

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

Synthèse

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

Anne Goudot, chargée de mission Prospective & développement

Sommaire :

1. Tenants et aboutissants de la prospective et de l'analyse stratégique en Université	2
2. Essai de caractérisation d'un processus de développement stratégique.....	3
Bornage d'un processus de développement stratégique.....	3
Etape 1 : Etablir la visée stratégique : prospective et réflexion stratégique.....	3
Etape 2 : La mise en œuvre au travers du projet	4
L'étape 3 : l'exploitation pilotée.....	5
3. Fonctions-supports en appui du développement stratégique	7
a. Fonctions de la phase d'élaboration de la stratégie :.....	7
b. Fonctions-support de la phase de mise en œuvre opérationnelle (étude de faisabilité, réalisation, optimisation).....	7
c. Fonctions-supports transversales	7
d. Fonction de suivi global, d'optimisation et d'ingénierie du développement stratégique.....	8
4. Conditions de la mise en place des fonctions-supports d'aide au développement stratégique qui ne sont pas implémentées dans le service de l'aide au pilotage ou dans celui de l'audit interne	8

Introduction

Le président Alain Beretz a souhaité qu'une étude soit conduite préalablement à la mise en place d'un service de la prospective et du développement dans l'Université de Strasbourg. Cette étude a conduit à examiner les possibilités d'outillage dont une gouvernance d'université pourrait s'équiper pour assurer le pilotage du développement stratégique de l'établissement, i.e. pour impulser et canaliser les évolutions de l'établissement selon des orientations stratégiques qu'elle aura décidées et qui sont approuvées par la communauté. L'objectif est de fournir le cadre conceptuel qui permettra, dans la seconde partie de l'étude, de définir le périmètre et le profil pertinents du nouveau service de la prospective et du développement de l'Université de Strasbourg, ainsi que l'articulation de ce service sur le service de l'Aide au pilotage.

Les **notions de prospective et d'analyse stratégique** sont respectivement explorées en tant qu'outils d'aide à la stratégie, dans leur sens le plus large et dans leurs significations particulières dans le monde de l'Université. Sur la base des éléments ainsi apportés et sur celle de l'expérience acquise pendant la fusion des universités de Strasbourg en matière de conduite du changement en milieu universitaire, est proposé ensuite un **essai de caractérisation du processus de développement stratégique** en université. Suit une **analyse des fonctions-supports** qui sont envisageables en appui du développement stratégique, et des aspects à prendre en compte pour les implémenter efficacement dans une université.

1. Tenants et aboutissants de la prospective et de l'analyse stratégique en Université

Le champ de la prospective et celui de l'analyse stratégique ont plusieurs points communs :

- Ils visent à aider à l'élaboration de la stratégie des organisationsⁱ. Jusqu'ici très peu utilisés en appui de la gouvernance des universités, ils pourraient constituer pour ces dernières des outils d'aide au pilotage à forte valeur ajoutée. Amenant une meilleure compréhension des enjeux, des évolutions des universités concurrentes et des environnements, des forces et des faiblesses de l'établissement en regard de ces environnements, et une réflexion sur les futurs possibles, ils pourraient permettre aux universités de mieux maîtriser les changements profonds qui les bouleversentⁱⁱ.
- Chacun recouvre un ensemble de concepts, d'outils, de méthodes, et de "postures" vis-à-vis de la conduite du changement. Ils incluent une phase de diagnostic, préalable indispensable à la réflexion stratégique ou à la prospective stratégique, qui vise à faire émerger les forces et faiblesses de l'établissement vis-à-vis de ses environnements et des évolutions de celui-ci.
- Les universités n'ont pas de dispositifs dédiés à ces champs, mis à part les comités d'orientation stratégique ou d'expertise qui sont encore peu courants. La culture prospective et stratégique est peu développée dans la communauté universitaire.
- L'utilisation efficace et à bon escient des savoir-faire de ces deux champs demande d'adapter finement les méthodes et outils aux spécificités des systèmes et du terrain. Il s'en suit que l'expertise et l'expérience acquises sont des facteurs importants de réussite en matière d'analyse stratégique et de prospective.

Contrairement à la prospective, qui s'est construite par application à des terrains divers (politiques publiques, évolutions sociétales, évolutions des territoires, entreprises), le champ de **l'analyse stratégique**ⁱⁱⁱ s'est surtout développé sur le terrain de l'entreprise. L'analyse stratégique a pour finalité le choix des domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et l'allocation des ressources de façon à ce que l'entreprise s'y maintienne et s'y développe. Elle passe par l'identification de segments stratégiques, qui sont des domaines d'activité présentant une homogénéité d'approches stratégiques et une analyse de leurs forces et faiblesses vis-à-vis de la concurrence.

Profilée pour le monde de l'entreprise, l'analyse stratégique nécessiterait d'être adaptée aux spécificités des universités pour que celles-ci puissent en tirer parti. Soulignant la nécessité d'un partage de la réflexion stratégique entre les entités constitutives, et celle d'une approche sectorielle de la stratégie qui viendrait compléter une stratégie globale d'établissement, Bernard Dizambourg^{iv} propose une approche concrète de la réflexion stratégique en université passant notamment par l'identification de **segments stratégiques** distincts sur les domaines de la formation et de la recherche. L'aide à la réflexion stratégique pourrait, en appui de cette approche, consister à alimenter la réflexion stratégique par des études mettant en regard les informations internes et externes disponibles et les problématisant, autour d'un sujet donné.

Autre outil d'aide à la stratégie envisageable en université, le comité d'orientation stratégique vise à faire émerger des recommandations d'ordre stratégique et prospectif, en organisant régulièrement des échanges entre des experts de haut niveau et l'équipe de direction. Au-delà de ces outils possibles, reste à trouver le chemin pour mettre en place dans l'université les conditions favorables à une réflexion prospective partagée, animée par l'équipe de direction.

La **démarche prospective** quant à elle projette l'organisation dans une recherche de vision à long terme, par l'esquisse de futurs possibles^v. Elle procède en croisant des regards d'experts, et en animant une réflexion partagée, et se basant sur le diagnostic de l'existant. Parce qu'une démarche de prospective peut avoir différents profils, chaque démarche commence par une analyse des besoins, qui permet de déterminer les méthodes et outils adaptés à la finalité stratégique, et au degré d'appropriation recherchés. Revenant en force depuis quelques années sous l'effet des crises économique et environnementale, la démarche prospective a notamment cours dans les territoires, dans les entreprises, et au niveau des politiques publiques, mais semble n'avoir jamais été appliquée en université. L'introduction de la dimension prospective à l'université pourrait commencer par une collecte systématique et ciblée des données prospectives disponibles aux plans national, européen et international, concernant les évolutions des environnements de l'Université. Ces données prospectives pourraient venir alimenter la réflexion stratégique. Elle pourrait également consister à engager une démarche prospective, soit sur un thème ciblé, soit de manière large sur les devenir possibles de l'établissement.

2. Essai de caractérisation d'un processus de développement stratégique

Défini comme le passage d'un besoin identifié à un niveau de l'organisation à une réponse pertinente à ce besoin, qui participe de la stratégie de l'établissement, le processus de développement stratégique peut être caractérisé en deux principales étapes : celle de l'élaboration de la stratégie, qui conduit à définir les orientations stratégiques, et celle de la mise en œuvre opérationnelle, qui inclut la réalisation du cahier des charges (étude de faisabilité), la réalisation du projet et l'optimisation du résultat obtenu. Les activités qui peuvent contribuer au déroulement de chaque étape sont listées dans la Figure 1.

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.

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.

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 le 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 savoirs-faires 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 est apparu que le mode projet favorisait 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 changement¹. 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

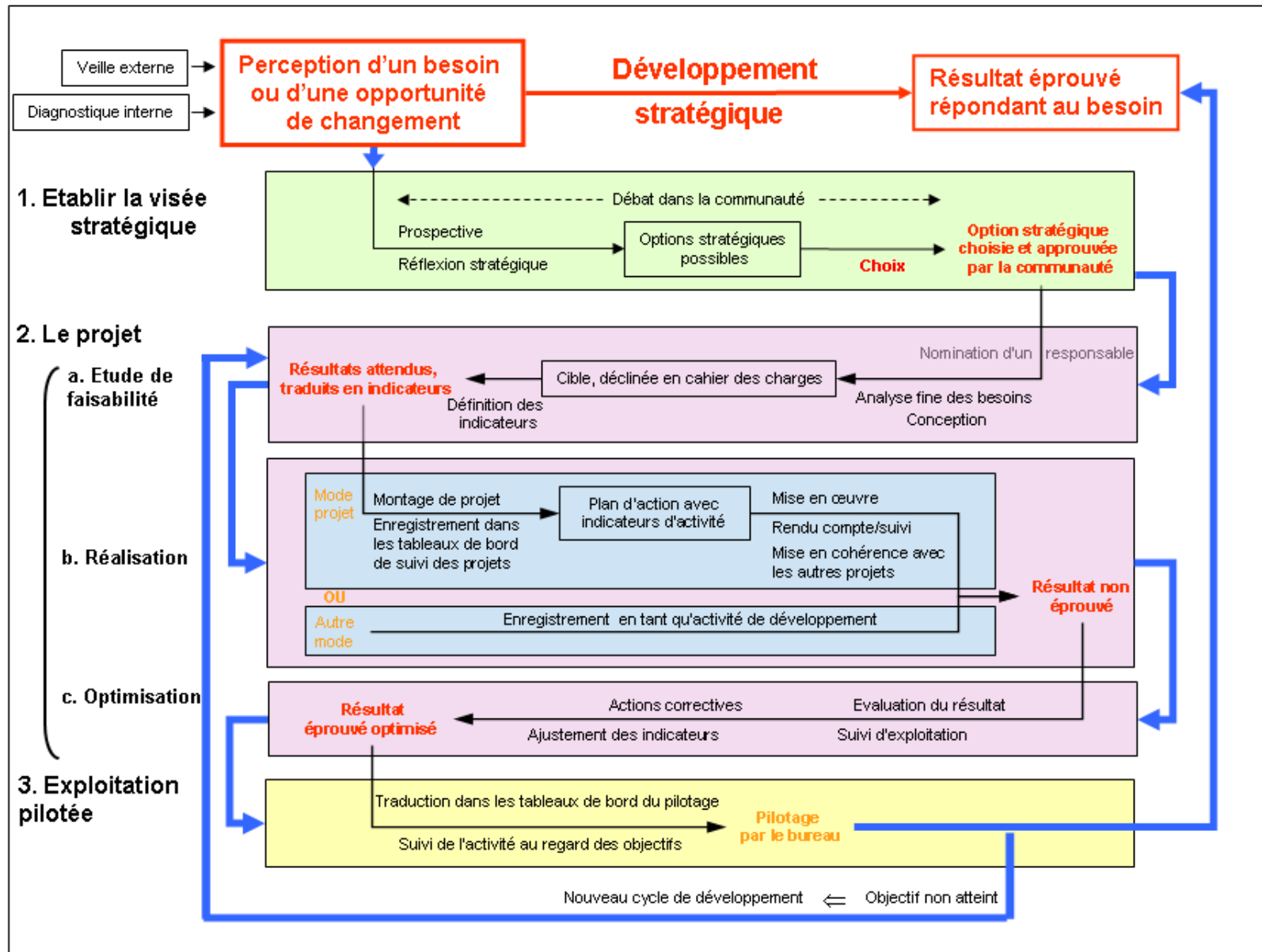
L'étape « Projet » inclut une troisième phase : celle de l'**optimisation du résultat**. Si des indicateurs de qualité du résultat ont été identifiés dans le cahier des charges (voir la phase d'étude de faisabilité), leur évaluation une fois le résultat atteint permet de mesurer le niveau d'atteinte 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.

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

Figure 1 : Les étapes possibles d'un processus de développement stratégique en université



3. Fonctions-supports en appui du développement stratégique

En fonction du stade atteint par un processus de développement, des fonctions-supports spécifiques peuvent être rendues disponibles et mobilisées pour faciliter la progression des activités, qui sont listées ci-après. Celles qui seraient susceptibles d'être implémentées dans un service de la prospective et du développement à l'Université de Strasbourg font l'objet d'une caractérisation détaillée.

a. Fonctions de la phase d'élaboration de la stratégie :

Pour aider à l'identification des options stratégiques possibles, les fonctions de la veille externe, du parangonnage, de l'audit interne, du contrôle de gestion, de l'évaluation, de l'analyse stratégique, et de la prospective sont envisageables. Toutes viennent alimenter le diagnostic de l'existant, mais par des biais différents.

En université, une **fonction d'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. Elle pourrait se définir de la manière suivante :

- Elle 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. Elle aiderait au développement de la culture de la stratégie et de la prospective dans l'université, à l'identification des segments stratégiques, à la connaissance des évolutions des environnements, à l'émergence des orientations stratégiques globales, et à l'optimisation des conditions d'une réflexion stratégique collective et partagée.
- Constituant un pôle de compétences en matière de méthodes et d'outils de la réflexion stratégique et prospective, ses principales activités seraient la réalisation d'une veille externe (incluant des données prospectives) et la diffusion des données collectées au sein de la communauté, l'animation et la dynamisation de la veille dans les entités constituantes, la réalisation d'études stratégiques (diagnostic, problématisation), l'organisation des travaux d'un comité d'orientation stratégique, l'aide à l'optimisation des conditions du débat stratégique dans l'établissement, l'animation en interne d'un réseau d'acteurs intéressés par ces démarches, et l'initiation de démarches de prospective ciblée.

b. Fonctions-support de la phase de mise en œuvre opérationnelle (étude de faisabilité, réalisation, optimisation)

L'aide à la conduite du changement, le suivi (collectes de données statistiques/enquêtes interne et élaboration de tableaux de bord), l'évaluation, et l'assistance à la qualité sont les fonctions-supports qui sont envisageables en appui de la mise en œuvre opérationnelle des options stratégiques.

Aide à la conduite du changement : L'objectif de cette fonction est d'accompagner la conduite des projets stratégiques et de conseiller les acteurs dans les problématiques de conduite du changement. Elle se décline en les activités suivantes : 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 de direction, organisation des interactions entre projets, le cas échéant.

c. Fonctions-supports transversales

Il s'agit des fonctions d'aide à la gestion de l'information et d'aide à la communication en appui du changement.

Aide à la gestion de l'information : Dans un processus de développement, la documentation des activités, le stockage et le partage des informations générées, et la circulation de l'information de manière ciblée, constituent des facteurs importants d'efficacité et de réussite des activités. Mais les systèmes et les dispositifs utilisés pour gérer l'information se révèlent souvent mal adaptés aux besoins actuels tout en ne tirant pas totalement parti des possibilités offertes par les NTIC. Souffrant d'un manque de diagnostic et de vision globale, la gestion de l'information à l'Université pourrait faire l'objet d'un processus de développement stratégique.

En conséquence, une fonction d'aide à la gestion de l'information pourrait avoir deux volets :

- Faire en sorte que, tout au long des processus de développement, les besoins en gestion de l'information soient analysés, pris en compte et satisfaits en tirant le meilleur parti des dispositifs disponibles.
- Assurer la coordination opérationnelle de l'optimisation du dispositif de gestion de l'information, en développant une vue globale de ce dispositif.

Aide à la communication en appui du changement : Cette fonction consiste à donner aux acteurs concernés par un changement un message tenant compte des avantages et inconvénients du changement pour ces acteurs. Elle vise à permettre aux membres de l'organisation de mettre en conscience les changements survenus avec les pertes et gains qu'ils en retireront. Elle assure une visibilité interne et externe à la dynamique de changement de l'organisation, le cas échéant. Les activités qu'elle recouvre consistent en la coordination de la mise en œuvre de la communication en appui du changement et la recherche d'une visibilité pertinente, dans les outils de communication internes et externes, des grands chantiers de développement.

d. Fonction de suivi global, d'optimisation et d'ingénierie du développement stratégique

Cette fonction-support a pour objet d'optimiser la progression d'un processus de développement stratégique vers l'atteinte de ses objectifs. Elle vise à la réalisation et à 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. Elle vise également à décliner « à la carte » la palette de fonctions-supports pour un processus donné.

4. Conditions de la mise en place des fonctions-supports d'aide au développement stratégique qui ne sont pas implémentées dans le service de l'aide au pilotage ou dans celui de l'audit interne

Dans l'Université de Strasbourg, les fonctions de l'audit interne, du contrôle de gestion, du suivi (collecte de données/enquêtes internes/élaboration de tableaux de bord) sont en cours d'implémentation. Les fonctions dont on pourrait considérer l'implémentation dans un service de la prospective et du développement, parce qu'elles ne sont pas implémentées ailleurs, seraient celles de :

- l'aide à la stratégie
- l'assistance à la conduite du changement
- l'aide à la gestion de l'information
- l'aide à la circulation de l'information
- le suivi global/ingénierie des processus de développement.

S'agissant de fonctions-supports pour la plupart peu courantes dans les universités, et pour lesquels les savoir-faire 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, un déploiement "réussi" dans l'Université ne pourrait s'effectuer sans un travail de modelage pour les adapter aux besoins et aux spécificités de celle-ci. 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 sans doute sur plusieurs années. **Leur déploiement aurait de fait un caractère expérimental**, et pourrait constituer le premier cas, pilote, de processus de développement stratégique suivi par le service de la prospective et du développement.

Les **compétences-métiers** à réunir pour mettre en place ces fonctions sont essentiellement d'une part pour l'aide à la stratégie des compétences de veille, de réalisation d'études, et d'animation de la réflexion, et pour l'assistance à la conduite du changement, des compétences de conduite de projets et de consultance au changement. Elles supposent des cadres de niveau A, présentant des profils marqués par l'ouverture, la curiosité, le dynamisme, l'appétence pour le changement et d'excellentes capacités d'organisation et relationnelles. Les compétences-métier requises étant rares dans les universités, les réunir dans un service supposerait d'en passer par des recrutements et/ou d'investir dans des formations qualifiantes pour les personnels internes.

Pour réussir le déploiement pérenne de ces fonctions-supports, une relation de confiance devra s'instaurer entre les personnels qui les animeront, et les acteurs impliqués dans des processus de développement stratégique. C'est le pré-requis du développement d'un réseau interne centré sur le développement stratégique. Sans une pérennité des emplois correspondants, cette relation de confiance ne pourra se construire.

Par ailleurs, parce que ces compétences-métiers sont rares en université, alors que le besoin de s'en doter progresse significativement, elles représentent une forte valeur ajoutée, recherchée sur le marché de l'emploi. Il s'en suit que la **pérennisation de ces personnels nécessitera de mettre en place des conditions de rémunération et de travail suffisamment attractives pour stabiliser les cadres sur leurs postes**. La situation sur ces métiers de l'aide au développement stratégique est comparable aujourd'hui à celle des métiers de l'informatique il y a 20 ans : elle avait conduit à la mise en place d'une prime spéciale incitative.

Concernant le **positionnement de ces fonctions dans l'organigramme**, deux aspects sont à considérer : d'une part pour jouer leur rôle, les fonctions d'aide à la stratégie et d'aide à la conduite du changement doivent s'imprégner des questionnements stratégiques de l'établissement, disposer des éléments de suivi des activités internes, et pouvoir, le cas échéant, enclencher des collectes particulières de données ou des enquêtes internes. D'autre part, n'étant pas courantes dans l'université, et relevant d'un niveau de compétences-métier pointu et fortement accru par l'expérience, ces fonctions ne sont pas facilement mobilisables par des cadres ou des dirigeants qui n'en ont pas l'expertise. Les implications en sont les suivantes :

- Une **forte proximité avec l'équipe de direction** est indispensable à l'utilisation efficace de ces fonctions-supports, d'une part pour activer et orienter l'aide à la stratégie sur la base des questionnements qui traversent l'équipe de direction, et d'autre part pour pouvoir conseiller celle-ci dans l'activation des différentes activités liées à ces fonctions-supports, en fonction des besoins rencontrés.
- Du fait des interactions nécessaires entre toutes les fonctions-support de l'aide au développement stratégique, leur scission en deux services distincts nécessiterait, pour que l'objectif de fournir un appui aux processus de développement stratégique soit atteint, de mettre en place les conditions d'une **collaboration maximale entre les deux services**.

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 dispositif venant efficacement en appui du développement stratégique de l'Université.

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

ⁱⁱ 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

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

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

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