

Demain
l'Université de Strasbourg

Séminaire Conduite de projets UdS

**Conduite d'une analyse des besoins : retour
d'expérience de l'action pilote Communication**

27 juin 2008

demain.unistra.fr

Analyse des besoins : une étape du projet APcom

- ▶ Réalisée entre juillet 2007 et avril 2008
- ▶ Résultats : définition des missions et activités souhaitables pour le futur dispositif de communication de l'UdS (y compris de nouvelles missions et des missions à renforcer)
- ▶ Validation par le comité de pilotage du 21 avril

Analyse des besoins : trois axes d'investigation

- ▶ A partir de l'étude de l'existant
- ▶ Analyse des besoins spécifiques à l'Université de Strasbourg
- ▶ Analyse des besoins engendrés par la refondation : passage de 3 entités à 1

Analyse des besoins à partir de l'étude de l'existant

Première partie : état des lieux comparé

Démarche d'étude

- ▶ Découper la problématique en thèmes : communication interne/externe/vers les étudiants
- ▶ Concevoir une matrice d'analyse « comparée » qui fasse ressortir les meilleures pratiques
- ▶ Chaque contributeur conduit sa partie de l'état des lieux sur les 3 universités
- ▶ Une confrontation et une mise en commun est effectuée en équipe

Résultats

- ▶ De la connaissance mutuelle
- ▶ 23 produits expertisés
- ▶ Un tableau des produits « phares »
- ▶ Une analyse critique des pratiques de gestion (ce qui donne de bons résultats, ce qui marche moins bien)

Analyse des besoins à partir de l'étude de l'existant

Seconde partie : consultation des usagers

Démarche d'étude

- ▶ Découper la problématique en thèmes : communication interne/externe/vers les étudiants
- ▶ Un appel à contribution « large » sur la communication
- ▶ Une réunion par thématique : Une analyse des besoins exprimés dans chaque séance

Résultats

- ▶ Participation : environ 30 personnes volontaires à chaque séance ; public varié
- ▶ Plusieurs besoins exprimés, qui n'étaient pas apparus dans l'état des lieux comparé
- ▶ Un relief donné à l'état des lieux comparé

Analyse des besoins spécifiques à l'UdS

- ➔ Une lecture du projet d'établissement commun sous l'éclairage des besoins en communication.

Un exemple... *(section I du projet d'établissement transmis au ministère)*

L'ambition de rayonnement international renforcé

- ▶ **Développer une compétence de communication à l'international, dans le cadre plus large du développement d'une culture internationale de l'établissement**
 - ▶ Tirer parti des médias européens et internationaux
 - ▶ Tirer parti des réseaux
 - ▶ Sensibiliser les enseignants-chercheurs à la communication et les accompagner dans leurs démarches
 - ▶ Communiquer sur les atouts de la nouvelle université, en ciblant les étudiants et les enseignants-chercheurs étrangers
- ▶ **Réaliser une veille et faire circuler en interne l'information sur le contexte international de l'enseignement supérieur**

Analyse des besoins liés à la fusion

- ▶ **Permettre à la communauté universitaire de s'identifier à la nouvelle institution**
- ▶ **Faire circuler l'information sur le changement qui s'opère**
- ▶ **Faciliter la connaissance mutuelle**



Définition des missions et activités,
des procédures permettant de répondre
aux besoins identifiés



Conception de l'organisation
en conséquence (Deloitte)

Demain
l'Université de Strasbourg

Analyse des besoins (5) : Les actions phares

Communication interne	Communication externe	Communication vers les étudiants
Journal électronique (d'après celui de l'ULP et de l'URS)	Site web institutionnel	Agenda pour les étudiants
Intranet	Relations presse	Guide Ulysse + boussole des campus
Lettre du président (d'après URS Express)	Cartes de vœux	Plaquettes-Guides-Fiches formations
Revue de presse (d'après celui de l'ULP et de l'URS)	Savoirs en commun	Evènements JU, JPO, Agora de rentrée
Livret d'accueil	Chiffres clés des Universités	Guide Etudier à Strasbourg
Journal interne papier (d'après le bulletin de l'ULP)	Magazine (d'après ULP sciences)	Guide de l'étudiant handicapé
Evènements	Evènements	Carte culture
Produits promotionnels	Produits promotionnels	
Annuaire papier fonctions (d'après l' annuaire UMB)	Plaquette institutionnelle	
Réseaux de communicants		
Outils télévisuels et multimedia (ULPMM)		
Agenda pour les personnels		
Conseil à la communication		

Analyse des besoins (3) : A partir de l'étude de l'existant

Résultats : Objectifs et missions des services de communication centraux

▶ **Des missions affichées et reconnues :**

- Gestion l'information et de l'actualité (web et périodiques)
- Identité visuelle et iconographie
- Publications/éditions
- Evènements
- Presse-média
- Conseil - formation

▶ **Des missions à renforcer**

- La circulation de l'information en interne
- La communication au plan international
- L'assistance à la communication

Analyse des besoins (6) : A partir de l'étude de l'existant

Résultats : Pratiques et procédures à améliorer

- ▶ **Le plan de communication** : Systématique seulement à l'ULP, tous les trois ans
- ▶ **La commande ou la problématique** : Interactions insuffisantes avec les décideurs politiques qui ont une influence sur la mise en œuvre et le résultat final
- ▶ **La validation** : Procédure de validation mal définie ; délais trop longs
- ▶ **L'évaluation des résultats** : Quasiment inexistante ; très positive sur la qualité des produits et sur les réponses aux usagers quand elle a été réalisée (Pôle universitaire européen)

Analyse des besoins (6) : A partir de l'étude de l'existant

Résultats : Articulation périphérique/central

▶ **A développer :**

- ▶ L'interaction entre chargés de communication des services centraux et des composantes n'est pas formalisée

▶ **Vécu paradoxal des chargés de communication des composantes :**

- ▶ Pas assez d'assistance à la communication
- ▶ Des contraintes trop directives qui ne prennent pas en compte les besoins spécifiques

Analyse des besoins (7) : Besoins spécifiques à l'UdS

Voir section I (Préambule politique) du projet d'établissement transmis au ministère

Le développement de l'attractivité

- ▶ **Diffuser l'identité de l'Université de Strasbourg**
- ▶ **Améliorer l'image du monde universitaire**
- ▶ **Développer une communication ciblée vers les étudiants, les enseignants-chercheurs et les partenaires socio-économiques**

L'ambition de rayonnement international renforcé

- ▶ **Développer une compétence de communication à l'international, dans le cadre plus large du développement d'une culture internationale de l'établissement**
 - ▶ Tirer parti des médias européens et internationaux
 - ▶ Tirer parti des réseaux
 - ▶ Sensibiliser les enseignants-chercheurs à la communication et les accompagner dans leurs démarches
 - ▶ Communiquer sur les atouts de la nouvelle université, en ciblant les étudiants et les enseignants-chercheurs étrangers
- ▶ **Réaliser une veille et faire circuler en interne l'information sur le contexte international de l'enseignement supérieur**

Analyse des besoins (8) : Besoins spécifiques à l'UdS

L'ambition d'ouverture sur la cité

- ▶ **Mieux porter à l'extérieur le message sur ce qui se passe à l'intérieur**
 - ▶ Améliorer la collecte et la valorisation des informations sur les activités de l'Université
 - ▶ Améliorer les relations à la presse et avec les partenaires locaux
- ▶ **Multiplier les rencontres entre communauté universitaire et citoyens (Savoirs en commun, Agora, colloques...)**

Analyse des besoins (9) : Besoins spécifiques à l'UdS

Recherche de fonds propres

- ▶ **Faire connaître les activités de l'Université à l'extérieur**
- ▶ **Améliorer l'image de l'université, en ciblant les donateurs potentiels (travail sur les atouts et le potentiel)**

Analyse des besoins (10) : Besoins liés à la fusion

- ▶ **Permettre à la communauté universitaire de s'identifier à la nouvelle institution**
- ▶ **Faire circuler l'information sur le changement qui s'opère**
- ▶ **Faciliter la connaissance mutuelle**

Dispositif cible (1) : En termes d'objectifs

Reconduits

- ▶ **Assurer la communication institutionnelle large et ciblée :**
 - ▶ Informer la société de ce qui se passe à l'Université
 - ▶ Faire exister et rayonner l'établissement, travailler son image auprès du grand public
 - ▶ Renforcer l'attractivité pour les étudiants et les personnels

Nouveaux ou à renforcer

- ▶ Contribuer à développer et ancrer l'identité institutionnelle de l'UdS
- ▶ Faire circuler l'information sur le changement qui s'opère
- ▶ Faciliter la connaissance mutuelle
- ▶ Améliorer l'image de l'Université en informant sur les atouts et le potentiel
- ▶ Développer l'ouverture sur l'extérieur et le rayonnement international

Dispositif cible (2) : En termes de missions

Reconduites

- ▶ **Gestion de l'information et de l'actualité (web et périodiques)**
- ▶ **Identité visuelle et iconographie**
- ▶ **Publications/éditions**
- ▶ **Evènements**
- ▶ **Presse-média**
- ▶ **Conseil- formation**

Nouvelles ou à renforcer

- Pour l'ensemble des missions : Garantir une communication institutionnelle au service des objectifs stratégiques par une proximité avec l'équipe de direction**
- ▶ Assurer la circulation ciblée et pertinente de l'information en interne (Gestion de l'information et de l'actualité)
 - ▶ Encourager et aider la communauté universitaire à communiquer et promouvoir la communication en interne (Conseil – formation)
 - ▶ Assurer une communication au plan international (Presse-média)
 - ▶ Développer une politique de présence dans les salons (Évènements)

Dispositif cible (3) : En termes de fonctionnement

- ▶ **Fonctionnement en mode projet** : fédérer des compétences spécialisées autour d'un même objectif, sur une durée limitée dans le temps
- ▶ **Evaluer systématiquement outils et prestations**
- ▶ **Sensibiliser et mobiliser l'équipe de direction sur l'élaboration des stratégies de communication**
 - ▶ Plan de communication annuel
 - ▶ Séminaire annuel sur la communication : bilan de l'année passée ; présentation d'analyses de mesures d'impact des actions de communication effectuées ; discussion du plan de communication
- ▶ **Rendre visible et lisible les services offerts par le service de communication central**
- ▶ **Clarifier les procédures de commande**

Dispositif cible (4) : Quelle organisation ?

Quel mode de relation avec l'équipe de direction ?

Quelle localisation ?

- ▶ A proximité de la présidence

Quelle logique de structuration ?

- ▶ Définir des compétences en fonction des missions à développer Doc 2
(des compétences supplémentaires détectées par rapport à la configuration des 4 services communication)
- ▶ S'inspirer de schémas d'organisation d'autres universités
- ▶ S'appuyer sur le cabinet conseil RH

AP Communication : Un rendu compte en 5 séquences

- L'angle d'approche
- Analyse des besoins
- Dispositif cible
- **Priorités de communication 2008-2009**
- La dimension pilote

Priorités de communication : Trois axes de travail

- **Mettre en place la stratégie et les outils de communication de la nouvelle université**
- **Assurer l'achèvement des programmes 2008**
- **Communiquer en appui du changement**

Priorités de communication : Premier axe de travail

Le plan de communication détaillé est à construire

Stratégie et outils de l'UdS : les objectifs prioritaires

- ▶ Un système d'information interne en plusieurs phases
- ▶ Favoriser la connaissance mutuelle
- ▶ Créer l'identité
- ▶ Rayonnement international



4 projets

Docs 3 et 4

- Identité
- Événements
- Multimédia
- Circulation de l'information

+

10 outils proposés

Doc5

Priorités de communication : Deuxième axe de travail

- **Assurer l'achèvement des programmes 2008**

Priorités de communication : Troisième axe de travail

Communiquer en appui du changement

▶ **Objectif : Faire comprendre le changement qui s'opère et préparer les esprits**

▶ **Démarche :**

▶ Poursuivre la communication institutionnelle globale du projet

▶ Une campagne de communication en automne : dossier ORS

▶ Déployer une communication par projet

▪ Un plan de com par projet → chefs de projet + cellule de coordination

▪ Une coordination d'ensemble → cellule de coordination

▪ Mise en œuvre → service de communication + pigistes

▪ Contrôle et validation → bureau restreint du comité de pilotage

▶ **Supports de communication :**

- Sites intranet/internet
- Lettre d'information mensuelle
- Tracts
- Flash-vidéo par projet
- Programme d'assemblées générales ciblées

Priorités de communication : Le planning

Répartir la charge dans le temps ; gérer la charge de travail

⇒ **Diagramme de Gantt**

Doc 6

Priorités de communication : La faisabilité

Les moyens

- ▶ **Un budget communication à débloquer dès mai 2008**
- ▶ **Ressources dégagées avec le regroupement des services et la mutualisation**
- ▶ **Recours à des prestataires extérieurs pour certains aspects des projets**
- ▶ **Partenariat avec les partenaires locaux (collectivités et EFS)?**

Les validations

- ▶ **54 nouvelles validations à opérer en 6 mois** Doc 7
- ▶ **Comment ne pas bloquer la réalisation du plan de communication?**

AP Communication : Un rendu compte en 5 séquences

- **L'angle d'approche**
- **Analyse des besoins**
- **Dispositif cible**
- **Priorités de communication 2008-2009**
- **La dimension pilote**

La dimension pilote

Un montage de projet en six mois avec une accélération les trois derniers mois

Les points positifs de la démarche

- ▶ La connaissance mutuelle gagnée au travers de l'état des lieux comparé
- ▶ La consultation des usagers : enrichissement du projet/appropriation du projet par la communauté
- ▶ L'apport des référents politiques

Difficulté majeure : gérer la charge supplémentaire induite par le montage de projet

⇒ **Faire partager l'expérience acquise**