

Les fonctions support : un levier de la transformation des Universités

Le soudaineté de la crise sanitaire de la Covid-19 a mis en lumière la mission et le rôle essentiels des fonctions support (notamment RH, finances, achats, informatique, communication, immobilier). Alors qu'il leur est parfois reproché de n'être qu'une charge loin de l'activité, elles ont démontré toute leur importance, à titre d'illustration : la fonction **ressources humaines** pour les dispositifs de protection sanitaire et la mise en place du travail à distance, **informatique** pour l'équipement des télétravailleurs et l'enseignement à distance, **communication** pour maintenir le lien entre les équipes et informer les étudiants, **achats et finances** pour l'acquisition des équipements sanitaires ou informatiques, et pour assurer la continuité de paiement essentielle aux entreprises...

Au-delà d'un constat conjoncturel exacerbé par la crise, elles sont également parties prenantes du **mouvement de transformation de fond à l'œuvre au sein des universités**, et singulièrement :

Une autonomie consacrée sur les plans pédagogique, RH et financier



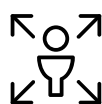
Le changement de paradigme induit par la loi LRU, assimilable pour partie aux effets de la décentralisation, introduit un **nouveau rapport entre les Universités et l'Etat**. Le **renforcement du rôle des fonctions support** dans le fonctionnement quotidien des universités et leur pilotage est l'un des moyens de leur autonomie.

Un dialogue de gestion renouvelé (GBCP)



Le dialogue de gestion avec l'Etat, dans ce nouveau cadre, impose une plus **grande visibilité budgétaire** (notamment pluriannuelle) et une **maîtrise plus fine des données et des indicateurs** (*Dialogue stratégique de gestion, enquêtes etc.*) ; afin d'identifier les marges de **manœuvre financières et les leviers d'action**. Un renforcement du **contrôle** (CIC et CIB), aujourd'hui peu approprié, permet également une meilleure maîtrise et cartographie des risques.

Le renouvellement voire l'innovation vers de nouveaux modèles des Universités



Les **établissements expérimentaux**, les créations de nouveaux établissements, les mouvements de regroupement ou de fusion, processus longs et complexes, nécessitent un portage fort des équipes de Direction. Ils concourent à :

- Viser une plus grande **pluridisciplinarité**, dans la perspective d'une Université de tous les savoirs ;
- Améliorer **l'image et la lisibilité de l'université**, dans un cadre mondialisé du recrutement des étudiants ;
- Participe à **l'efficience** de l'organisation et le fonctionnement de l'administration centrale, et notamment des fonctions supports

Une modernisation continue des systèmes d'information



La préparation et la construction du **prochain marché intégrateur Sifac2022-2026** de l'Amue couvrant les prestations de transformation et de déploiement de la solution vers la **cible SAP S/4 HANA**, est l'occasion de mener une **réflexion sur la fonction finances** (performance et analyse, expérience utilisateurs, immobilisations etc.), en cohérence avec les évolutions et déploiements des autres systèmes d'information (Geslab, Infineo 2021-2023, etc.).



La transformation des Universités est également soutenue par le **PIA4**, qui permettra de réaliser des investissements **stratégiques prioritaires** et allouer des **financements pérennes pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation**, notamment en renforçant les écosystèmes de recherche (lien entreprise et recherche, transfert de technologies etc.) ou en amplifiant la transformation des sites académiques pour affirmer leur visibilité et leur rayonnement à l'international.



Le rôle contributif des fonctions support pour répondre aux défis de l'Université de demain

Contribuer au rayonnement de l'offre universitaire

Dans une compétition mondiale toujours plus tangible, les Universités françaises se sont lancées dans un processus d'affirmation de leur **visibilité et de leur excellence pédagogique** (réputation académique, insertion professionnelle, taux d'encadrement, nombre de citation académiques, ouverture aux étudiants et professeurs internationaux, logique de certification).

Dans un paradigme d'efficience, affirmer l'excellence opérationnelle

Dans le cadre de logiques budgétaires restrictives, la performance des fonctions support est considérée comme un **axe majeur de la transformation** en ce qu'elle contribue à **restaurer la confiance** avec ses tutelles, et **développer ses marges de manœuvre**. (e.g IdEx).

La démonstration de l'excellence opérationnelle de l'Université permet de se mettre réellement **au service des missions de formation et de recherche** (rôle de facilitateur, mais aussi de gardien) : qualité de la donnée, accompagnement aux activités, sécurisation juridique, expertise...

Tendre vers plus d'agilité dans le fonctionnement quotidien

L'affirmation du mode projet est incarnée aujourd'hui par certaines fonctions support. Elles ont pu acquérir une **capacité à mettre en œuvre et piloter des grands programmes** de transformation, des ouvertures plus affirmées et engagées vers le **numérique** et des **innovations pédagogiques** sur le plan des formations.



Comment améliorer la **qualité de service** rendue par les fonctions support aux usagers internes et externes (offre de valeur, positionnement, pratiques, outils), **sécuriser et clarifier leur organisation**, afin de permettre à l'Université de réaliser au mieux ses missions dans le cadre de ses **orientations stratégiques** ?



Notre proposition pour répondre à ces défis

- Définir l'**offre de valeur** des différentes Directions supports
- Identifier les **difficultés** des différentes fonctions, les pistes d'amélioration à court et moyen terme, notamment en termes de rôles et périmètres des missions
- Proposer les **évolutions de l'organisation** respectant les contraintes réglementaires et les contraintes et spécificités des services
- Proposer un dispositif permettant de vérifier l'adéquation des moyens (budgétaires, RH, SI, etc.) aux missions

Phase 1

Observation et problématisation en vue d'établir un état des lieux et diagnostic

Phase 2

Préconisations de scénarios d'évolution et définition d'une feuille de route associée

CADRAGE

- Définir les objectifs et préciser le périmètre,
- Stabiliser le calendrier, la gouvernance, l'équipe projet et les livrables

EMPATHIE

Décrypter les différents usages, comprendre les besoins explicites et implicites et collecter les irritants rencontrés

Observations et échanges (état des lieux) :

- Étude documentaire
- Journée d'immersion sur site
- Entretiens individuels
- ✓ État des forces et faiblesses
- ✓ Quantification et analyse de l'activité
- ✓ Cohérence des outils

DÉFINITION

Identifier parmi ces irritants, la ou les problématiques « racines » sur laquelle travailler

Qualification des problématiques et priorisation de la cible (diagnostic)

- Identification et priorisation des problématiques et contraintes
- Qualification des leviers (organisationnels, outils, RH, processus), analyse de maturité et formalisation de la grille de critères
- Définition du cadre stratégique et du positionnement associé

IDÉATION

Imaginer des solutions répondant à ces problématiques et finalement ne retenir que l'innovation pertinente

Propositions de scénarios d'amélioration et co-construction des solutions :

- Décrire et formaliser les différents scénarios au regard de l'offre de valeur des Directions support, du fonctionnement cible, des effectifs cible
- Évaluer les scénarios au regard des bénéfices attendus, des inconvénients et identifier les conditions de mise en œuvre
- Préconiser un scénario

ANALYSE / PROTO-TYPAGE

Analyser et donner corps aux idées retenues

Définition des modalités de mise en œuvre

- Produire un plan d'action cadencé tenant compte des priorités définies en phase 1
- Formaliser une stratégie d'accompagnement au changement

EXPÉRIMENTATION

Tester auprès des usagers et recueillir leurs points de vue



- Diagnostic et analyse de maturité de l'existant
- Leviers de modernisation
- Grille de critères d'évaluation des scénarios

1,5 mois



- Scénarios détaillés avec une évaluation associée
- Un plan d'action priorisé et cadencé

1,5 mois



Contactez-nous !



Pierre-Yves BAILLET
Associé fondateur



Justine FORT
Manager

