

Le dialogue stratégique d'activité au service des transformations

Exemple de l'Université de Lorraine

Séminaire RELIER

4 juillet 2019

Hélène Boulanger – 1^{ère}VP, VPCA

Sabine Goulin – Directrice de la Délégation à l'Aide au Pilotage Et à la Qualité



Dialogue stratégique ? De quoi est-il donc question ?

- Aller plus loin que le dialogue de gestion : placer l'organisation au service de la vision à long terme.
 - Nous avons utilisé la distinction habituelle en stratégie d'entreprise entre :
 - **Corporate strategy** : élaborée par la direction générale de l'entreprise, habituellement appelée « politique générale » ;
 - **Business strategy** : stratégie d'activité, élaborée au niveau des divisions opérationnelles de produits et de marchés. Correspond au management stratégique.
 - Le dialogue stratégique d'activité découle de cette distinction et se réalise auprès des entités qui portent l'activité de l'organisation (formation, recherche, fonctions support et appui).
- ➔ L'enjeu est ici celui de la continuité stratégique, considérée à la fois :
- Sur les plans vertical et horizontal de l'organisation : enjeu de cohérence de l'action
 - Sur le plan temporel : enjeu de transformation (temporalité du changement longue)

Contexte

Un contexte particulier dans un système englobant partagé par tous



Grand établissement, période charnière

Grande taille

- 65000 étudiants, 7000 personnels
- 40 composantes de formation, 60 unités de recherche
- 8 écoles doctorales
- 16 directions opérationnelles, 1 fondation, 1 CFA + un certain nombre d'autres objets
- 600 M€ budget
- 54 sites d'implantation, 250 bâtiments, 900000 m², 2 métropoles (Metz et Nancy)



**Enjeu de cohérence de l'ensemble
Pilotage nécessairement déconcentré**

2^{ème} mandat depuis la fusion

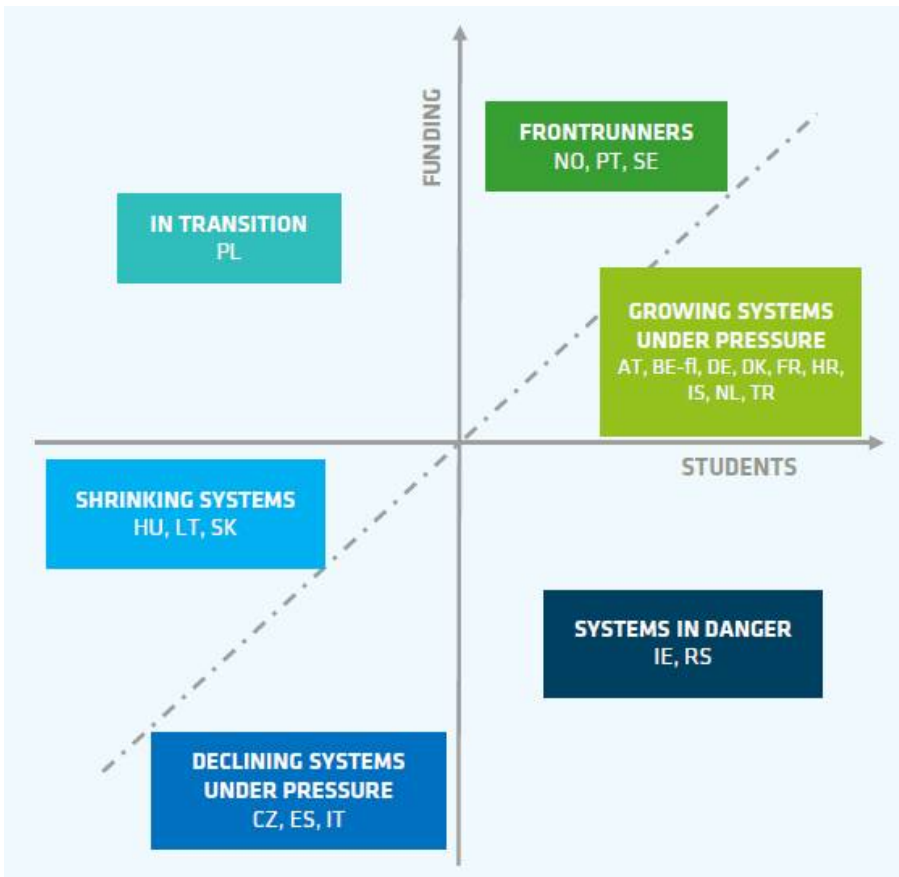
- Temps favorable : l'organisation n'est pas encore complètement figée, le bouleversement de la fusion est absorbé
- Système d'information performant qui permet de travailler en transparence sur des éléments partagés par tous les acteurs
- Dispositif de pilotage posé. Installation d'un dialogue au cours du premier mandat, mise en place de COM (où l'absence de « M » a été lourdement pointée par la communauté)
- Démarche qualité installée et robuste



**Un terrain favorable
et des fondations adaptées**



Un contexte contraint partagé : l'obligation d'efficience



EUA - Public funding observatory – report 2018

→ Universités en France

- Analyse EUA : système français en croissance sous pression (croissance du nombre d'étudiants plus rapide que la croissance du soutien public)
- Accroissement des attendus (missions et résultats)

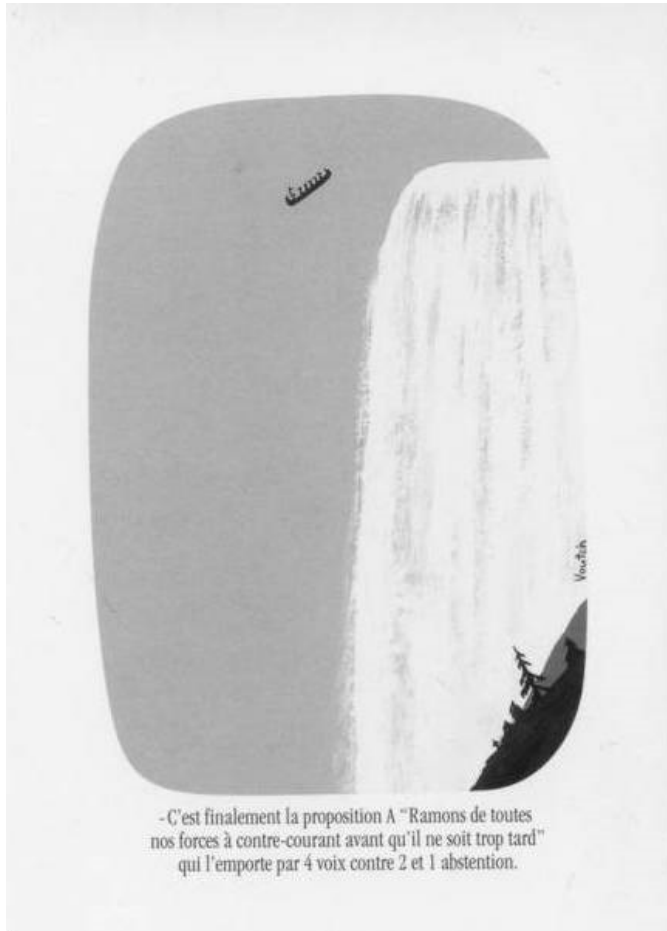
→ Leviers

- Accroissement des financements privés
- Gain d'efficience : efficacité (résultat) + économie de moyens

→ Il faut pouvoir faire des choix



Certaines particularités des organisations universitaires



Voutch

- Processus délibératif complexe. Nombre élevé d'élus et de lieux de débat.
 - Avantage : robustesse de la décision.
 - Inconvénient : nécessite une anticipation importante.
- Vitesse de transformation de l'activité relativement lente (stabilité des ressources qui induit une forme de stabilité des activités).
- Dualité stratégique : entre missions de service public pour le plus grand nombre et marqueur de l'excellence.



Problèmes à résoudre

- Comment faire des choix ? ➔ préférer le consentement au consensus
- Comment mettre les moyens au service de la stratégie ? ➔ analyse des besoins différenciés, développement d'une dynamique gagnant-gagnant pour tous les acteurs
- Comment prendre en compte l'hétérogénéité des activités tout en gardant une cohérence d'ensemble ? ➔ permettre à chaque entité de s'appropriier le projet d'établissement par déclinaison/adaptation, continuité stratégique

Voutch

A la fondation du dispositif : une démarche qualité augmentée



Une continuité dans les engagements

Démarche

2008-2012 – Démarche Qualité (axe transversal du contrat)

« Mettre en œuvre la démarche d'assurance qualité : recherche, formation, pilotage par le biais du CRAQ »

Culture

2013-2017 - Culture Qualité

« Développer une culture de la qualité propice à l'amélioration et à l'innovation »

Transformation Efficience

2018-2022 – Organisation innovante

« Subsidiarité, alignement stratégique et agilité organisationnelle. Être en capacité de se transformer pour accompagner les changements et les innovations » « la politique qualité de l'université est déclinée en formation, en recherche et pour les services supports »



Construction par itération

2004 → 2008 → 2012_(fusion) → 2019

Autoévaluation

Projet /stratégie

Implication
parties prenantes

Ressources
humaines

méthodes et
outils

Chartes



De plus en
plus d'acteurs

De plus en
plus de
dispositifs

De plus en
plus de
méthodes

De plus en
plus
« territoires »



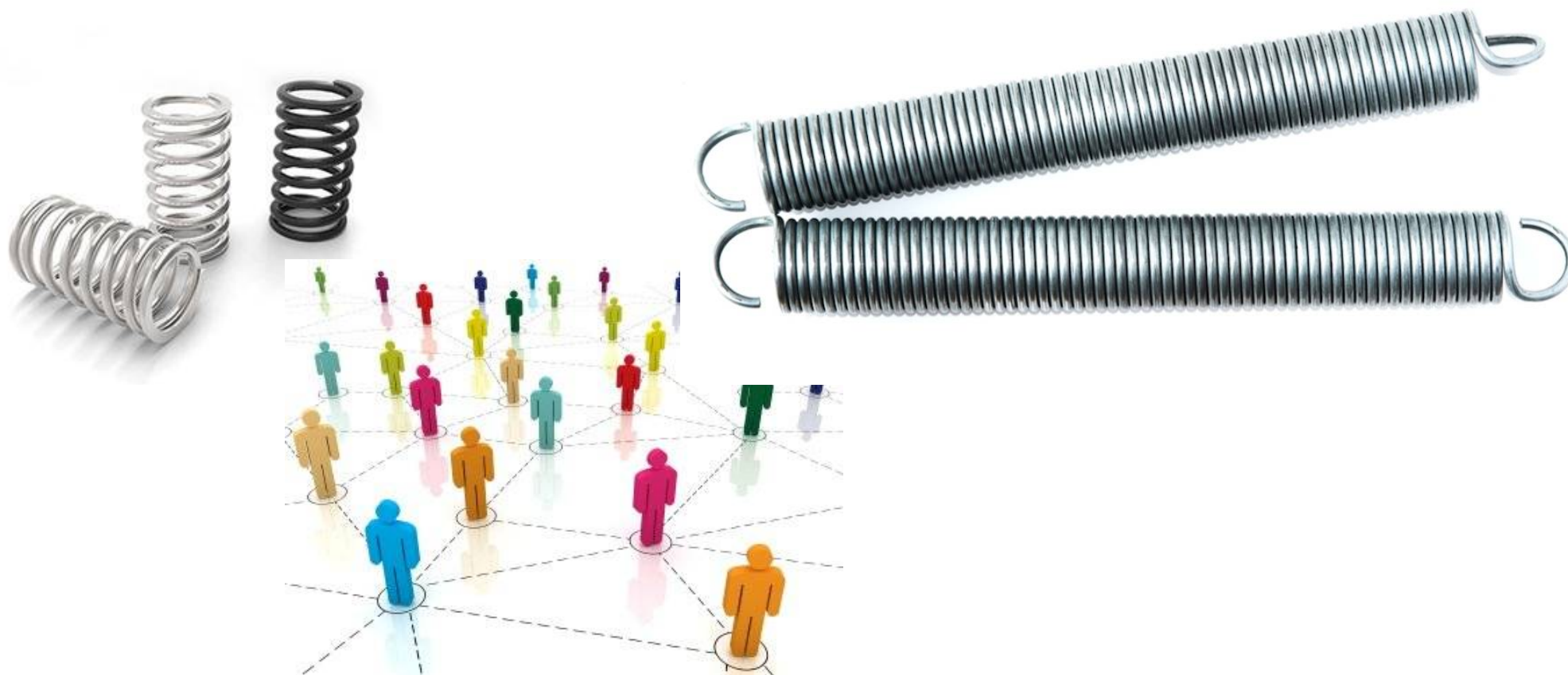
Des réalisations durables et appui au décisionnel



- Politique/DGS/Pilotage et qualité
- Cartographies économiques régulières
- Système d'information décisionnel partagé, transparent, développé et maintenu pour faciliter le pilotage et couvrant les activités métiers et les moyens
- Compétences, conviction et *impertinence constructive*
- Cycle qualité
 - Évaluation – Stratégie – Projet et suivi de la mise en œuvre // amélioration continue
 - Continuité des dispositifs indépendamment des changements politique et organisationnels
 - Accompagnement et conseil : Formation – Recherche – Gouvernance et Pilotage
 - Efficience organisationnelle



Garder le cap !



Dialogue stratégique d'activité



Introduction : stratégie d'organisation pour l'UL

- Est-il possible de définir une stratégie unique qui soit pertinente pour toutes les activités de l'UL ?
→ réponse : **non**
- Raisonnement par Domaine d'Activités Stratégique (DAS), c'est-à-dire un ensemble homogène d'activités pour lesquelles il est possible de formuler une stratégie unique qui soit pertinente.



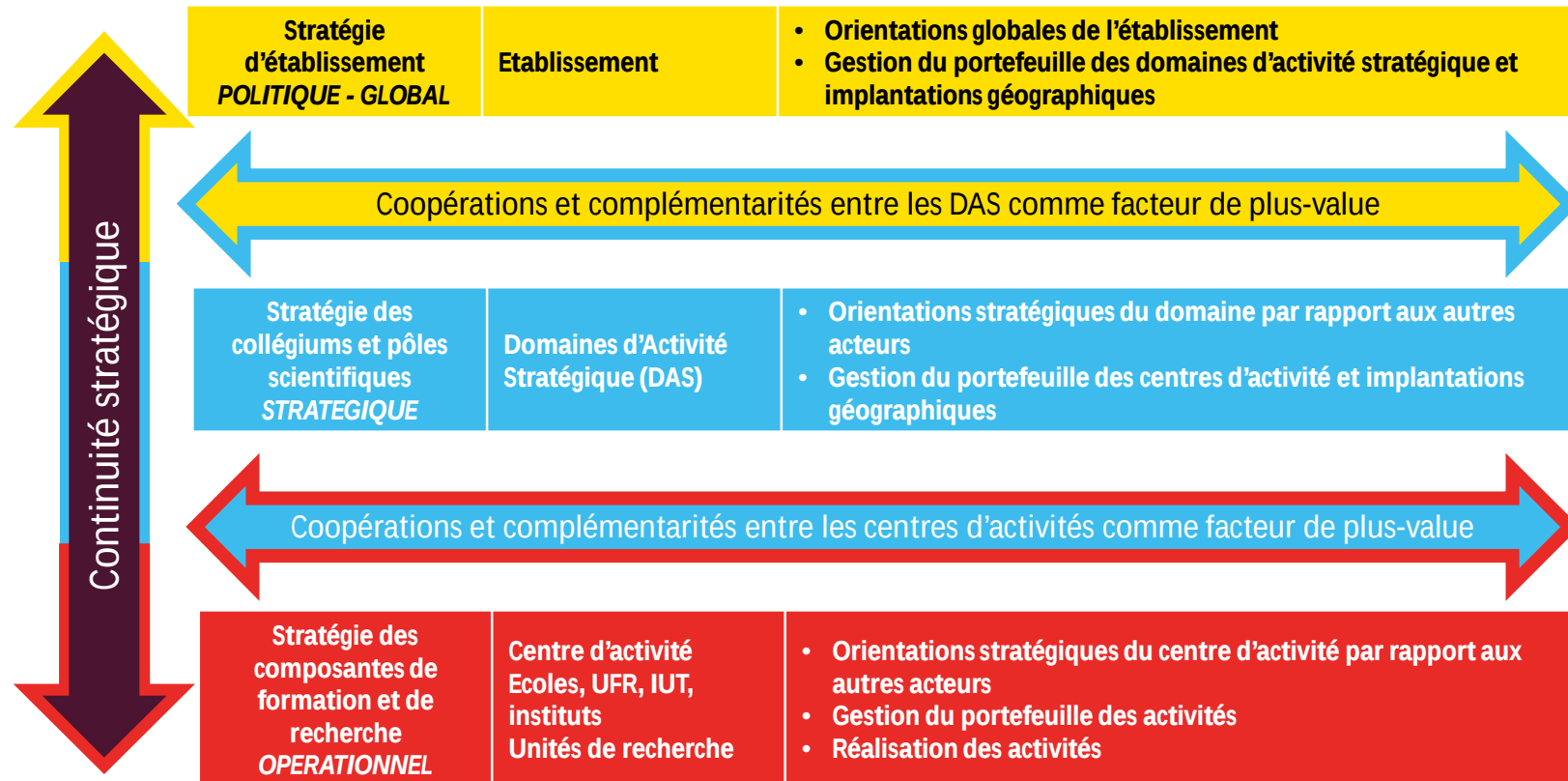
Domaines d'activité stratégiques (DAS) de l'UL

Rappel DAS : ensemble d'activités cohérentes pour lesquelles il est possible de formuler une stratégie unique qui soit pertinente

Université de Lorraine		
Domaines d'activité stratégique (DAS) en formation : 9 COLLEGIUMS	8 Ecoles doctorales	Domaines d'activité stratégique (DAS) en recherche 10 POLES SCIENTIFIQUES
• Arts, lettres et langues (ALL) • Droit, économie, gestion (DEG) • Interface • Lorraine-INP (L-INP) • Lorraine Management Innovation (LMI) • Santé • Sciences et technologies (ST) • Sciences Humaines et Sociales (SHS) • Technologie		• Agronomie, agroalimentaire, forêt (A2F) • Automatique, mathématique, informatique et leurs interactions (AM2I) • Biologie, médecine, santé (BMS) • Connaissance, langage, communication, sociétés (CLCS) • Chimie et physique moléculaires (CPM) • Energie, mécanique, procédés, produits (EMPP) • Matière, matériaux, métallurgie, mécanique (M4) • Observatoire terre et environnement de Lorraine (OTELo) • Sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion (SJPEG) • Temps, espaces, lettres, langues (TELL)



Articuler les strates stratégiques





La continuité stratégique : cohérence et puissance de l'action

Etablissement (directions)

- Dans quelles domaines d'activités devrions-nous être présents → portefeuille des domaines d'activité stratégique et implantations géographiques
- Comment l'établissement apporte une plus-value aux C-PS (DAS) et à leurs composantes ?
- Comment les C-PS (DAS) et leurs composantes s'apportent des plus-values entre elles ?

Collégium et Pôles (DAS)

- Comment faire évoluer le portefeuille des activités en recherche ou en formation et leurs implantations géographiques ?
Comment le C-PS apporte une plus-value à ses composantes ?
- Comment le C-PS tire une plus-value de ses coopérations avec d'autres DAS et l'établissement en général ?

Composantes UR

- Quel positionnement par rapport aux autres composantes du DAS ?
- Comment réaliser de manière optimale les activités ?
- Comment les composantes amènent une plus-value aux DAS, à l'établissement ?

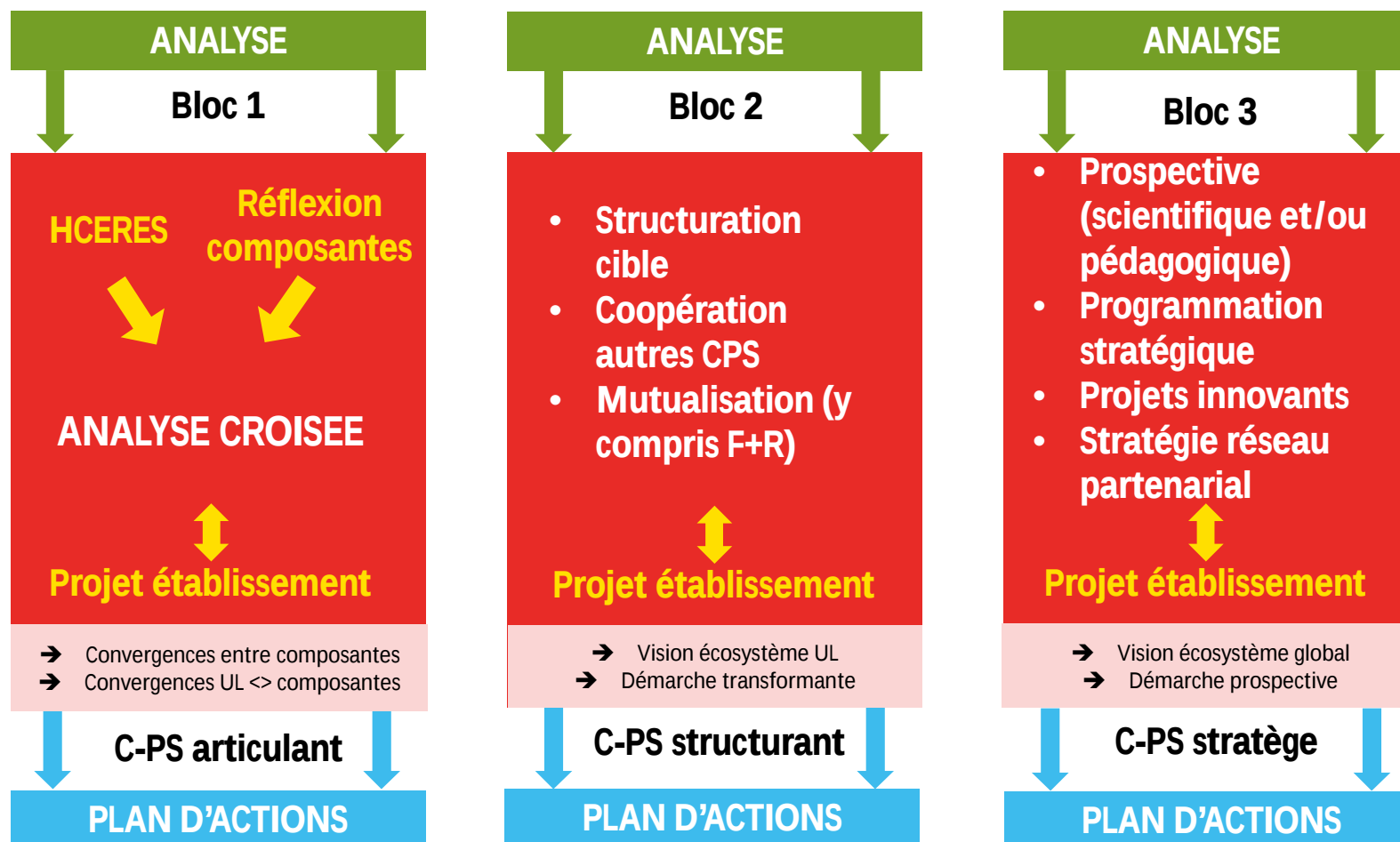
→ Enjeu : la production d'une dynamique collective (chaque entité au bénéfice d'elle-même, donc des autres... et réciproquement)

Les Projets Stratégiques d'Activité

Construit par chaque pôle et chaque collégium



Structure du PSA – pôles et collègiums



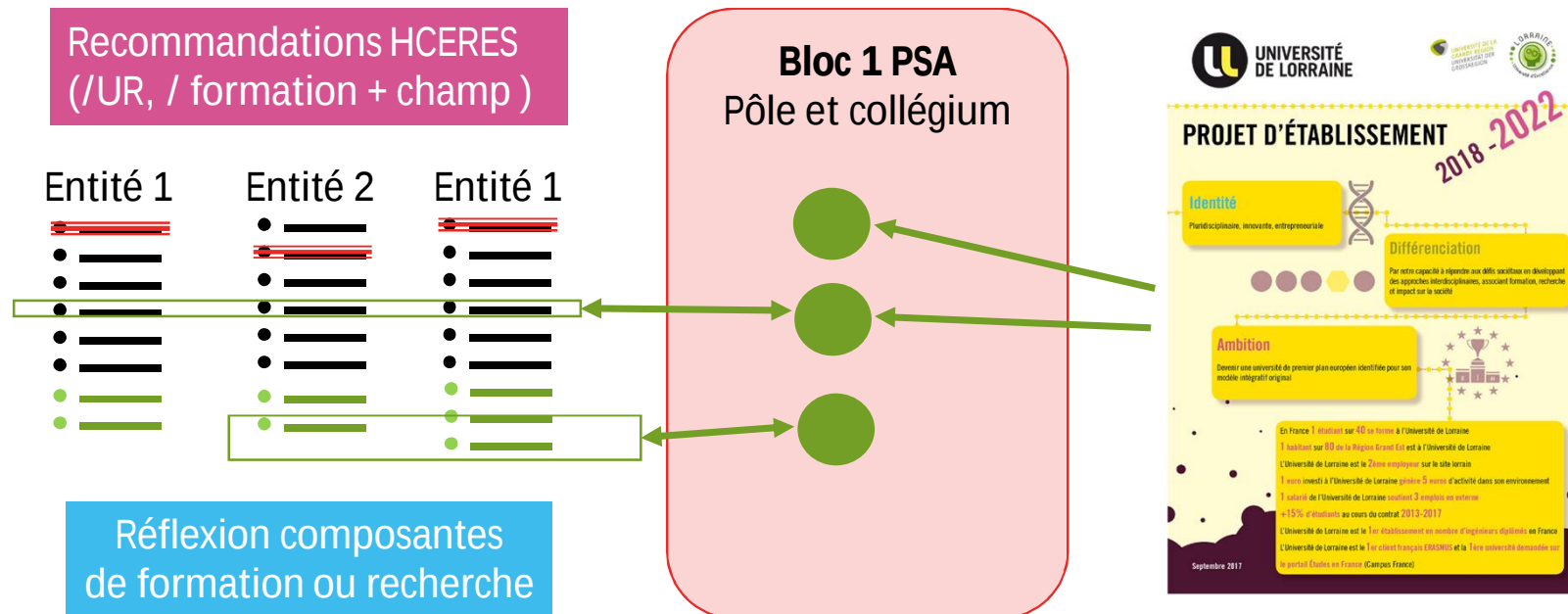


1^{ère} étape : définir les activités principales

- **Activités de recherche ou de formation**
- **Elles peuvent être regardées :**
 - Ensemble (toutes activités de recherche ou toutes activités de formation)
 - Au niveau de chaque activité (chaque formation, chaque axe de recherche...)
 - Par sous-ensemble (ex : toutes les LP, ou alors toutes les activités de recherche d'un laboratoire...)
- **Embrasser :**
 - Lien F<>R
 - Trous dans la raquette
 - Quels publics / quelles attentes ?
 - Avec quelles évolutions en cours ou à prévoir ?
 - Les activités complémentaires (ex : valorisation, entrepreneuriat...)



Construction bloc 1 : CPS Articulant





Construction du bloc 2 : CPS structurant

- **Structuration cible** : quelle agencement interne du collégium ou du pôle à la fin du contrat ou pour le contrat suivant, sur la base d'une analyse avantages/inconvénients du modèle actuel ?
- **Coopération autres CPS** : quelles coopérations actuelles et futures
 - avec les autres pôles et les collégiums
 - ou avec les autres collégiums et les pôles ?
- **Efficiencce, mutualisation (y compris F+R) : se donner les moyens pour préserver nos forces et être présent sur de nouveaux enjeux**
 - Analyse des moyens au service des activités
 - Quelles mutualisations en interne et en externe actuelles ?
 - Quelle est la cible ?



Construction du bloc 3 : CPS Stratège

- **RSU**
- **Prospective (scientifique et/ou pédagogique)**
 - Quelle vision pour le futur ? Demain, quel positionnement comme avantage ? Questionner l'avantage, exemple : est-il durable (barrières à l'entrée) ?
 - Quelles évolutions seront nécessaires ?
 - Si nécessaire, construire des scénarii
- **Programmation stratégique** : vision pluriannuelle (2019-2022) des actions
- **Grands projets innovants**
- **Stratégie territoriale/internationale et réseau partenarial** (interne + externe)

Du dialogue vers les engagements réciproques



Conduite du dialogue

- Dispositif aussi allégé que possible
- Objectif du dialogue : faire progresser la qualité de l'analyse stratégique et des plans d'action ; co-construire progressivement les choix
- 2 réunions par CPS, distantes de 2-3 mois
 - La première donne lieu à un relevé des orientations à poursuivre en vue de la seconde réunion ;
 - La seconde mène à la rédaction des contrats d'engagement



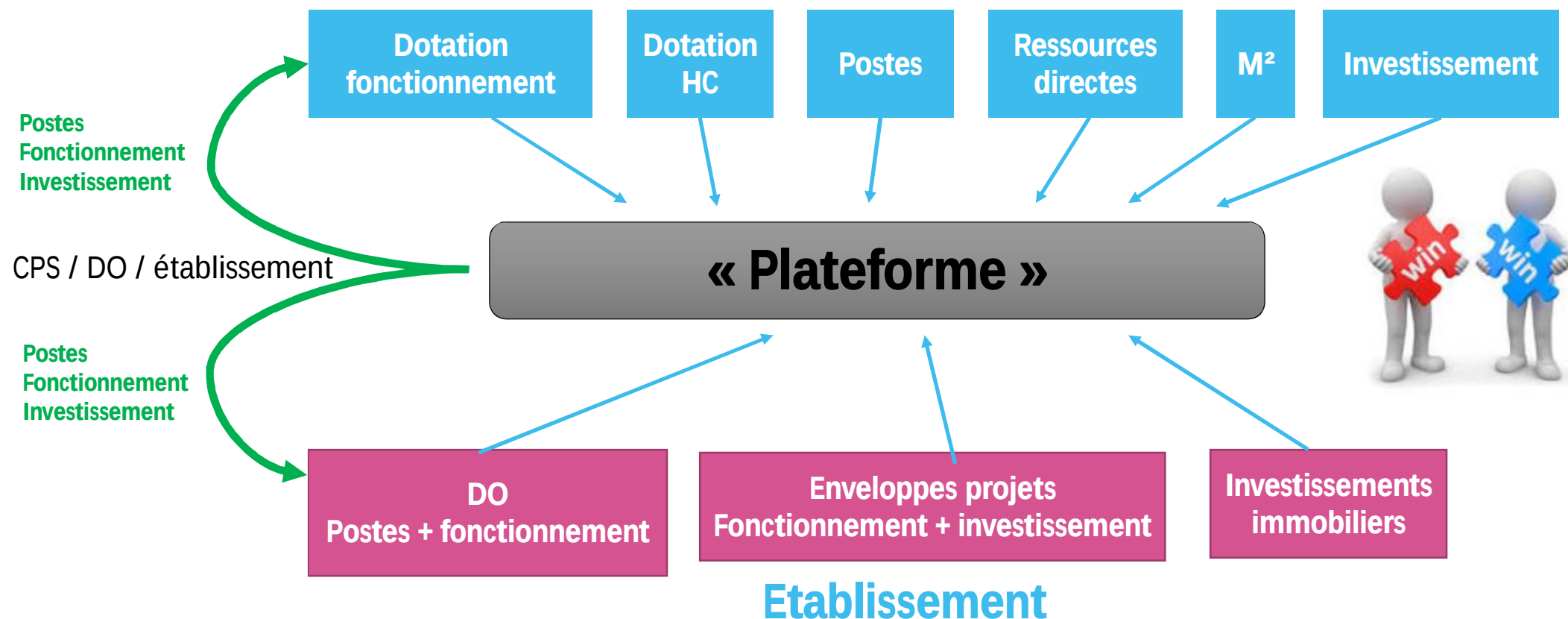
Contrats d'engagements réciproques

- 4-5 pages maximum
- 4 parties :
 - Priorités établissement ou CPS (2-3 partagées, maximum)
 - Plan d'actions retenues CPS
 - Extrait cartographie économique 2017
 - Moyens en vision pluriannuelle : socle fonctionnement, projets (inv+fct), HC ou contrats doctoraux, RH, projets immobiliers (PP2I)
- L'allocation des moyens est conditionnée par la signature de ces contrats
- La réalisation des engagements est contrôlée a posteriori, une fois par an



Le mécanisme transformant “gagnant-gagnant”

CPS – composantes + UR



Conclusions



Les conditions sine qua non à remplir

- Démarche qualité installée/consolidée
- Vision, projet ➔ dans la durée, au-delà du contrat
- Collectif : portage politique, dispositif de pilotage. Acteurs multiples : la réussite devient celle de chacun.