

The logo of the University of Strasbourg, featuring two white curved lines that form a stylized 'S' shape.

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

Prospective et développement dans l'Université de Strasbourg : quel dispositif en appui?

Anne Goudot

29 mai 2009

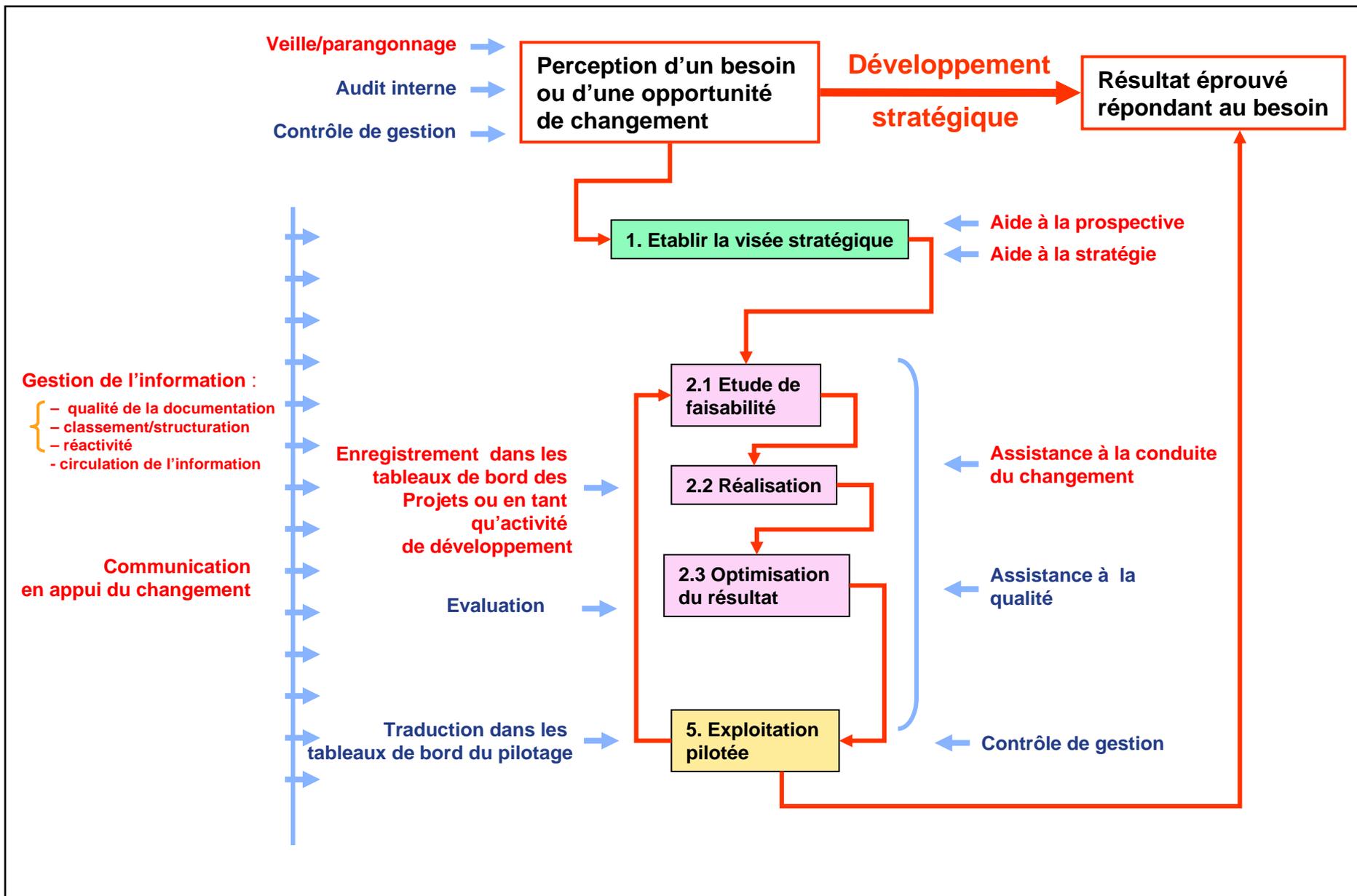
- Novembre 2008 : Approbation de la proposition de création d'un service de la prospective et du développement, en sus d'un service de l'Aide au pilotage (Deloitte)
- Février- Mai 2009 : étude préalable à la mise en place du service
 - Prospective et stratégie en université ?
 - Qu'est-ce qu'un processus de développement stratégique ?
 - Quelles fonctions-supports possibles ?
 - Conditions nécessaires à la mise en place de ces nouvelles fonctions

⇒ Un rapport {

- 1^{ière} partie : le cadre conceptuel ✓
- 2^{ième} partie : le projet de service finalisation
- 3^{ième} partie : le planning de mise en place en cours

- **Caractérisation d'un processus de développement**
- **Missions du service**
- **Dimensionnement**
- **Fonctionnements**

Fonctions-support possibles en appui d'un processus de développement



- ✓ ● **Caractérisation d'un processus de développement**
- **Missions du service**
- **Dimensionnement**
- **Fonctionnements**

⇒ Les missions du service

- Faciliter et favoriser le développement stratégique de l'établissement
- Un esprit d'accompagnement, d'animation, et de valorisation des activités de développement
- Une approche expérimentale

→ L'aide à la stratégie

→ L'aide à la conduite des processus de développement stratégiques

- Faciliter et dynamiser la conduite du changement
- Faciliter et dynamiser la communication en appui du changement
- Optimiser la gestion de l'information
- Suivi global, ingénierie et optimisation des processus de développement stratégique

⇒ Prospective et analyse stratégique

● **Des points communs**

- Finalité : aide à l'élaboration de stratégies ; se mettre en capacité de faire des choix pour le long terme
- Un ensemble de concepts, méthodes, outils, postures de conduite du changement – diagnostic de l'existant
- Pas de dispositif permanent en université/ comités d'orientation stratégique ou d'expertise (Paris XII, Cergy-Pontoise)
- Forte valeur ajoutée de l'expérience de terrain pour ces deux champs

● Analyse stratégique (1) : en entreprise

- Développement sur le terrain de l'**entreprise**
- **Finalité** : choix des domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allocation des ressources de façon à ce que l'entreprise s'y maintienne et s'y développe.
- **Segments stratégiques** = domaines d'activité présentant une homogénéité d'approches stratégiques et une analyse de leurs forces et faiblesses vis-à-vis de la concurrence

● Analyse stratégique (2) : en université

- Universités = « organisations en réseau dont la force tient en partie dans l'hétérogénéité de leurs composantes, à condition que soit organisée la compatibilité d'action » (B. Dizambourg)
- Des stratégies sectorielles
- Une stratégie globale est-elle possible? (Dizambourg – Musselin)
- La réflexion stratégique doit être partagée

⇒ Approche proposée par **Bernard Dizambourg en Université** :

- Réflexion stratégique partagée : animation par l'équipe de direction
- Faciliter l'émergence de stratégies sectorielles : les segments stratégiques
- Faire émerger une stratégie globale
- Diffuser la culture stratégique

● Aide à la réflexion stratégique en université

- Alimenter la réflexion stratégique par des études (mise en regard des informations et problématisation)
- Activer un outil de type comité d'orientation stratégique
- Contribuer à diffuser la culture stratégique
- Contribuer à optimiser les conditions du partage de la réflexion stratégique

🕒 **Prospective (1) :**

- 🕒 Recherche de vision à long terme, par l'esquisse de futurs possibles
- 🕒 Développement orienté vers le futur choisi
- 🕒 Croisement de regards d'experts, animation d'une réflexion partagée projetée sur l'avenir, à partir d'un diagnostic de l'existant
- 🕒 Chaque démarche de prospective est adaptée aux besoins du contexte : analyse des besoins préalable
- 🕒 Retour en force dans les territoires, les entreprises, les politiques publiques
- 🕒 Démarche non utilisée en université, mais intérêt grandissant

⇒ 🕒 **Aide à la prospective en université**

- 🕒 Collecte et diffusion de données prospectives
- 🕒 Engagement d'une démarche prospective large ou ciblée

Aide à la conduite du changement

- **Objectifs:** Accompagner la conduite des projets stratégiques et conseiller les acteurs dans les problématiques de conduite du changement

- **Activités :**
 - **Consultance à la conduite du changement**
 - **formation et assistance au mode projet**
 - **suivi régulier des travaux**
 - **mise à jour des tableaux de bord des projets stratégiques rendu-compte à l'équipe d direction**
 - **organisation des interactions entre projets**

Aide à la gestion de l'information

- **Objectifs:** 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
- **Activités :** Réaliser un diagnostic, coordonner des actions d'optimisation, renforcer la culture de la gestion de l'information, sensibiliser, former et conseiller les chefs de projet

Aide à la communication en appui du changement

- **Objectifs:** 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
- **Activités :** Sensibiliser les chefs de projet à la com en appui du changement, coordonner les actions de com des processus en cours, assurer la mise en place d'espaces de communication dédiés

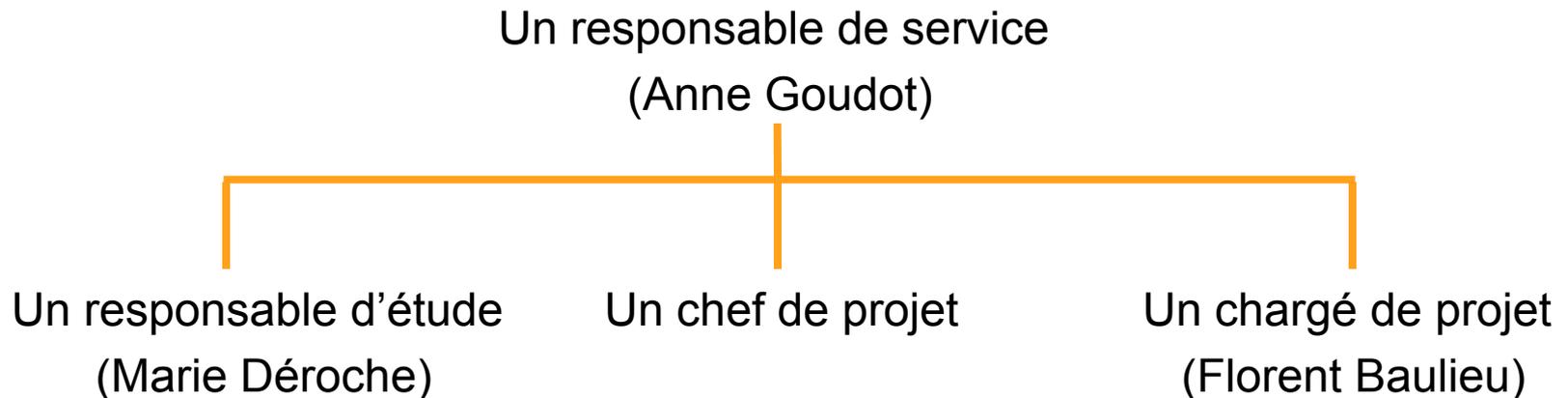
Suivi global, optimisation, ingénierie du développement stratégique

- **Objectifs:** Optimiser la progression de l'ensemble des processus de développement stratégique vers l'atteinte de leurs objectifs
- **Activités :** Diagnostic interne des processus de développement, identification des optimisations à apporter, décliner la carte de fonctions-supports pour un processus donné

- ✓ ● **Caractérisation d'un processus de développement**
- ✓ ● **Missions du service**
 - **Dimensionnement**
 - **Fonctionnements**

Le dimensionnement

- Approche expérimentale : socle minimal et dimensionnement arrêté sur la première année, revu à chaque bilan annuel
- 2 profils distincts : chargé ou responsable d'étude, et chargé ou chef de projet
- Personnels non spécialisés sur des domaines particuliers



- ✓ ● **Caractérisation d'un processus de développement**
- ✓ ● **Missions du service**
- ✓ ● **Dimensionnement**
- **Fonctionnements**

● **Les modalités de fonctionnement**

- **Projets et études sur lettres de mission, émanant du responsable de service, validées par les VP concernés**
- **Bilan annuel et ajustements en conséquence (activités suivies et mesurées)**

● **Les Articulations**

- **Sur l'équipe de direction**
- **Sur les instances de débat et de réflexion stratégique**
- **Sur l'aide au pilotage**
- **Sur le service de la communication**
- **Sur l'ensemble des services**

● Premiers pas

- Assurer la mise en place « matérielle »
- Faire connaître le service offert à la communauté, préciser les besoins, identifier les premiers sujets d'étude
- Développer les activités en cours : suivi de projets, prochain séminaire, ...
- ...

● Se tenir informé des productions du service

- Intranet Prospective et développement
- Liste info-projets@unistra.fr

Fin

Essai de caractérisation d'un processus de développement

