fonction au développement stratégique est ainsi nécessaire au plus près de l'équipe de direction.

Le pilotage du portefeuille de projets stratégiques par l'équipe de direction implique par ailleurs des **échanges réguliers** entre cette dernière et les personnels en charge de la fonction d'assistance à la conduite du changement.

Les fonctions de support à la mise en œuvre opérationnelle du développement stratégiques devraient s'articuler naturellement avec les fonctions de gestion classiques de l'établissement. Ceci suppose une proximité forte de ces fonctions-support avec le secrétaire général, dont la mise en œuvre opérationnelle des options stratégiques est au cœur de la mission.

Les fonctions-support au développement devraient donc être situées au plus près du secrétaire général et de l'équipe présidentielle. Un rattachement à cette dernière induira toutefois un risque quant à la pérennité de ce support, à chaque changement d'équipe présidentielle. Un positionnement de ces fonctions sous la supervision hiérarchique du secrétaire général permettrait de limiter ce risque. La proximité avec l'équipe présidentielle pourrait alors être assurée par des modalités opératoires permettant aux personnes en supervision de ces fonctions-support d'assurer une écoute et un conseil régulier auprès de cette équipe.

Conclusion

Un dispositif dont l'objectif serait de supporter le développement stratégique d'une université pourrait mettre à disposition de la communauté universitaire et de la gouvernance des fonctions-supports en appui d'une part de l'élaboration des stratégies d'établissement et sectorielles, et d'autre part en appui de la mise en œuvre opérationnelle des options stratégiques.

- **L'aide à la stratégie** pourrait coupler les approches de l'analyse stratégique et de la prospective, dans un esprit de diffusion de la culture prospective et stratégique dans l'établissement, et de partage de la réflexion stratégique par l'ensemble de la communauté universitaire. Peu courantes dans le management des universités françaises, ces approches pourraient avoir à terme une forte valeur ajoutée pour les universités, confrontées au développement rapide d'une concurrence entre établissements d'enseignement supérieur, et placées dans une nécessité de transformation en regard des fortes évolutions sociétales des 50 dernières années.
- **En soutien de la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques**, des fonctions-supports d'assistance à la conduite du changement, d'aide à la gestion de l'information et d'appui à la communication en appui du changement pourraient être développées et installées dans un tel dispositif, en complément des fonctions d'aide au pilotage qui sont en cours de déploiement dans les universités (évaluation, collecte de données, élaboration de tableaux de bord, assurance qualité, contrôle de gestion).

S'agissant de fonctions-supports nouvelles dans l'Université, pour lesquels les savoirs-faires et les compétences-métiers disponibles sur le marché de l'emploi ont été tissés sur les spécificités et les besoins du monde de l'entreprise, leur déploiement "réussi" dans l'Université ne pourrait s'effectuer sans un travail de modelage de ces fonctions-supports pour les adapter aux besoins et aux spécificités de l'Université. Pour qu'elles trouvent leur place dans l'ensemble des activités de l'Université, leurs modes opératoires et leurs articulations sur les autres services seraient à trouver, et nécessiteraient des ajustements sur plusieurs années. La mise en place d'un tel dispositif aurait de fait un caractère expérimental, et pourrait constituer un premier cas pilote de processus de développement stratégique sur lequel seraient mobilisées et modelées les fonctions-supports d'appui au développement stratégique.

Au-delà des orientations qui seraient prises et des postures de construction qui seraient adoptées, une volonté politique forte et une participation soutenue de l'équipe de direction seraient assurément les pré-requis au travail d'expérimentation et de développement nécessaire à la construction d'un service dédié au développement stratégique de l'Université.

Annexes

Annexe 1 : Lettre de mission



UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

Madame Anne Goudot
Ingénieur de Recherche « Création de l'Université de
Strasbourg »

Strasbourg, le 10 mars 2009

Réf. : AB/SF/N° 2009-53

Madame,

Alain Beretz
Président

Affaire suivie par
Stéphanie FELDEN
Tél. : 03 90 24 11 21
stephanie.felden@unistra.fr

Dans le cadre du processus d'élaboration de l'organigramme de l'Université de Strasbourg, qui s'est déroulé à l'automne 2008, a été prévue la mise en place en 2009 d'un service « Prospective et Développement ». L'avant-projet proposé par le cabinet Deloitte prévoit trois domaines de spécialisation (Optimisation de l'offre de formation, Assistance à maîtrise d'ouvrage SI, et Relations avec les entreprises), avec le recrutement d'un chargé de mission par domaine.

Compte tenu de votre expérience éprouvée en matière de conduite du changement institutionnel, je souhaite que vous preniez en main le montage d'un projet pour ce service, avec la perspective de vous en confier ultérieurement la mise en place et le management. Il s'agit de définir le périmètre envisageable des missions, associé au mode d'organisation le mieux adapté à celui-ci. Chaque scénario consistera d'hypothèses de structuration, d'articulation avec les autres dispositifs de l'Université ainsi que des modalités particulières de rendu-compte qu'appellent un tel service.

Vous intégrerez dans la conduite de cette mission les activités suivantes :

- ▶ Vous appuierez votre expertise sur des dispositifs apparentés mis en place dans d'autres organismes en France et à l'étranger, en sollicitant notamment l'avis des experts de l'EUA qui conduisent l'audit de la mise en place de l'Université de Strasbourg.
- ▶ Vous analyserez les besoins en matière de veille et d'accompagnement du développement, en prenant le point de vue d'un panel de représentants de notre communauté universitaire (équipe de direction, représentants des services, chercheurs renommés de notre université, représentants de composantes, d'entreprises, de collectivités locales et territoriales, ainsi que des spécialistes de l'évolution des emplois).
- ▶ Dans le cadre de la définition d'une dynamique de développement de notre université, vous étudierez les possibilités de valorisation de l'expérience acquise dans le chantier de création de l'Université de Strasbourg dans l'assistance à la conduite du changement par le déploiement du mode projet. Vous proposerez en particulier les scénarios possibles d'une organisation en réseau d'une compétence d'assistance au montage et à la conduite de projets, associant le service Prospective et développement et les autres services où une telle compétence est appelée à se développer. En collaboration avec leurs directeurs

Institut Le Bel
4 rue Blaise Pascal
CS 90032
67081 Strasbourg Cedex
Tél. : +33 (0)3 90 24 11 20
Fax : +33 (0)3 90 24 11 30
www.unistra.fr

et responsables politiques, vous proposerez, le cas échéant, des plans d'action pour développer ces compétences dans ces services, en prenant en compte les ressources humaines disponibles et dans un souci de cohérence globale et d'efficacité maximale.

Vous me présenterez les résultats de cette expertise ainsi que vos propositions de profilage de ce service dans un rapport que vous me remettrez au plus tard le 30 avril.

Michel Deneken, premier vice-président de l'Université de Strasbourg, sera votre référent politique tout au long de cette mission. Je vous prie de le tenir régulièrement informé du déroulement de votre mission.

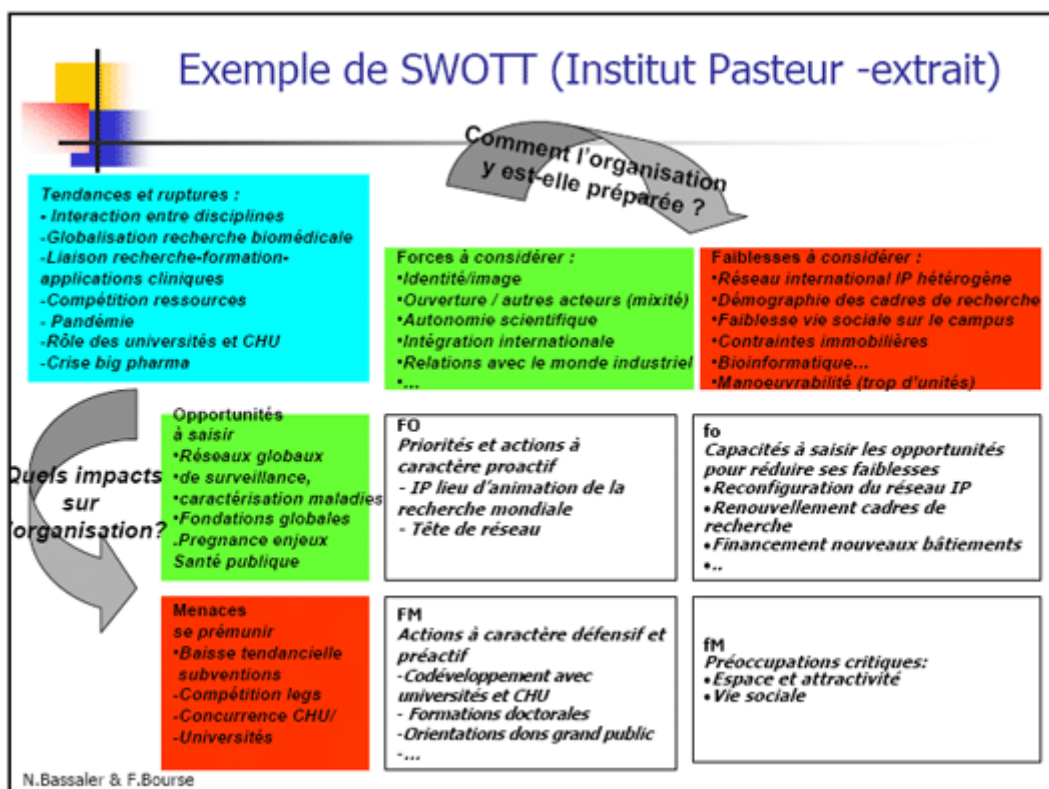
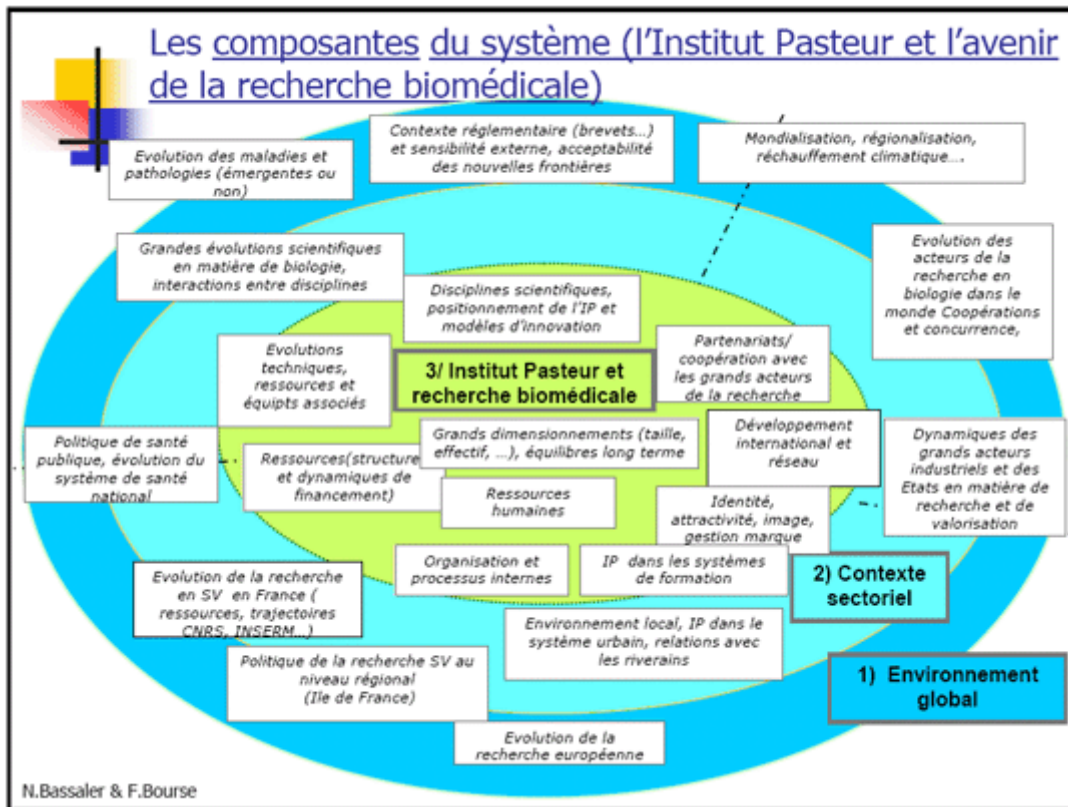
Un tel service, s'il répondait aux besoins de notre communauté en matière de veille et de développement, serait stratégique pour réussir la consolidation de notre nouvelle université, et pour réaliser notre ambition de positionnement au plus haut-niveau. C'est pourquoi je souhaite vivement que vous meniez cette mission à terme, en nous donnant les éléments qui nous permettront de trouver la configuration optimale pour ce nouveau dispositif.

Je vous prie d'accepter, Madame Goudot, mes cordiales salutations.



Alain BERETZ

Annexe 2 : Exemple de chantiers prospectifs – L'avenir de la recherche médicale et l'Institut Pasteur



Exemple (vision appliquée à l'Institut Pasteur)	
1. La prospective exploratoire	<p>La convergence entre disciplines, l'interaction entre chercheurs, la place croissante des outils informatiques seront déterminantes pour la dynamique scientifique en biologie</p> <p>L'augmentation des financements sur base contractuelle, la montée en puissance des universités, le renforcement de la compétition nationale pour les ressources économiques, L'augmentation des coûts de la recherche en biologie (RH, équipements, délais, processus) posent la question de l'équilibre économique et des partenariats de l'Institut Pasteur.</p> <p>La prégnance de la « demande sociale » nationale et internationale sur les nouveaux agents pathogènes, le vieillissement, les changements environnementaux renforcent la pertinence de la recherche « motivée »</p> <p>Les situations d'alerte épidémique, voire pandémique, qui commandent des réactions immédiates.</p> <p>L'accélération du développement de nouveaux pôles majeurs de recherche en biologie dans les diverses régions du monde et la globalisation des réseaux en matière de santé publique</p> <p>Les départs en retraite des générations du « papy boom »</p>
2. Les enjeux	<p>Les interactions entre recherche fondamentale, recherche clinique et applications, approche translationnelle</p> <p>La globalisation de la recherche biomédicale et jeux des acteurs, la compétition pour les chercheurs</p> <p>Les nouveaux équilibres économiques (logiques de valorisation, legs et donations, subventions)</p> <p>La place de la recherche « motivée », liaison entre recherche exploratoire et applications</p> <p>Le modèle des organismes de recherche (intégré, statut des personnels, place des jeunes chercheurs...)</p> <p>Les relations OPR-universités</p>
3. L'identité	<p>Deux piliers identitaires :</p> <p>L'Institut Pasteur est un <u>campus intégré de recherche et de formation</u>, ouvert, attractif internationalement, reposant sur une dynamique scientifique large à la pointe des nouvelles approches de la recherche en biologie.</p> <p>L'Institut Pasteur est un <u>acteur majeur</u> de la recherche biomédicale et de la santé publique notamment par sa contribution aux activités nationales, européennes et internationales de recherche, de surveillance et d'expertise sur les maladies infectieuses, leurs déterminants et les moyens de les contrôler.</p> <p>=> La découverte scientifique au service de la santé et du développement humain</p>

Exemple (vision appliquée à l'Institut Pasteur)	
4. Les acteurs de référence	<p>Universités et CHU</p> <p>Réseau des IP</p> <p>Organismes publics de recherche (INSERM, Curie, Inra, ...)</p> <p>Fondations globales (Bill & Melinda Gates) et leurs réseaux</p> <p>OMS et réseaux de surveillance des maladies</p> <p>Acteurs industriels</p>
5. Le socle stratégique et le choix de politique générale	<p>Principes</p> <ul style="list-style-type: none"> •Un statut de fondation privée à rayonnement international. •L'autonomie scientifique. •La prise de risque et la responsabilité. •L'ouverture et les partenariats. •Un institut compétitif et attractif pour tous les chercheurs, instigateur de programmes et initiateur de découvertes majeures. •L'équilibre économique et l'autonomie financière. <p>Renouvellement du campus et de la dynamique scientifique</p> <p>Nouveau modèle de valorisation</p> <p>Renforcement du modèle économique</p> <p>...</p>
6. La visée 7. Les vecteurs ou axes et leviers stratégiques	<p>Axe 1. Renouvellement de la dynamique scientifique</p> <p>Axe 2. L'affirmation et la consolidation des activités médicales et de santé publique en relation avec la recherche</p> <p>Axe 3. Une politique internationale en cohérence avec la stratégie</p> <p>Axe 4. De nouvelles relations avec le monde industriel</p> <p>Axe 5. Le développement des dons, legs et mécénat</p> <p>Axe 6. Une approche pragmatique des équilibres économiques, l'adaptation des organisations et de l'administration à la stratégie</p> <p>Axe 7. Une stratégie adaptée aux personnels travaillant à l'Institut Pasteur</p>

N.Bassaler & F.Bourse

Annexe 3 : Organisation du service de l'Aide au pilotage

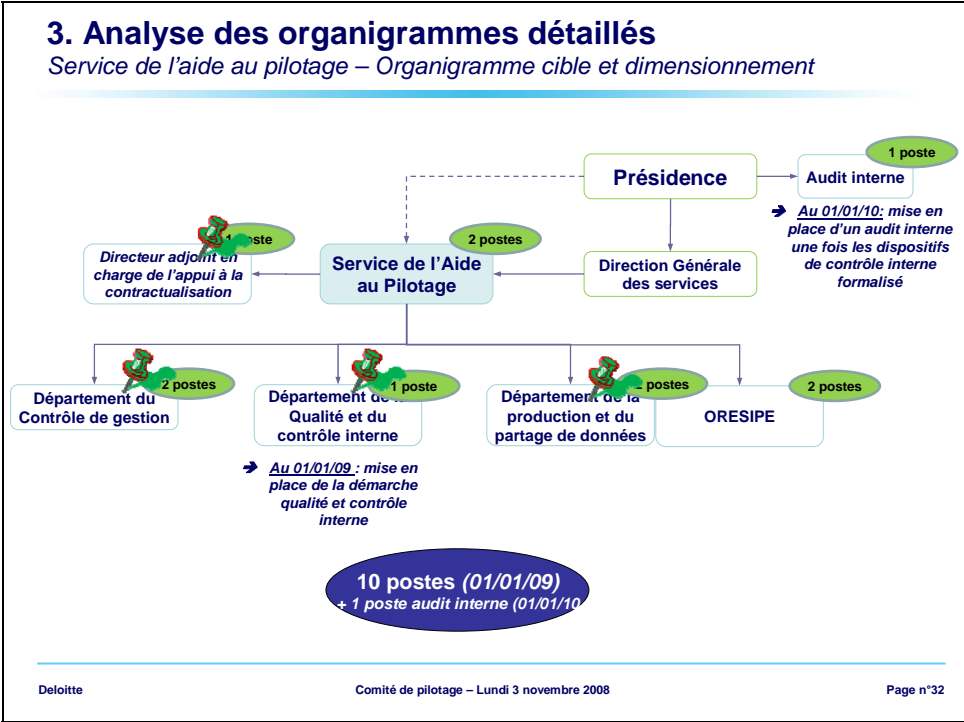
(Propositions du cabinet Deloitte, validées par le comité de pilotage de la fusion le 3 novembre 2008)

3. Analyse des organigrammes détaillés

Service de l'aide au pilotage – Description des missions à réaliser

- Les finalités principales du Service de l'Aide au Pilotage sont les suivantes :**
 - Apporter une expertise méthodologique à la conduite des missions opérationnelles et diffuser la culture du pilotage, notamment grâce aux outils de contractualisation
 - Suivre la réalisation des objectifs stratégiques de l'Université de Strasbourg grâce au développement du contrôle de gestion et du dialogue de gestion
 - Fiabiliser les processus métiers (ex : finance, SI), par le développement du contrôle interne et de la démarche qualité ainsi que par le recours à des audits internes
 - Se doter d'outils d'aide à la décision
- Les grands principes directeurs de la future organisation sont les suivants :**
 - Doter les instances de gouvernance d'un service de l'aide au pilotage resserrée
 - Favoriser la mise en œuvre rapide d'un réseau de correspondants dans l'ensemble des structures de l'université et s'appuyer sur les compétences existantes
 - S'appuyer sur les compétences existantes au sein des 3 universités (notamment à l'ORESIPE)
 - Mettre à l'ordre du jour des réunions de Directeurs de composantes (et des réunions des collègiums) un point régulier sur les travaux réalisés par la direction de l'Aide au Pilotage
 - Le « comité des correspondants » (présidence, DGS, DGD et correspondants) chargé de structurer la remontée et la descente de l'information, et d'arbitrer les charges de travail

Deloitte Comité de pilotage – Lundi 3 novembre 2008 Page n°1



Annexe 4 : Organisation du service de la prospective et du développement

(Propositions du cabinet Deloitte, validées par le comité de pilotage de la fusion le 3 novembre 2008)

3. Analyse des organigrammes détaillés

Direction/Service de la prospective et du Développement – Description des missions à réaliser

- **Cette entité est hiérarchiquement rattachée à la présidence et sera composée de chargés de mission.**
- **Les missions de cette direction/service de la prospective et du développement :**
 - Relations entreprises
 - Contribue à la formalisation d'un plan de développement et de rapprochement de l'université avec le monde de l'entreprise
 - Coordonne les actions menées par les différentes directions et composantes à destination du monde économique
 - Sur la base de la stratégie définie, propose à l'exécutif un plan d'action, qui sera ensuite mis en œuvre et piloté par le BAPED, la DRI, la DES, la Direction de la Communication, la Fondation,...
 - S'assure de la bonne diffusion et de la mise en œuvre du plan d'action défini et propose des ajustements au plan d'action.
 - Assistance à maîtrise d'ouvrage du SI et du numérique
 - En appui des Comités Opérationnels Thématiques, le chargé de mission Assistance à maîtrise d'ouvrage du SI et du numérique aide à la priorisation des besoins métiers et aide à la prise de décision de la maîtrise d'ouvrage composée du comité stratégique SI et du comité de pilotage TIC.
 - S'assure de la bonne anticipation des besoins du SI de l'Université de Strasbourg en développant un rôle de conseil auprès du maître d'ouvrage
 - Aide les différents comités opérationnels techniques à chiffrer et prioriser leurs besoins

Deloitte

Comité de pilotage – Lundi 3 novembre 2008

Page n°33

3. Analyse des organigrammes détaillés

Direction/Service de la prospective et du Développement – Description des missions à réaliser

- Offre de formation et de recherche
 - Réalise une veille sur :
 - Les formations innovantes dispensées dans les autres établissements d'enseignements supérieur en France et à l'étranger
 - La conduite des relations internationales dans les établissements d'enseignement supérieur
 - Les dispositifs innovants de contrôle des connaissances appliqués dans les autres établissements d'enseignements supérieur en France et à l'étranger
 - Aide à la définition d'une offre globale de formation et de recherche de l'Université de Strasbourg
 - Aide à la définition et la formalisation d'une stratégie d'échanges (enseignants chercheurs, étudiants), en se basant sur des exemples français, européens et mondiaux
 - S'assure de la bonne connaissance et appropriation de cette stratégie par l'ensemble des acteurs concernés : DES, Direction des relations internationales, services relations internationales dans les composantes, BAPED, Fondation, Composantes, Unités de recherche...

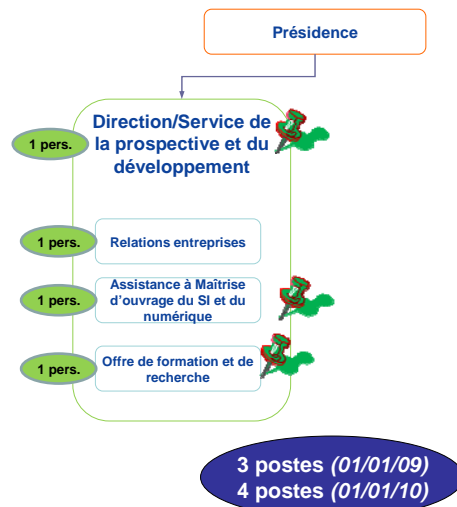
Deloitte

Comité de pilotage – Lundi 3 novembre 2008

Page n°34

3. Analyse des organigrammes détaillés

Direction/Service de la prospective et du Développement - Organigramme cible



Annexe 5 : La cellule Projets issue de la fusion

Constituée à partir de la cellule de coordination du projet de fusion, la cellule Projets a pour mission d'une part d'accompagner les projets stratégiques suivis par le bureau de la présidence et d'autre part de conseiller les acteurs de l'établissement dans leurs activités de développement et de conduite du changement (consultance interne). Au 1^{er} mai 2009, cette cellule est composée d'un ingénieur de recherche (Anne Goudot), d'un chargé de projets (Florent Baulieu) et d'une assistante de communication (Catherine Schröder).

A. Activités et outils d'accompagnement des projets du bureau

Les activités :

1. **Aide au cadrage** de projet pour les nouveaux projets (ateliers formation-action, assistance à la rédaction des dossiers de cadrage)
2. **Suivi régulier des travaux**, à la fois pour aider les porteurs de projets sur les aspects méthodologiques de la conduite du changement, et pour collecter les informations qui permettent de tenir à jour les tableaux de bord des projets. Ce suivi permet de faciliter les interactions entre les projets, et de relayer auprès du bureau les difficultés et les requêtes éventuelles
3. **Organisation des arbitrages** nécessaires, via le comité de suivi des projets, au fil de la progression du projet, le cas échéant.
4. **Organisation d'ateliers "Croisement"** avec les équipes des projets qui le souhaitent, où une interaction renforcée entre les projets apparaît nécessaire.
5. Assistance à l'utilisation **des outils et des méthodes de conduite de projets**
 - Organisation de formations
 - Assistance à la communication en appui du changement
 - Gestion de l'information :
 - Publication des résultats et productions dans une page dédiée au projet sur le site intranet "Prospective & développement"
 - Mise à disposition de gabarits de documents
 - Aide à la rédaction

Les outils

- **L'intranet "Prospective & développement"**
 - ▽ Partage de l'information sur les projets
 - ▽ Mise à disposition des outils
 - ▽ Actualités sur le développement
- **Un séminaire Prospective & développement**, toutes les 6 semaines
- **Outils de conduite de projet :**
 - ▽ Ateliers "Croisement" avec les équipes des projets qui le souhaitent, où une interaction renforcée entre les projets apparaît nécessaire
 - ▽ Planning des activités Prospective & développement
- **Outils de communication en appui du changement :**
 - ▽ en collaboration avec le service de communication :
 - la future rubrique Prospective & développement du bulletin électronique "l'Atu"
 - la rubrique "Actualités" du site intranet Prospective & développement
 - ▽ Séminaire Prospective & développement

B. Activités de consultance au développement

Il s'agit d'assister les porteurs de nouvelles activités de développement dans l'identification des démarches et des modes opératoires qui permettront de progresser au mieux vers l'atteinte des objectifs, et à répondre à des questions telles que : Quels acteurs impliquer dans la démarche ? Quelles actions seront nécessaires ? Quelles compétences métier prévoir ? Quel pilotage politique/opérationnel mettre en place ? Le mode projet serait-il approprié à cette activité ?

C. Profilage du séminaire Prospective et développement

Le 31 janvier 2009, le bureau de l'Université de Strasbourg a validé la proposition d'un séminaire mensuel Prospective & développement^x. Validé par le premier vice-président le 29 avril, ce séminaire vise les objectifs suivants :

- Développer largement au sein de l'Université de Strasbourg une culture des démarches de prospective et de développement
- Informer et sensibiliser la communauté universitaire aux évolutions de l'environnement de l'Université et de la société susceptibles d'avoir un impact à terme sur l'Université de Strasbourg
- Informer la communauté universitaire sur des pratiques existant dans d'autres environnements, universitaires ou autres, et dont l'Université de Strasbourg pourrait s'inspirer dans le cadre de son propre développement.
- Informer la communauté universitaire des développements en cours au sein de l'Université de Strasbourg
- Favoriser les échanges et les débats sur les futurs possibles pour l'Université de Strasbourg

Dans l'optique d'atteindre ces objectifs, le séminaire a la circonscription suivante :

- Le séminaire serait ouvert à tous les membres de la communauté universitaire.
- Pour favoriser les échanges entre les participants et compte-tenu des contraintes logistiques, le nombre maximal de participants est fixé à 150, la participation étant soumise à inscription préalable.
- Le séminaire est retransmis sur UTV pour permettre à tous ceux n'ayant pu participer de visionner les interventions en différé.
- Le président de séance est le premier vice-président, en charge notamment du pilotage politique de la prospective & du développement.
- Le service Prospective & développement est responsable de l'organisation du séminaire
- Le service Prospective & développement est responsable de la définition du programme des séminaires, soumis à la validation du 1^{er} VP. Pour élaborer ses propositions de programme, le service Prospective & développement procède par consultation large des acteurs impliqués dans le pilotage du développement.
- D'une durée de 3 heures, chaque séminaire comprend trois séquences d'intervention :
 - ▽ Une séquence « Regards d'ailleurs », consistant en une intervention d'un expert/spécialiste extérieur
 - ▽ Une séquence « Développements en cours à l'Université de Strasbourg », où les porteurs de projets et d'activités de développement viendraient présenter leurs démarches et leurs résultats
 - ▽ Une séquence « Pratiques d'ailleurs », où des membres de la communauté viendraient présenter les résultats de leurs veilles et de leurs études de benchmark sur des thématiques spécifiques (présentant un intérêt général). Ainsi, un expert des nouveaux usages du numérique pourrait intervenir à chaque séminaire sur 10 mn pour présenter un des nouveaux usages/outils en émergence dans l'univers Web.
- De manière à optimiser la programmation, des évaluations du séminaire seront réalisées au terme de la troisième session, puis de la huitième session, par le biais d'un questionnaire remis aux participants.

Annexe 6 : Parangonnage des dispositifs prospectifs aux plans national et européen

6.1 Dispositifs produisant des données prospectives pour usage externe

Associations dédiées à la prospective

Association Futuribles International

Extrait du site internet : www.futuribles-revue.com/

Centre indépendant d'étude et de réflexion prospective sur le monde contemporain, Futuribles analyse depuis plus de 40 ans les éléments structurants et les **futurs possibles** (futur-ibles). Où sont les incertitudes ? Les tendances lourdes ? Les faits porteurs d'avenir ? Les marges de manœuvre ?

Le groupe Futuribles exerce cette fonction de veille et d'anticipation à travers plusieurs activités (études, information, édition, formation, système Vigie).

* Veille mutualisée sur l'évolution de l'environnement stratégique des entreprises et des organisations (système Vigie)

* Exploration de ce qui peut advenir Identifier les politiques et les stratégies pouvant être adoptées

* promouvoir la veille et la prospective comme instruments d'aide à la décision et à la stratégie

Offre de service :

* Accès au système Vigie : veille générale

* Accès à une base de données bibliographique en ligne (Octave) à caractère prospectif avec un système de bulletin mensuel qui informe des nouvelles mises en ligne

* formations à la prospective

* l'animation d'un réseau par des tables rondes, colloques, etc

* les études en souscription

* une revue mensuelle 350 numéros

Le réseau Prospective-foresight

Extrait du site internet : http://www.prospective-foresight.com/spip.php?page=article&id_article=3

Prospective-Foresight Network est une association, loi de 1901 dont l'objectif est de valoriser la philosophie et l'utilisation de la prospective comme outil d'aide à la décision pour préparer l'avenir.

The Millennium Project fournit une capacité internationale pour la détection précoce et l'analyse des problèmes, des opportunités, et des stratégies globales à long terme.

Prospective-Foresight Network est le représentant français du Millennium Project et contribue à son développement en tant que French Node : <http://www.millennium-project.org/m...>

Le Millennium Project a été initié par le Conseil Américain pour l'Université des Nations Unies (AC/UNU) en coopération avec l'Institut (...)

SICS (Société internationale des Conseillers de synthèse)

Extrait du site internet : <http://www.prospective.fr>

La SICS est une société anonyme qui a été créée en 1947 (...), et qui a mis en place le 10 mai 1957 (...), autour du philosophe Gaston Berger, le Centre international de prospective. Trois générations se sont succédées depuis, poursuivant la démarche initiée par Gaston Berger, inventeur de la prospective.

« Notre métier de Conseiller de synthèse est parfois présenté comme un coaching prospectif et stratégique du dirigeant. Le Conseiller de synthèse est en effet pour le chef d'entreprise l'interlocuteur extérieur, solidaire mais indépendant, qui peut par la maïeutique l'aider à devenir un philosophe en action comme l'y invitait Gaston Berger. »

Remarque de l'auteur : La SICS réalise des études prospectives à portée globale, dont elle diffuse les résultats via une lettre d'information en abonnement libre.

Dispositifs de l'état et de la Commission européenne

Le centre d'analyse stratégique

Extrait du site internet : <http://www.strategie.gouv.fr/>

Le Centre d'analyse stratégique est un organisme directement rattaché au Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le Gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale ou culturelle.

Il prend en compte dans ses différents travaux qui sont rendus publics, les orientations de long terme définies au niveau communautaire, en particulier dans le cadre de la stratégie de Lisbonne.

Le Centre d'analyse stratégique a été créé par décret en date du 6 mars 2006. Il succède au Commissariat général du Plan. A ce titre, son Directeur général siège comme l'ancien Commissaire au Plan au sein des principales instances interministérielles dans le domaine économique et social.

Remarque de l'auteur : Le Centre d'analyse stratégique réalise des études prospectives à portée globale, dont il diffuse les résultats via une note de veille hebdomadaire, une revue trimestrielle, et des dossiers publiés sur le site internet du CAS. Toutes ces publications sont en accès libre.

La cellule Prospective de la Commission Européenne

Extrait du site internet : http://ec.europa.eu/comm/cdp/mission/index_fr.htm

La Cellule de prospective a été créée en 1989 en tant que service de la Commission européenne, placé sous l'autorité du Président. Elle est composée d'une équipe multi-culturelle et pluridisciplinaire d'une quinzaine de membres.

La décision de la Commission portant sa création a chargé la Cellule de trois missions:

- suivi et évaluation de l'intégration européenne;
- établissement de relations avec les instances chargées de la prospective;
- réalisation de travaux sur mandats spécifiques.

La Cellule de prospective compte aujourd'hui à son actif la réalisation de rapports d'envergure sur des problématiques nouvelles qui se sont ainsi souvent intégrées dans les travaux de la Commission, le développement d'un style maison utilisant une méthodologie de recherche propre à faire émerger la diversité européenne (shaping factors, shaping actors), le développement d'une vision globale et/ou de long terme facilitant la recherche du consensus au-delà des intérêts nationaux particuliers, une observation et une écoute des mouvements des sociétés européennes par la création de liens avec des instituts de recherche et de prospective, et l'organisation régulière de Carrefours où se retrouvent, sur un thème donné, des personnalités du monde des arts, de la culture, des universitaires et des représentant(e)s de la société civile, avec la participation du Président ou d'un membre de la Commission européenne.

La fonction prospective s'est peu à peu développée en dehors de la Cellule, au sein de plusieurs Directions générales de la Commission, soucieuses d'une approche stratégique. A ces différents pôles de réflexion sur l'avenir, au sein de la Commission, la Cellule offre un point de rencontre.

Depuis quelques années, le besoin d'une fonction prospective s'étant renforcé sous l'effet de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches de l'Union Européenne, le programme de travail quinquennal de la Cellule de prospective est actualisé chaque année pour permettre à la fois une réorientation sur des besoins spécifiques et une collaboration optimale avec l'ensemble des services concernés de la Commission.

Concrètement, la Cellule remplit schématiquement quatre types de fonction : le conseil, la veille, l'animation et la recherche.

Remarque de l'auteur : Les dossiers de résultat des études de la cellule Prospective publications sont en accès libre sur le site internet de la cellule.

Les réseaux d'université

L'EUA

www.eua.be

L'European Universities Association (EUA), principale association sur l'enseignement supérieur en Europe, est à la fois la représentante des Universités Européennes et des recteurs nationaux de conférences. Elle représente et soutient

les établissements d'enseignement supérieur dans 46 pays en mettant à leur disposition un lieu d'échange et d'information unique pour favoriser leur développement et la coopération interuniversitaire.

- promouvoir et maintenir tant les valeurs de l'université que l'autonomie de l'institution
- promouvoir le développement en Europe d'un système cohérent d'enseignement supérieur et de recherche
- offrir un soutien actif et des lignes directrices pour le développement par les membres de l'EUA de leur enseignement et de leur recherche
- fournir des informations et autres services appropriés aux membres de l'EUA
- encourager la coopération entre les membres de l'EUA
- susciter des partenariats pour l'enseignement supérieur et la recherche entre l'Europe et le reste du Monde.

Le réseau PRIME

www.prime-noe.org

Extrait du site internet : http://latts.cnrs.fr/site/p_latts.php?id=894 (le LATTs (Laboratoire Techniques, Territoires et sociétés est une UMR membre du réseau PRIME)

Prime est l'acronyme de "Policies for Research and Innovation in the Move towards the European Research Area". C'est l'un des "réseaux d'excellence" financés dans le cadre du sixième Programme-Cadre (PC 6) de la recherche et du développement technologique (2002-2006). De tels réseaux constituent une nouvelle modalité de l'intervention communautaire dans le domaine de la recherche. Les objectifs sont multiples : réussir une meilleure intégration dans des domaines de recherche fragmentés ; favoriser l'épanouissement de domaines interdisciplinaires, ce que ne favorisent pas les découpages scientifiques en vigueur pour l'allocation nationale des ressources ; doter plus richement des consortiums dont la mission est de définir l'agenda de la recherche à moyen et long terme dans leur domaine, et d'organiser eux-mêmes les appels d'offre pertinents.

PRIME s'inscrit dans l'une des priorités thématiques du PC 6 "citoyens et gouvernance" qui représente une enveloppe budgétaire globale de 230 millions d'euro. Dans ce cadre général, PRIME porte sur l'analyse des politiques d'innovation et de recherche. Il regroupe 42 institutions, 55 groupes de recherche, quelques 230 chercheurs et 150 doctorants de 16 pays européens.

Le centre de recherche PREST (foresight and prospective studies)

Extrait du site internet : <http://www.mbs.ac.uk/research/engineeringpolicy/researchprojects/foresight-studies.aspx>

Développant ses activités de recherche au sein de l'Université de Manchester, PREST est un centre de recherche ciblé sur le développement des sciences et des technologies. Ses recherches sont à caractère prospectif. Il s'attache par exemple actuellement à réaliser un état des lieux et une analyse de toutes les activités de prospective technique en Europe et dans quelques pays non européens. Financé par la commission européenne, ce travail de recherche vise à mettre en place une plateforme de partage de connaissances en matière de prospective technologique.

6.2 Dispositif produisant des données prospectives pour usage interne

Dans les Universités françaises

Aucun des dispositifs identifiés, qui affichent une dimension prospective en université, ne produit de données prospectives à proprement parler. Ces dispositifs sont dédiés à la collecte d'information et à l'analyse/caractérisation de l'existant.

Cellule Etudes et Prospectives

Extrait du site internet :

http://www.u-bordeaux3.fr/fr/l_universite/organisation/liste_services/cellule_etudes_et_prospectives.html

Missions :

- Recueillir, centraliser, fiabiliser, valider, historier l'ensemble des données relatives à l'activité de l'université, à des fins d'exploitation statistique.
- Exploiter ces données pour constituer les outils d'aide au pilotage, de suivi et d'évaluation
- Produire des synthèses sous forme de notes de lecture et de bilans

Cellule Evaluation et prospective de l'Université Aix-Marseille II

Extrait du site internet : <http://www.univmed.fr/cep/>

La Cellule Evaluation et Prospective (CEP) a pour mission de mettre en place des outils et des indicateurs au service d'une démarche de pilotage de l'établissement. La cellule a donc pour rôle de collecter et mettre en forme l'information. Elle exploite les données provenant aussi bien des services centraux que des composantes de l'Université. La cellule tire profit de l'exploitation des principaux logiciels nationaux (APOGEE, NABUCO, HARPEGE, ASTRE, etc.).

Tous les domaines d'activité de l'établissement sont concernés comme par exemple les services d'enseignement, les moyens alloués à la recherche où les coûts d'infrastructure.

La masse d'informations recueillie est exploitée en utilisant les outils statistiques les plus appropriés et mise en forme afin de permettre une meilleure analyse.

Cellule Pilotage et prospective de l'Université de Bordeaux II

Extrait du site internet : http://www.u-bordeaux2.fr/1228903782272/0/fiche___article/

- L'Université Victor Segalen Bordeaux 2 s'inscrit aujourd'hui dans la dynamique insufflée par la Loi LRU qui élargit les compétences des Universités, notamment en matière de budget.
- Ces nouvelles responsabilités impliquent de se doter des moyens nécessaires pour les exercer pleinement, mais elles représentent également une véritable opportunité de mettre en place un contrôle de gestion, de mener une politique de ressources humaines et de gestion du patrimoine.
- Une nouvelle entité, a ainsi été mise en place par la Direction de l'Université afin d'élaborer des indicateurs pertinents et des outils d'aide à la décision permettant de mener cette politique de pilotage de procéder aux réajustements nécessaires pour atteindre les objectifs que s'est fixés l'Université.
- La cellule Pilotage et Prospective va construire des indicateurs et tableaux de bord en collaboration avec les différents services et composantes de l'Université selon leurs besoins et leurs objectifs.
- * maîtrise et suivi de la masse salariale et des emplois
- * meilleure lisibilité de la situation financière de l'u
- * amélioration des procédures et développement du contrôle interne budgétaire et financier de l'Université
- * calcul des coûts
- * évaluation de la performance
- * démarche qualité

La Cellule pilotage et prospective, rattachée au Secrétariat Général de l'Université, est placée sous la responsabilité de Marie-Laure Billet et sera prochainement renforcée par le recrutement de deux personnes.

Cellule Projets et prospective de l'Université Joseph Fourier

Informations recueillies par une interview téléphonique de Sylvie Vaillant, actuellement responsable du service de Gestion administrative du patrimoine, ex-responsable de la cellule Projets et prospective

Mise en place au sein d'un pôle Logistique Immobilière, avec une chargée de mission spécialisée dans la conduite de projets immobiliers (Sylvie Vaillant), cette cellule visait à préparer la dévolution du patrimoine en accompagnant l'élaboration de schémas directeurs pour la gestion immobilière. En l'absence d'un dispositif centralisé de collecte des données et d'un appui politique, le travail d'analyse de l'existant, préalable indispensable à l'étude prospective, n'a pu être mené à bien. Sylvie Vaillant a été nommée en 2005 responsable du service de la Gestion administrative du Patrimoine, sans être explicitement déchargée de sa mission sur la cellule Projets et prospective. Sans ressources dédiées, cette cellule n'est plus active depuis 2005.

Service Statistiques et Prospective/Université Dauphine

Extrait du site internet : <http://www.dauphine.fr/fr/universite/organisation/secretariat-general/division-des-personnels/statistiques.html>

- la construction et mise en place des outils statistiques nécessaires au pilotage de l'établissement (indicateurs, tableaux de bord)
- la conception et réalisation d'études statistiques sur les parcours et l'insertion professionnelle des étudiants

- la responsabilité de l'Observatoire de la Vie Etudiante et de l'Egalité des Chances (OVEEC)

Dans les organismes de recherche français

L'Ifremer et le CNRS ont mis en place des dispositifs qui produisent des données prospectives à usage interne.

La cellule Prospective de l'IFREMER

Extrait du site internet : <http://www.ifremer.fr/francais/org/cellule-prospective.htm>

Rattachée directement au Président, la cellule prospective a pour objectif :

- d'assurer une prospective de recherche, de surveillance et de développement technologique de l'établissement. Elle est constituée de membres de l'Ifremer, mais aussi de membres externes à l'établissement représentant les professions maritimes concernées. Elle peut aussi faire appel à des représentants des administrations de tutelles et des experts internationaux ;
- de raisonner à l'échelle de l'Ifremer par rapport à l'évolution du contexte national, européen et mondial ;
- d'identifier les ruptures majeures qui peuvent nécessiter une révision, une inflexion de notre stratégie dans un cadre de scénarios économiques, sociaux et de réponses de la recherche ;
- de travailler à un pas de temps de 10 à 20 ans et définir ainsi l'évolution tendancielle des activités maritimes et de ses conséquences pour la recherche à l'Ifremer, en France et en Europe.

CNRS : Mission de la stratégie et de la prospective

Extrait du site internet : <http://www.cnrs.fr/fr/organisme/msp.htm>

La mission de la stratégie et de la prospective, placée auprès du président et du directeur général a été créée par décision du 7 octobre 2005.

La mission de la stratégie et de la prospective est chargée :

- d'impulser la prospective scientifique de l'établissement, en coordination notamment avec le conseil d'administration, le directeur général, les départements scientifiques et instituts nationaux, le conseil scientifique de l'établissement et les conseils scientifiques de département ;
- d'apporter son concours au président pour l'animation et la coordination de la réflexion conduisant à la définition de la politique générale du CNRS, proposée à l'approbation du conseil d'administration ;
- de préparer la mise en place du comité d'évaluation externe, selon le décret organique du CNRS modifié en 2000, et d'apporter un appui à ses travaux.

Pour exercer ses missions, la mission de la stratégie et de la prospective peut faire appel, en tant que de besoin, à toutes les structures du CNRS. Elle peut également faire appel à des personnalités extérieures au CNRS.

Sur les territoires

L'Association de prospective Rhénane

Extrait du site internet : <http://www.apr-strasbourg.org/liste-des-membres.html>

Fondée en 1987, l'Association de Prospective Rhénane (APR) est un lieu privilégié d'échanges, de débats et de productions.

Elle regroupe des fonctionnaires, des chercheurs, des praticiens et des jeunes diplômés qui mènent ensemble une réflexion prospective en analysant les développements économiques et sociaux, l'aménagement des territoires et les dynamiques régionales et urbaines, et transfrontalières. Elle rassemble les acteurs du développement économique et social de l'espace rhénan supérieur, en partenariat avec les divers organismes compétents.

Dans cette perspective, les experts regroupés par l'APR apportent leurs compétences et leur expérience afin de nourrir intellectuellement la plate-forme d'échanges et de débats qu'elle est devenue en Alsace.

L'APR intègre le réseau des Pôles Régionaux d'Echanges sur le Développement et l'Aménagement des Territoires (PREDAT). La localisation du siège de l'APR au Pôle Européen de Gestion et d'Economie (PEGE) traduit ses liens privilégiés avec les universités alsaciennes.

Côtes d'Armor 2mille20

Extrait du site internet : <http://www.cotesdarmor2020.fr/blog/index.php?Prospective>

"Côtes d'Armor 2mille20" est une réflexion prospective à l'échelle du territoire des Côtes d'Armor. Initiative du Conseil général cette opération a rapidement bénéficié de l'adhésion des autres collectivités, des forces vives du département (monde socioéconomique, culturel, associatif, .) et d'un grand nombre de Costarmoricains. Côtes d'Armor 2mille20 est animé par un comité de pilotage, présidé par M. Claudy LEBRETON, Président du Conseil général des Côtes d'Armor, et composé de 24 membres.

Bretagne Prospective

Extrait du site internet : <http://www.bretagne-prospective.org/diawel/content/view/15/49/>

Bretagne Prospective est un Think Tank (Club de réflexion) consacré aux enjeux du développement local et régional en Bretagne.

Elle mène une activité de production d'idées nouvelles, de réalisation d'études et d'élaboration de projets.

Dans une société fonctionnant de façon étanche, Bretagne Prospective se veut une structure souple capable de constituer un carrefour entre les acteurs du monde politique, économique, de la société civile et de la recherche universitaire afin de tisser des liens, de créer des plus values de ce décloisonnement.

Dans les entreprises

Les entreprises de grande taille sont équipées de directions de la stratégie, qui s'appuient éventuellement sur des cellules prospectives. Le cas de la cellule prospective d'EDF a été exploré, mais des investigations approfondies restent à conduire pour caractériser les modes d'approche de la prospective en entreprise.

Cellule prospective énergétique et appui stratégique EDF

Voir le compte-rendu de l'interview du responsable de la cellule en Annexe 8.

Annexe 7 : Compte-rendu de l'entretien avec Jacques Soulas (22 avril 2009)

Objectif de l'entretien : Comprendre les finalités du comité d'orientation et d'expertise de l'Université Paris XII, ses modes de fonctionnement et les bénéfices que l'Université a retiré de la mise en place de ce dispositif. Inspecteur général honoraire et ex-directeur du CNOUS, Jacques Soulas est coordonnateur de ce « COE ».

Propos recueillis et rapportés par Anne Goudot.

Compte-rendu validé le 11 mai par Jacques Soulas.

Le concept à l'épreuve de la réalité : de l'idée initiale au dispositif actuel

Le comité d'orientation et d'expertise (COE) de l'Université Paris XII a été créé en 2007 (première séance le 17 avril 2007), avec pour objectif initial la réalisation d'expertises sur les activités stratégiques de l'Université. L'idée était de préparer un dossier sur chaque sujet expertisé, et d'utiliser la séance du COE pour croiser autour de ce dossier les regards d'experts extérieurs réunis. Ceux-ci devaient être choisis de manière à couvrir tous les champs d'environnement de l'établissement. C'est ainsi que dans sa mouture initiale, le COE était constitué de 18 personnalités extérieures de haut niveau, dont des représentants des collectivités, des représentants des grands secteurs économiques, et des universitaires (y compris des universitaires étrangers) possédant une bonne connaissance des structures tout en faisant preuve d'ouverture et de recul. En réponse aux inquiétudes du CA, soucieux de ne pas se voir déposséder de l'élaboration de la stratégie de l'Université, la mise en place du COE a été couplée avec la mise en place d'un conseil de la stratégie et du développement constitué de représentants des trois conseils centraux et de responsables des composantes. Ce conseil avait vocation à constituer l'interface entre le CA et le COE.

Au fil des 8 séances qui se sont déroulées entre avril 2007 et février 2009, cette configuration initiale a fortement évolué, sur les aspects suivants :

- **Le COE comme instrument d'aide à la stratégie plutôt que d'expertise :** Les experts, dont la charge d'agenda était à la mesure du haut niveau de compétence, ne parvenaient pas à s'appropriier le dossier constitué avant chaque séance. Le processus d'expertise préalable aux séances n'a ainsi pu donner les fruits attendus. Par contre, il est apparu que les échanges autour d'une problématique exposée en cours de séance entre les experts, et entre les experts et l'équipe de direction de l'Université, faisaient progresser la « représentation » de la problématique, et émerger des orientations stratégiques. Les expertises préalables ont ainsi été restreintes. Les séances en sont arrivées à se dérouler de la manière suivante : après l'envoi d'un dossier très synthétique et un exposé en séance de la problématique par la présidente et Jacques Soulas, les membres du COE échangent leur point de vue dans une optique d'aide au développement stratégique de l'Université. Avec une telle évolution, le COE de Paris XII tient ainsi plus aujourd'hui du « comité d'orientation stratégique » que du « comité d'orientation et d'expertise ».
- **La participation d'universitaires étrangers s'est révélée inadaptée à ce type de comité :** Les universitaires étrangers membres du COE ont éprouvé une réelle difficulté à se déplacer pour une séquence horaire de trois heures en soirée imposant un long déplacement et sur des thématiques à faible dimension disciplinaire. Le principe d'une participation d'universitaires étrangers à ce type de communiqué a donc été abandonné. Le COE compte toutefois encore un expert anglais de l'EUA, particulièrement motivé à participer au COE.
- **Le conseil de la stratégie et du développement (CSD, émanation des conseils centraux) n'a été réuni qu'une seule fois,** les travaux de ce conseil n'ayant pas amené d'ouvertures stratégiques significatives.

Description du dispositif actuel

Composition

Le COE est constitué de 18 personnalités extérieures : responsables des collectivités ; représentants des grands secteurs économiques couvrant tous les champs d'activité et d'environnement de l'Université ; universitaires reconnus de la région Ile de France ; 1 expert de l'EUA.

Déroulement d'une séance

- Le thème de la séance est déterminé par le COE lors de la séance précédente
- Un dossier synthétique est constitué sur le thème ciblé pour préparer la séance, sous la coordination de Jacques Soulas, et avec le suivi de la présidente de l'université.
- Jacques Soulas et la présidente se réunissent une fois avant la séance pour préparer celle-ci.
- En fonction du sujet traité, la présidente invite divers acteurs internes à participer à la séance (souvent des membres de l'équipe présidentielle)
- La séance commence par un exposé du sujet, par la présidente. Jacques Soulas présente ensuite le dossier.
- Le reste de la séance se déroule sous la forme d'un dialogue entre les membres du COE et l'équipe présidentielle.
- Jacques Soulas rédige le compte-rendu de la séance, et une proposition d'avis et recommandations à destination de l'université. Le CR est diffusé aux membres du COE, les avis et recommandations, une fois validés par la présidente de l'université et le COE, aux membres des trois conseils, et diffusés également sur l'intranet de l'université.

Dispositif support

- Un ingénieur de recherche accompagne les travaux du COE, en collaboration avec Jacques Soulas
- Le coordinateur du COE (Jacques Soulas) amène une compétence d'animation et de pédagogie au sein du COE, en repérant les questions saillantes, en proposant des angles d'approche de ces questions, en identifiant les types d'intervention utiles pour avancer sur une question donnée. Il s'attache à susciter les conditions du dialogue, qui est le vecteur principal de production de ce dispositif.

Bilan/évaluation

Un premier bilan des travaux COE aurait dû être présenté et discuté au CA en avril 2009 ; les événements récents ont conduit à repousser cette réunion.

Sujets traités et recommandations résultantes

Depuis la mise en place du COE, les travaux de celui-ci se sont déroulés en deux phases :

Première période : l'aide à l'élaboration du projet d'établissement commun

Les questions suivantes ont été abordées :

- Image de l'université à l'extérieur : sur la base du constat d'un manque de lisibilité et visibilité de Paris XII, le COE a produit des recommandations sur la démarche à entreprendre pour optimiser cette visibilité et renforcer son identité.
- La connaissance que l'Université a d'elle-même : sur la base du constat d'un défaut de diagnostic interne et d'une absence de bilan des activités de l'Université, le COE a recommandé la réalisation d'un diagnostic préalable pour identifier les points forts et les points faibles de l'établissement avant de dégager des visées à dimension stratégique. Ce diagnostic a été construit, présenté au CA, ainsi qu'au COE, qui a, sur cette base formulé plusieurs recommandations stratégiques.
- Pluridisciplinarité : Le COE a mis en évidence l'atout fort que donne la pluridisciplinarité à l'Université Paris XII. Les échanges sur cette question ont conduit au lancement d'une étude complémentaire et fait l'objet d'une séance spécifique du COE..
- PRES : Le COE a accompagné la réflexion de la présidente Simone Bonnafoux dans le changement de stratégie PRES de Paris XII, en passant d'un rattachement au PRES Paris Sud à un rattachement au PRES Paris Est.

Seconde période

Une fois le projet d'établissement finalisé, le COE s'est concentré sur les deux thématiques suivantes :

- Université et territoires : La réflexion engagée au sein du COE a fait ressortir la nécessité pour Paris XII de se penser davantage en fonction de son environnement, et d'intensifier le dialogue à s'instaurer entre l'établissement et les acteurs du territoire.
- Visibilité, lisibilité : Paris XII a regroupé ses composantes en 8 pôles, sur une logique plus fonctionnelle que le dispositif de collègius de l'Université de Strasbourg. Une séance du COE est en préparation sur ce sujet, au

cours de laquelle Josette Soulas fera un exposé sur les collègiums de l'UdS, et où des représentants de 2 pôles de Paris XII viendront donner un premier retour d'inventaire plutôt que d'expérience.

Retour d'expérience de Jacques Soulas : le positif du dispositif

- **Sur la nature des échanges et les recommandations qui en résultent** : Les échanges qui se déroulent dans les séances du COE amènent à se poser des questions qui sortent du registre habituel des conseils centraux. Ces échanges ont une dimension résolument prospective et visent à favoriser le développement d'une culture stratégique dans l'université, pour l'ensemble de ses missions.
- **Sur l'impact** : les recommandations du COE se retrouvent dans les propositions soumises par la présidente aux conseils, et notamment dans le projet d'établissement.
- **Sur la participation des personnalités extérieures** : Le COE apparaît une bonne formule pour mobiliser les partenaires extérieurs de l'université, identifier les sujets d'intérêts commun, dégager des pistes pour mieux travailler ensemble. C'est un lieu où elles se sentent utiles, en ayant la possibilité de s'exprimer sur des questions qui les intéressent dans un temps concentré et productif, contrairement au CA, où elles ont plutôt tendance à « s'ennuyer » (il faut cependant rappeler que les personnalités membres du COE ne sont pas membres des conseils, même si parfois elles peuvent représenter les mêmes collectivités).

Eventuel intérêt de cette expérience pour l'Université de Strasbourg

Pour Jacques Soulas, les universités sont très différentes, Paris 12 par exemple davantage professionnalisé, l'Université de Strasbourg plus identifiée recherche. Les environnements proches aussi sont très différents, tant institutionnels, que sociaux économiques ou universitaires.

Néanmoins les institutions universitaires, dans un cadre nouveau de plus grande autonomie, ont toutes intérêt à développer une capacité et une culture stratégiques et à la nourrir de supports, conceptuels et institutionnels, adaptés, dans leur visée comme dans leur composition, aux spécificités de chaque établissement et de son environnement (proche, transfrontalier et international par exemple pour l'UdS), spécificités qu'il conviendrait dans un premier temps de bien rappeler ou ré-identifier.

Annexe 8 : Compte-rendu de l'entretien avec Bernard Dizambourg (17 avril 2009)

Objectif de l'entretien : recueillir l'avis de Bernard Dizambourg, Inspecteur général, responsable du groupe Enseignement supérieur de l'IGAENR, sur la mise en place d'un service de la prospective et du développement dans l'Université de Strasbourg

Propos recueillis et rapportés par Anne Goudot.

Compte-rendu validé le 29 mai par Bernard Dizambourg

L'important pour l'Université de Strasbourg, qui émerge d'une fusion, est de remettre à plat ses sujets stratégiques.

Prospective versus stratégie

Toutes les universités en sont à se poser des questions, mais peu en sont aujourd'hui à en déduire des stratégies. Les lettres de cadrage budgétaires en sont l'illustration : leurs contenus sont pauvres et ne révèlent pas la vision stratégique des établissements, alors que c'est là leur finalité même. Les lettres de cadrage sont un outil d'appropriation de la stratégie d'établissement qui reste sous-utilisé.

Avant de produire des données prospectives, une université devrait se mettre en capacité de se doter d'une stratégie, en mettant notamment à profit les données prospectives produites dans son environnement. Plutôt que d'un dispositif prospectif, c'est d'un dispositif d'aide à la stratégie dont aurait besoin l'Université de Strasbourg. L'analyse stratégique passe par une lecture des environnements et de leurs évolutions, et par la perception du diagnostic interne de ce qu'on est soi-même. L'analyse stratégique vise à faire émerger la stratégie par une interaction entre données sur l'externe et sur l'interne. La stratégie doit être élaborée sous une forme qui soit ré-appropriable, ce qui implique de tenir compte du contexte interne.

Les universités ont deux spécificités à prendre en compte pour avancer dans leur capacité stratégique. Tout d'abord, la stratégie n'y est pas seulement élaborée par l'équipe de direction : l'Université est un espace à forte liberté stratégique, qui implique de trouver les moyens appropriés d'une réappropriation du sens stratégique. Ensuite, l'Université regorge d'informations, mais qui restent sous-utilisées et non problématisées. L'enjeu n'est donc pas d'améliorer la production d'informations, mais d'exploiter l'information disponible en mettant en regard l'information interne et externe pour reproblématiser. Cela implique de déterminer le type d'information à traiter en continu. Les entreprises ont un savoir-faire en matière d'analyse stratégique qui a fait ses preuves : il faudrait chercher de leur côté pour identifier les pratiques intéressantes pour l'Université.

Ce que pourrait être une cellule prospective-stratégie

Un dispositif d'appui à la stratégie en université pourrait avoir pour mission :

- D'identifier les questionnements et les problématiques stratégiques autour desquelles cibler le développement de l'établissement, par exemple via un comité d'orientation stratégique
- De produire des synthèses en mobilisant des ressources internes, externes et avec des outils appropriés (par exemple dans le domaine de la formation, une telle cellule pourrait repérer les responsables de formation potentiellement intéressés par ses travaux, identifier les structures produisant de l'information et dresser une cartographie des formations montrant les moyens effectivement investis dans chaque filière)
- De produire des outils d'appropriation adaptés aux spécificités du milieu

Une cellule prospective-stratégie, qui ferait preuve d'esprit stratégique au sens d'une réappropriation/problématisation stratégique, aurait une vraie valeur ajoutée pour une université en développement comme celle de Strasbourg. Elle pourrait en quelque sorte constituer une sous-direction stratégique. Elle devrait être l'outil de préparation des séances d'un comité d'orientation stratégique.

Elle pourrait développer ses activités en ciblant non seulement l'équipe de direction comme « client », mais également les services et les composantes intéressées par la démarche.

Quelques exemples de questions d'intérêt stratégique

- L'articulation entre les missions (production de connaissances/transmission) fondamentales de l'Université est de plus en plus complexe à organiser, notamment parce qu'elle est mal définie. Pour l'optimiser, il conviendrait de s'interroger sur « le métier du L » et sur son articulation sur la recherche (par exemple le L en sciences humaines s'écarte de plus en plus du L tel que défini en sciences dures).
- Quelles sont les organisations pédagogiques susceptibles d'améliorer les conditions de vie des étudiants ?
- Quelles sont les fonctions qui peuvent permettre de piloter les missions fondamentales ?
- Comment étendre ces fonctions-support au domaine de la formation, en inscrivant celle-ci dans une visée stratégique ? Les composantes/UFR ont-elles encore un sens ? Quid d'une organisation de la formation par projets, comme c'est souvent le cas aujourd'hui dans d'autres grandes universités de dimension internationale (par exemple aux Etats-Unis) ? Quid d'une direction de la pédagogie et de la formation, de la même manière que se sont mises en places des directions de la recherche ?

Contacts et sources conseillés pour avancer dans le projet Prospective & développement

- Le réseau PRIME, qui a réfléchi à une déclinaison en Université des métiers d'analyse stratégique (voir Christine Musselin)
- Le cabinet conseil Cap Gemini, pour son savoir-faire en matière d'aide à la stratégie en université
- L'ouvrage « Strategor » qui constitue la référence pour appréhender les tenants et aboutissants de l'analyse stratégique

Annexe 9 : Compte-rendu de l'entretien avec Christophe Marchand (EDF – 10 avril 2009)

Objectif de l'entretien : Comprendre les missions du groupe Prospective et appui stratégique de l'entreprise EDF, ses modes de fonctionnement et les bénéfices que l'entreprise a retirés de la mise en place de ce dispositif. Christophe Marchand est responsable de ce groupe, au sein de la direction de la recherche & du développement.

Propos recueillis et rapportés par Anne Goudot.

Compte-rendu validé le 11 mai par Christophe Marchand.

Bref historique de la mise en place du groupe Prospective et appui stratégique

Trois phases peuvent être distinguées dans l'évolution de l'approche prospective de l'entreprise EDF, depuis la création de cette dernière en 1946 jusqu'à nos jours :

De 1946 au début des années 90

EDF est entrée dans une démarche prospective quasiment dès sa création en 1946, constituant un des acteurs et promoteurs du développement de la démarche prospective en France. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, la réflexion prospective d'EDF sur l'énergie était en grande proximité avec celle du gouvernement, EDF produisant la majorité des données prospectives sur le domaine de l'énergie. EDF se « sentant alors responsable » des problématiques énergétiques du pays, et bénéficiant de marges financières confortables (EDF était une entreprise « riche »), a investi dans des démarches prospectives d'envergure, complètes. Cette réflexion prospective visait à anticiper les évolutions du secteur énergétique à 20 ans. Sur toute cette période, c'est le Service d'études économiques générales qui pilotait les démarches prospectives, via notamment une délégation de la prospective sur les usages mise en place au sein du centre R&D (Moret) : par exemple une étude y a été menée pendant 1 an sur la problématique du raffinage pétrolier, mobilisant une ou deux personnes à temps plein. Ce service d'études économiques générales constituait en quelque sorte l'âme pensante d'EDF.

De 1993 à 1998

Le ralentissement de la croissance, et la perspective d'une ouverture des marchés ont placé l'entreprise EDF dans un état d'angoisse marquée. La préoccupation de l'entreprise pour son avenir proche s'est traduite par l'arrêt des investissements dans des démarches prospectives sur le long terme. L'activité prospective s'en est trouvée interrompue pendant ces quelques années.

De 1998 à nos jours

C'est avec la conviction que la société n'aurait d'autre voie qu'une maîtrise de la consommation énergétique, qu'un chef de service de la R&D d'EDF a donné l'impulsion pour une reprise de la démarche prospective, en 1998. Cette relance s'est faite progressivement, jusqu'à la mise en place d'une structure officiellement dédiée à cette démarche, en 2002 : le groupe de Prospective énergétique et appui stratégique. Opérée au sein de la direction R&D, et à la pleine initiative de cette dernière, la création de ce groupe entrait pleinement dans le cadre de la mission d'innovation de la direction R&D. Depuis quelques années la direction générale a relancé sa réflexion prospective, en s'appuyant sur les compétences acquises à la R&D. Aujourd'hui, l'intérêt des travaux de ce groupe pour l'entreprise est reconnu par la direction générale, qui en finance 50% des travaux (alors que la R&D en finançait auparavant la totalité des travaux), et passe commande pour des études ciblées.

Les missions

Le groupe Prospective et appui stratégique réalise des études prospectives centrées sur le domaine énergétique, de deux types :

- Des études de prospective technique
- Des études de prospective portant sur de grandes interrogations, et qui nécessitent de comprendre les évolutions sociétales. La réalisation de ces études est délicate, car les évolutions des comportements ne sont pas sujets d'étude : les sociologues n'ont pas d'approche prospective sur les comportements.

Le groupe Prospective et appui stratégique ne prend pas part au processus de décision : il appartient à la direction de s'approprier les études réalisées et d'en tirer parti pour enclencher, le cas échéant, des mises en œuvre.

Principe de fonctionnement du groupe

Le groupe Prospective et appui stratégique fait partie de la direction de la recherche et du développement (qui n'est pas une direction opérationnelle, mais une direction d'étude).

Il est constitué de 5 chargés d'étude et du chef de groupe. Ses personnels ont soit un profil d'ingénieur, soit un profil d'économiste.

Les articulations

Le groupe conduit ses activités en appui à la direction de la stratégie. Celle-ci est constituée d'une vingtaine de personnes qui travaillent en étroite proximité avec la Direction Générale. La direction de la stratégie fait appel au groupe Prospective pour solliciter des études. Toutefois, une grande partie des études réalisées le sont sans commande préalable de la direction de la stratégie. Elle veille par ailleurs à alimenter le groupe avec les documents transmis pour décision à la direction générale sur les thèmes auxquels le groupe Prospective a contribué. **Elle est par ailleurs le destinataire de toutes les études prospectives réalisées, et les utilise en tant qu'outils d'aide à la stratégie.**

Le groupe a peu d'interaction avec les directions opérationnelles. Celles-ci interviennent une fois les orientations stratégiques définies par la Direction générale, c'est-à-dire bien en aval des études prospectives réalisées.

Les activités

Les activités sont conduites avec le souci permanent de deviner à l'avance les questions que se posera la direction à moyen et long terme. Une grande partie des études réalisées est à l'initiative du groupe Prospective et ne fait pas l'objet de commande de la direction.

Les activités déployées sont les suivantes :

- **Veille externe** sur les grandes évolutions de l'environnement
- **Compréhension des problématiques internes** : Le groupe ne collecte pas lui-même d'informations sur la situation présente de l'entreprise, mais est destinataire, via la direction de la stratégie, de documents susceptibles de nourrir sa réflexion. Les chargés d'études prospectives ont des discussions informelles régulières avec les experts de l'entreprise. Par ailleurs, le groupe anime un réseau interne d'experts, qui fournit des éléments utiles à la prospective, et reçoit en retour les résultats des études prospectives réalisées à partir de ces éléments. Une réunion prospective est ainsi organisée tous les 2 ou 3 mois, à laquelle peuvent participer tous ceux de l'entreprise qui le souhaitent. Chaque réunion est dédiée à une problématique, qui est exposée en début de séance. Un tour de table permet ensuite à chaque participant de s'exprimer et de faire avancer, le cas échéant, la vision commune de la problématique. Ces réunions fonctionnent « bien », et attirent toujours de 15 à 20 personnes.
- **Production de données prospectives** : Deux approches sont suivies :
 - ▽ La prospective énergétique d'ingénieur, par l'élaboration de scénarios, comme outils d'aide à la réflexion, au plan national et international. Il s'agit de scénarios d'ingénieurs (diffusion de technologies toutes choses égales par ailleurs), qui sont repris et adaptés chaque année, par progrès incrémentaux (recherche de la trajectoire réaliste)
 - ▽ La prospective stratégique, qui passe par un regard plus global, et qui fait le lien avec les grands questionnements sociétaux. Cette approche se nourrit de géopolitique. Elle se traduit par des études ciblées sur les régions pour avancer dans l'approche mondiale. Cette réflexion procède par l'analyse des impacts possibles des grandes évolutions globales sur le domaine de l'énergie. Elle procède également de l'analyse des nouveaux champs de l'environnement à aller explorer, au vu des évolutions des tendances qui sont observées.

Appropriation des résultats des études

Le niveau d'appropriation des résultats des études est directement lié à la confiance que l'entreprise, et notamment la direction de la stratégie, a dans les personnels en charge des études prospectives. **Il s'en suit que le maintien sur une longue durée des personnels au sein du groupe Prospective est un facteur de réussite.**

Modalités de travail des chargés d'étude

Une des cinq personnes de l'équipe explore à plein temps le réseau internet. Cette personne fait l'interface avec tous les acteurs susceptibles de faire usage de l'information. Elle stocke l'information, la diffuse de manière ciblée, et se forge sa vision des champs explorés. Elle est à l'origine d'une grande part des sujets d'étude identifiés.

Chaque personne est spécialisée sur un domaine et travaille en autonomie sur ses dossiers : demande énergétique en France, Hydrogène, pétrole/gaz/charbon/uranium.

Des réunions de brainstorming sont organisées très régulièrement, où chacun soumet à ses collègues réunis les avancées de son ou ses études, pour échanges de vue.

Recrutement et rémunération

Un « bon » chargé d'étude prospective possède un excellent niveau de culture générale, il fait preuve d'ouverture d'esprit et n'a pas d'œillères. Il a une forte capacité de travail. Le recrutement de chargés d'étude prospective est par conséquent une tâche délicate. Le chef du groupe Prospective « prend son temps » pour le mener à bien.

Un chargé d'études prospectives est rémunéré à hauteur de 50000 à 70000 euros brut annuel. Le chef du service reçoit pour sa part une rémunération de 5000 euros net mensuels.

Diverses réflexions de Christophe Marchand

- La prospective rend intelligent : regarder loin oblige à être simple, à ne regarder que les choses importantes. La prospective permet de donner du relief à la compréhension du monde présent. C'est un regard qui se construit avec le temps.
- Les chargés de prospective ne montrent pas de signes d'usures, parce que les sujets se renouvellent en permanence et sont passionnants. Par contre, ils peuvent parfois ressentir une forme de frustration, à voir que les menaces détectées et les besoins de réaction anticipés n'ont pas été pris en considération suffisamment tôt.
- Le prospectiviste doit travailler avec des gens « de pouvoir ». C'est un aspect difficile du métier.

Annexe 10 : Compte-rendu de l'entretien avec Christine Musselin

En attente de validation par C. Musselin

ⁱ Colloque « La prospective des métiers au service du management et de la GRH »

ⁱⁱ Michel Godet

ⁱⁱⁱ Formation Futuribles : « Méthodes et outils de la prospective stratégique » - 26 et 27 mars 2009

^{iv} Jacques Lesourne – « A quoi sert la prospective, comment l'organiser ? » -séminaire lors de la formation Futuribles du 27 mars 2009

^v Strategor (collectif) – 2005- Politique générale de l'entreprise - Dunod

^{vi} L.Boyer et N.Equilbey *Histoire du Management*, Ed.d'Organisation, Paris, 1990

^{vii} Lesourne Jacques – Février 2001 – *Un art difficile pour l'entreprise : réfléchir pour agir* – La prospective stratégique d'entreprise : de la réflexion à l'action - Dunod

^{viii} Lesourne Jacques– Mars 2009- *A quoi sert la prospective, comment l'organiser ?*- Méthodes et outils de la prospective stratégique - Formation Futuribles

^{ix} Dizambourg Bernard – Les spécificités de la stratégie des universités – à paraître

^x Voir le relevé de décision du bureau du 31 janvier

(http://intranet.unistra.fr/documents/prospective/UdS_bureau_RD_bilan_projets_300109_Vfinale.pdf)