



HAL
open science

Gouvernance et environnement numérique : choisir ou subir ?

Dominique Kervadec, Nathalie Hauchard-Seguin, Pierre Beust

► **To cite this version:**

Dominique Kervadec, Nathalie Hauchard-Seguin, Pierre Beust. Gouvernance et environnement numérique : choisir ou subir ?. Colloque international ESFAM 2019 “ La gouvernance universitaire à l'ère du numérique ”., Mar 2019, Sofia, Bulgarie. hal-02129116

HAL Id: hal-02129116

<https://hal.science/hal-02129116>

Submitted on 14 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Gouvernance et environnement numérique : choisir ou subir ?

KERVADEC Dominique

Vice-président, Université de Caen Normandie, France

HAUCHARD SEGUIN Nathalie

Directrice générale des Services, Université de Caen Normandie, France

BEUST Pierre

Vice-président délégué aux transformations pédagogiques, Université de Caen Normandie, France

RÉSUMÉ

La question du positionnement de la gouvernance dans un environnement numérique est un élément essentiel de la réflexion. Il s'agit donc dans un premier temps de caractériser la gouvernance universitaire. Cette analyse est menée dans le cadre des universités françaises et aboutit à interroger la posture de stratégie ou de gestionnaire du président d'université.

Le développement de l'environnement numérique depuis les années 80 jusqu'à aujourd'hui, aboutit à des systèmes permettant le partage de l'information de gestion, quasiment en temps réel. Nous pouvons alors disposer d'un véritable Système d'Information Décisionnel, dont le principe est d'apporter une aide à la décision, tout en partageant l'information, explicitant ainsi l'action, associant aussi à l'action.

L'environnement numérique possède deux visages, tel le dieu romain Janus. Il est d'abord, de manière évidente, un outil, support des activités, aidant à la décision, facilitant la communication ; il est aussi, par son déploiement qui permet d'atteindre, à chaque instant, chaque personnel, chaque usager, un outil transformant, provoquant des décisions. C'est ce second aspect qui entre en interaction forte avec la gouvernance des établissements ; il peut orienter insidieusement les choix politiques.

Nous éclairons cette analyse par des exemples puisés dans la vie des universités : la communication interne et externe, l'impact des algorithmes décisionnels, les applications partagées, la mutualisation des expertises et fonctions, la mise en œuvre d'un projet stratégique.

En conclusion, nous ouvrirons le débat sur l'évolution des organisations, en interrogeant l'impact du numérique sur l'organisation traditionnelle fondée sur les structures, pour dessiner une organisation fondée sur les missions.

MOTS-CLÉS

Gouvernance, Numérique, Organisation, Pilotage, Décision

1 INTRODUCTION

Forts de plus de huit années d'expérience dans le pilotage d'une université pluridisciplinaire, nous proposons une analyse de situations rencontrées pour alimenter une réflexion commune sur la question de la gouvernance universitaire. Nous étudions ici particulièrement l'impact des outils numériques, et plus largement de l'environnement numérique, sur les possibilités de transformation de la gouvernance, qu'elle soit souhaitée ou subie.

Cette communication constitue donc la première étape d'une démarche dont l'objectif est de comprendre l'évolution en cours des modes de gouvernances. Elle a pour objectif de partager une expérience pour contribuer à la construction d'un corpus de connaissances, celui-ci permettant de

comprendre les mécanismes en jeu. Notamment, il s'agit de mesurer les impacts relatifs des réformes des gouvernances universitaires ainsi que ceux du développement des technologies numériques sur le pilotage des universités. L'enjeu est alors de décrire les conditions pour que ces technologies se placent au service d'une gouvernance reconnue par tous.

L'Université de Caen Normandie est une université pluridisciplinaire déployant des formations et des activités de recherche dans les quatre domaines traditionnels de l'université française : Arts-Lettres-Langues, Droit-Économie-Gestion, Sciences Humaines et Sociales, Sciences-Technologies-Santé.

En 2019, 29 000 étudiants sont inscrits à l'Université de Caen Normandie, 2 700 personnels y sont salariés, et les dépenses globales représentent la somme de 220 M€. L'établissement est présent sur six agglomérations et 14 campus : à Caen, 26 000 étudiants se répartissent sur six campus ; Cherbourg, Alençon, Saint-Lô, Lisieux et Vire regroupent 2 000 étudiants ; 1 200 étudiants suivent des enseignements à distance). La distance entre Caen et les autres agglomérations nécessite, selon le cas, de 45' à 80' de trajet.

2 CARACTERISTIQUES D'UNE GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

Gouverner, c'est diriger. Gouverner, c'est faire le choix d'un cap. Gouverner, c'est être à l'écoute. La gouvernance est l'ensemble des dispositifs qui permet la coordination des parties prenantes de l'organisation, afin de prendre des décisions. Examinons l'application faite dans les universités, en mettant en exergue les aspects pouvant évoluer avec l'environnement numérique.

Le positionnement de la gouvernance est un élément essentiel de notre réflexion. Celui-ci doit être lu au regard du fonctionnement et de la capacité de développement de l'université. Ceci implique à la fois des liaisons légitimes avec les personnels de l'établissement lui-même ainsi qu'avec les acteurs politiques et socio-économiques de celui-ci ; outre le fait que la légitimité est fondée sur des bases juridiques, elle porte également une dimension éthique que nous pouvons rapprocher de la capacité à répondre aux attentes, ou du moins à obtenir le consentement du groupe. A cela, il faut rajouter la spécificité que constitue le fait pour l'université d'être un service public : l'utilisateur qu'est l'étudiant constitue un acteur qui ne saurait être simplement défini par une liste de droits et obligations que chaque partie respecterait ; il est tout autant une partie prenante intéressée par la réussite du projet universitaire, car tributaire au moins en partie de celui-ci pour son devenir, bénéficiaire lui-même du processus de transfert de compétences.

La gouvernance des universités françaises est appuyée sur un cadre législatif et réglementaire très détaillé, publié dans le Code de l'Éducation. Elle repose sur le principe de désignation de représentants par corps (enseignants-chercheurs, personnels administratifs et usagers) dans les instances qui ont la responsabilité du pilotage que ce soit au niveau de l'établissement ou de l'une de ses composantes. A

l'échelle de l'établissement, deux conseils centraux sont concernés par ce mode de désignation : le Conseil d'Administration et le Conseil Académique. A l'Université de Caen Normandie, près de 80 % des membres du Conseil d'Administration (28 sur 36) sont des représentants désignés au sein de l'établissement par une élection au suffrage direct ; en ce qui concerne le Conseil Académique (constitué d'une Commission de la Formation et de la Vie Universitaire et d'une Commission de la Recherche), ces représentants sont au nombre de 72 sur un total de 80 (soit 90 % des membres). Dans les deux cas, les autres membres sont des personnalités extérieures à l'établissement, dont certains sont désignés par les autres membres du conseil, d'autres étant prévus à travers leurs fonctions. Enfin, l'article L. 712-2 du Code de l'Éducation dispose que « Le président de l'université est élu à la majorité absolue des membres du Conseil d'Administration parmi les enseignants-chercheurs, chercheurs, professeurs ou maîtres de conférences, associés ou invités, ou tous autres personnels assimilés, sans condition de nationalité. Son mandat, d'une durée de quatre ans, expire à l'échéance du mandat des représentants élus des personnels du conseil d'administration. Il est renouvelable une fois ».

En conséquence, les modalités de désignation de la gouvernance dans les universités françaises portent en elles une possible posture « gestionnaire », même si elle a été atténuée par les lois de 2007 (loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités, LRU) et 2013 (loi pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche, ESR). Celle-ci consiste en un positionnement de la gouvernance où l'action principale est consacrée à la gestion du fonctionnement de l'établissement, attachée éventuellement à une démarche d'amélioration continue. Le système est proche de celui d'une cogestion de l'établissement, via un système de représentation dans toutes les instances de pilotage.

Les lois de 2007 et 2013 ont transformé la gouvernance de l'université française. La loi de 2007 renforce les missions et les prérogatives du président d'université qui devient le véritable maître d'œuvre du projet d'établissement. Dorénavant, il n'est élu que par le Conseil d'Administration à la majorité absolue, son mandat est ramené à 4 ans (5 ans auparavant) et devient renouvelable une fois. Ce Conseil d'Administration voit ses représentants des enseignants-chercheurs et enseignants désignés sur un scrutin de liste unique, là où auparavant la représentation se faisait par grands secteurs disciplinaires et il passe de 60 à 30 membres (pour revenir à 36 membres suite à la loi de 2013). L'autorité du Conseil d'Administration est renforcée, notamment en matière de recrutements. Il doit approuver le rapport d'activité que lui présente le président. Il a compétence pour créer, après délibération, des unités de formation et de recherche (précédemment du ressort d'un arrêté du ministre de la recherche).

Le renforcement de la direction et de la gestion des universités avait pour objectif de rendre les universités plus efficiente et efficace dans la réalisation de leurs missions.

Ces évolutions orientent la gouvernance universitaire vers la constitution d'équipes présidentielles, proposant un projet politique à la communauté universitaire au moment du

renouvellement des membres des conseils centraux (Conseil d'Administration, Conseil Académique). Dans ce contexte, l'enjeu du pilotage de l'établissement est alors d'éclairer les choix politiques par des données de pilotage, pour ensuite, grâce à elles, suivre l'impact des actions mises en œuvre. La posture présidentielle de « stratège », souhaitée par les deux lois citées précédemment, exprime par conséquent le besoin d'y associer celle du « gestionnaire » : la gouvernance repose sur un principe d'ambidextrie. Cette qualité est en fait à rapprocher du lien entre gouvernance et pilotage, de la complémentarité entre la fonction présidentielle et celle de la direction générale des services.

Piloter, c'est guider. Piloter, c'est conserver un cap. Piloter, c'est informer.

Dans des ensembles universitaires qui croissent en taille, depuis l'impulsion donnée par la loi de 2013 favorisant la création de regroupements, le principe de diffusion des responsabilités pour gagner en réactivité dans les prises de décisions peut rencontrer l'écueil de la dilution des responsabilités. Pourtant, cette diffusion des responsabilités, qui s'entend dans des niveaux intermédiaires de l'université (par exemple des composantes de formation et/ou de recherche, des services), repose sur l'idée que l'enjeu de la prise de décision c'est l'exécution de la décision ; pour cette raison, il est souhaitable de ne pas déconnecter la prise de décision de ceux qui devront la mettre en œuvre et par conséquent de se reposer sur le principe d'une bonne subsidiarité. Néanmoins, prendre une décision c'est aussi évaluer les risques lors de sa mise en œuvre, évaluation qui doit souvent dépasser le périmètre de l'entité responsable ; chaque entité d'une université répond à la demande de réalisation des mêmes missions de formation et de recherche, dans des domaines disciplinaires cependant différents, mais faisant appel à des services supports partagés et mobilisant des ressources nécessairement limitées. L'interdépendance est une réalité qui s'impose aux revendications de spécificité, voire d'autonomie, disciplinaire.

Bien décider, c'est faire la distinction entre décision opérationnelle et décision stratégique. En effet, si la prise de décision opérationnelle peut s'accorder assez aisément avec le principe de subsidiarité, celle stratégique doit être interrogée dans le cadre de l'interdépendance. D'ailleurs mettre en place une stratégie nécessite de définir la nature et l'ampleur des moyens utilisés pour atteindre un objectif fixé dans le cadre d'une action coordonnée. Au moment où les développements, tant en formation qu'en recherche, font souvent appel à l'interdisciplinarité il serait incohérent de doter d'indépendance des entités disciplinaires.

En conséquence, une réponse à cette problématique de prise de décision peut être recherchée dans le développement de la participation à la prise de décision ? Cependant, les contingences matérielles et temporelles sont alors souvent perçues comme des freins à ce souhait ; l'ère numérique est-elle susceptible maintenant d'apporter des outils pour faciliter cette approche ? L'horizontalité ou la verticalité d'une organisation, leurs pertinences, peuvent être interrogée à nouveau.

3 BRÈVE HISTOIRE DE L'ENVIRONNEMENT NUMERIQUE

Le développement de l'environnement numérique dans les années 80 correspond à la généralisation de l'ordinateur personnel ; c'est d'ailleurs ce caractère – personnel – qui le positionne en prolongement de l'activité réalisée jusque-là par une personne : il investit le champ des applications de gestion, apportant généralement une performance en terme de rapidité du traitement de l'information ainsi que de capacité à la réutiliser.

Les années 90 voient la croissance de l'Internet, qui sera essentiellement, dans cette décennie, utilisé pour accéder à une information rendue disponible sur des serveurs : c'est ce qu'on appellera ultérieurement le Web 1.0. L'apparition du smartphone au début des années 2000 accentue la capacité d'échanges des informations, entre personnes, en s'affranchissant des barrières temporelles, géographiques et culturelles. Les réseaux sociaux envahissent les relations interpersonnelles, changeant le rapport à autrui et construisent parfois des représentations multiples du monde, où la disponibilité de l'information prime sur sa fiabilité.

Le Web 2.0 est né (le terme date de 2004), c'est un web participatif, les utilisateurs ne vont pas chercher le contenu, ils le produisent. Le numérique devient "in silico" le reflet de la société "in vivo". L'évolution s'est poursuivie, et nous pouvons penser dorénavant que l'impact du numérique s'est décalé de la réalité virtuelle (la vie numérique à côté de nos vies) à la réalité augmentée (notre vie a une composante numérique indissociable).

Au cours de cette période, la multiplication des applications, toujours plus performantes, souvent développées au gré des besoins ou des opportunités, conduisent corrélativement à une perte de qualité informationnelle par la saisie multiple d'une même information, saisie qui devient parfois approximative. Le manque de fiabilité retarde le développement de la gouvernance ambidextre. Depuis une décennie, l'accent est donc mis sur la fiabilisation de l'information et par conséquent du système la portant. Il est intéressant de noter que la prise de conscience de cette nécessité dans nos universités correspond au moment de leur passage à l'autonomie imposée par la loi de 2007.

Aujourd'hui, la maturité des systèmes d'information permet d'envisager le partage de l'information de gestion, quasiment en temps réel. Nous disposons d'un véritable Système d'Information Décisionnel, dont le principe est d'apporter une aide à la décision, tout en partageant l'information, explicitant ainsi l'action, associant aussi à l'action.

Au regard de ces évolutions, de l'accélération de celles-ci qui amène souvent à parler de révolution numérique, nous pouvons nous poser la question de savoir ce qui préside aux transformations qui impactent la pratique professionnelle et la vie sociale de chacun. Est-ce un déterminisme technologique ? Ou peut-on encore parler de constructivisme ?

Croire au déterminisme technologique revient à considérer que ce sont les innovations techniques qui portent les changements sociaux ; la notion de progrès est donc clairement attachée dans ce cas au progrès technique.

Parler de constructivisme donne, aux acteurs que nous sommes, le rôle de ceux qui font le monde, particulièrement dans sa dimension sociale, si nous pensons que celle-ci est au cœur du progrès que nous qualifierons alors d'humain.

Il est aussi possible que ces deux approches puissent coexister et qu'elles ne soient qu'une question de choix d'angle d'observation. Si l'apparition d'une innovation technologique précède la transformation du monde, celle-ci est aussi liée à la façon dont les femmes et les hommes s'emparent des technologies, pour finalement les transformer si l'échelle du temps d'observation est adéquate. Il faut également prendre en compte les désirs de nos sociétés, parfois inconscients, et l'exigence intellectualiste qui caractérise au moins le monde universitaire.

La révolution numérique que nous vivons est caractérisée par une concentration temporelle exceptionnelle ; elle doit donc nous permettre de mesurer l'apport des approches déterministes et constructivistes, et nous amener alors à faire les choix éclairés.

4 AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE ET DU PILOTAGE

L'environnement numérique possède deux visages, tel le dieu romain Janus (dieu des commencements et des fins, des choix, du passage et des portes), une face tournée vers le passé, l'autre vers l'avenir, et qui donne son nom au premier mois de l'année.

L'environnement numérique est d'abord, de manière évidente, un outil, soutien des activités, support des fonctions, facilitant leur réalisation, facilitant leur disponibilité. C'est la première face du numérique, celle que l'on peut penser tournée vers le passé dans le sens où elle observe des données préexistantes tout en les rendant plus accessibles.

Il est en soutien de l'acte de formation, l'enrichissant en offrant de nouvelles voies pour la transmission des connaissances, permettant ainsi de toucher de nouveaux publics, s'adaptant aussi à eux par de nouveaux usages. Il est en soutien de l'acte de recherche, accompagnant les progrès de la connaissance, en offrant des outils d'investigation toujours plus performants.

Il est support des fonctions de pilotage, apportant la disponibilité de l'information, plutôt même sa permanence dans sa mise à jour, aidant ainsi à la décision politique, permettant ensuite le suivi des actions issues du choix politique, facilitant alors la communication. L'environnement numérique apparaît comme un atout pour les processus de transformation des organisations et de leurs activités. Il permet un système de direction décentralisé, propre au principe de diffusion des responsabilités, en compensant l'effet de dilution des responsabilités par un accès partagé à l'ensemble des données de pilotage, donc celles également constituant des alertes.

La seconde face de l'environnement numérique correspond à celle d'un outil transformant, amenant des décisions qui n'auraient probablement pas existées sans lui, ou du moins qui influence les choix, donc les priorisations ; c'est la face tournée vers le futur. Ce futur d'ailleurs qu'il permet aussi de créer, ou modestement d'anticiper, en adaptant les organisations et les hommes aux nouveaux besoins. Le numérique a un impact fort sur la dimension sociale de nos vies, de nos sociétés. Les transformations se font sans expérimentation préalable.

Le numérique est doté une propriété polysémique : la transparence. Comme outil il est « transparent », dans le sens où bien souvent il n'est pas visible dans son action, il ne l'est que l'intérêt se porte sur l'outil lui-même : c'est exactement le principe de la paire de lunettes. Dans le même temps, le numérique permet la transparence sur les données, dans le sens où elle les rend plus accessibles que jamais, plus diffusables que jamais.

Par son déploiement qui permet d'atteindre, à chaque instant, chaque personnel, chaque usager, l'environnement numérique entre en interaction forte avec la gouvernance des établissements, et toute forme de gouvernance d'une manière générale. Le principal risque est alors de subir les aléas du fonctionnement d'un établissement, parce que la posture de gestion est facilitée et visible par tous dans ses effets, positifs ou non ; l'environnement numérique devient un carcan de la décision politique, notamment parce que ce qui compte c'est la capacité à apporter une réponse rapide aux situations mises en exergue, plutôt que de prendre le temps d'une approche systémique qui nous invite à prendre de la hauteur pour observer les relations entre les éléments. Dans cette hypothèse, l'environnement numérique ne se contente plus de faciliter les processus de gestion, il est en position d'orienter, insidieusement, les choix politiques.

Cette situation participe de la description conceptuelle d'une gouvernance par les nombres que Alain Supiot, juriste et professeur au Collège de France, confronte au gouvernement par les lois. Dans le contexte de l'environnement numérique, les outils déployés donnent accès à une capacité de traitement des données, statistique ou non, jamais atteinte jusqu'ici, par le simple fait que la quasi-totalité des données sont dorénavant disponibles sous forme numérique ; la principale avancée de la dernière décennie se situe dans leur haut niveau de fiabilité, grâce au développement de l'interopérabilité des systèmes informatiques et à la naissance d'agrégateurs de données aboutissant à des systèmes d'information décisionnels. En soi, cette capacité est un atout pour la structure analysée, tant qu'elle est mise au service d'une description, d'une connaissance de soi, tant qu'elle est comprise comme une aide à la décision, tant qu'elle ne s'oriente pas vers une prescription automatique. Cependant, il ne s'agit pas de nier l'intérêt de fixer des objectifs à atteindre, ne serait-ce que par le processus préalable qui amène à les fixer, par les choix qui reposent sur un processus démocratique, qui peut relever de la cogestion. Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que la stratégie d'un établissement se traduit rarement par l'existence d'un seul objectif, et que bien au

contraire c'est la réalisation d'objectifs multiples qui rend nécessaire la définition d'une stratégie. La focalisation sur un objectif unique, au dépens des autres, aboutit à l'abandon de la faculté de jugement.

A la gouvernance par les nombres, nous opposons une gouvernance politique, qui repose par conséquent sur des règles établies en commun pour atteindre des objectifs fixés. Cette approche éclaire différents positionnements possibles : la posture politique vs la posture gestionnaire, l'organisation verticale vs l'organisation horizontale, la dynamique collective vs la dynamique individuelle.

« Il n'y a jamais eu de meilleur moment pour rendre les services publics plus accessibles et plus abordables en utilisant de nouvelles solutions technologiques. Le Sommet des GovTech est une occasion unique pour les agents publics, les intellectuels, les innovateurs et les investisseurs de se rencontrer, d'échanger et de discuter de l'avenir de l'action publique et de la démocratie.», a déclaré Emmanuel Macron à l'occasion du Sommet des GovTech qui s'est tenu à Paris le 12 novembre 2018. Au-delà de cette question de l'accessibilité, certains produits ont pour ambition de permettre aux services publics, aux collectivités, aux fonctionnaires de prendre les meilleures décisions possibles en s'appuyant sur une masse considérable de données. Il est donc essentiel que la gouvernance des établissements publics, des universités par leur rôle de laboratoire de la société, développe une vision stratégique, et donc politique, transformant le fonctionnement et la façon de réaliser ses missions... avant que le déterminisme technologique ne prenne le pas sur un constructivisme citoyen.

5 GOUVERNANCE ET NUMERIQUE : IN VIVO

L'environnement numérique s'est imposé dans nos organisations depuis maintenant plus de deux décennies. Nous disposons donc d'éléments concrets, de situations rencontrées, pour éclairer l'analyse précédente par des exemples puisés dans la vie des universités.

5.1 Communication interne et externe

Selon les jeunes, les outils numériques renforcent le lien social. Pourtant, les usages du numérique questionnent la notion de proximité, tout autant que celles de génération, et de rapport au temps. Si les réseaux sociaux élargissent le territoire de nos échanges, du local au global, il faut avoir conscience qu'ils fonctionnent sur des algorithmes non connus par la plupart d'entre nous, induisent des choix, ou non choix, fondés sur les préférences réelles ou supposées des utilisateurs, créant ainsi des communautés dont le patrimoine commun peut être faible.

L'information disponible sur les réseaux sociaux répond d'abord à un besoin de reconnaissance par celui qui l'émet et sa simplification est inhérente à la nature du média lui-même. L'information y est par conséquent vulnérable ; la présence y est donc nécessaire pour ne pas laisser parler les autres pour nous. Pour cette raison, les universités ont généralement investi ces médias, pour assurer une

information “officielle”, digne de confiance, véhiculant les valeurs de l'établissement tout en apportant un service à ses abonnés.

Derrière cette présence sur les réseaux sociaux, il faut lire aussi la recherche de la création d'un sentiment d'appartenance à l'établissement, à ses valeurs. Ce besoin peut s'inscrire dans la création d'une stratégie de marque : être reconnu, avoir une identité cohérente, véhiculer ses idées, faire connaître son nom grâce au bouche à oreille, démontrer la modernité et l'évolution constante de l'établissement, renforcer la valeur de son offre...

Gouverner avec le numérique, c'est aussi construire avec le numérique un vecteur de l'identité professionnelle au sein de l'université ; c'est ce qui s'est fait avec le nom UNICAEN qui au départ était seulement le nom de domaine utilisé pour le site internet de l'établissement (www.unicaen.fr) et qui est devenu le logo, l'identité graphique et une marque.

5.2 Impact des algorithmes décisionnels

La puissance atteinte dorénavant par l'outil numérique permet la mise en données de nos sociétés, à la fois des personnes et des objets, à partir du moment où sont décidées les caractéristiques qui seront utilisées. Ce phénomène est rendu possible par la coexistence de technologies performante tant pour la captation de la donnée, que pour son stockage et son analyse ; ce dernier traitement fait appel aux algorithmes, dont l'usage a été décrié pour leur application dans l'orientation des bacheliers vers les études supérieures : PARCOURSUP, application web recueillant et gérant les vœux d'affectation des futurs étudiants de l'enseignement supérieur public français. Pourtant, l'analyse des données recueillies ne constitue qu'une aide à la décision, permettant à l'enseignant de réaliser un focus sur la population la plus fragile, de libérer ainsi du temps pour élaborer des dispositifs d'aide à la réussite et d'en mesurer le degré de pertinence a posteriori.

L'algorithme, ou son utilisation, n'est pas le point névralgique. Par contre, il faut être très attentif à la donnée, à sa nature, à sa sécurité, notamment pour celles à caractère personnel. C'est pour cette raison que l'Union Européenne a mis en œuvre en mai 2018 le Règlement général sur la protection des données (RGPD). C'est pour cette raison que l'Université de Caen Normandie soumet le développement et l'usage de toutes applications numériques à des commissions d'homologation en matière de sécurité de ses systèmes d'information.

5.3 Les applications partagées

La mise en œuvre d'une offre de formation doit se penser en terme de qualité dans le contenu dispensé, dans l'adéquation avec le programme affiché aux étudiants, dans les compétences mobilisées. La soutenabilité de l'offre de formation est également une question essentielle pour l'établissement et interroge la capacité à mobiliser les ressources disponibles (en formation initiale, continue et par apprentissage). Les données correspondantes à ces exigences de qualité et de

soutenabilité sont donc essentielles pour le pilotage de l'établissement et pour éclairer les choix politiques.

Dans le cadre de la gestion administrative des services enseignants et du pilotage de l'offre de formation, l'Université de Caen Normandie a développé un outil numérique, partagé avec les enseignants, les directions de composantes et les services centraux : OSE (Organisation des Services d'Enseignement). Le projet, conduit en mode agile, a associé les différentes parties prenantes ; il est actuellement diffusé dans une vingtaine d'établissements, évolue et se modèle en fonction des besoins communs et particuliers de chacun ; l'outil doit s'adapter aux exigences du projet politique et non pas le contraindre.

Cette application, très intuitive dans son utilisation, permet la dématérialisation de toutes les procédures, accélère les traitements et surtout apporte les éléments de suivis de l'offre de formation. C'est ainsi que l'établissement peut comparer l'offre de formation accréditée et les volumes horaires réalisés et alors constater les écarts. Cet outil permet en collaboration avec les composantes, d'éclairer les mesures à prendre pour assurer la soutenabilité.

Cette application, comme d'autres développées également dans l'établissement (gestion et pilotage de la recherche contractuelle, suivi des conventions et contrats de l'établissement), permet de fiabiliser les données, en assurant un croisement avec le respect des règles, qu'elles soient édictées par la réglementation nationale ou relevant de choix politiques de l'établissement. Le contrôle interne, ainsi effectué, clarifie le fonctionnement et sécurise le travail des agents au quotidien.

L'élaboration d'une application informatique doit relever à la fois d'un besoin et d'un objectif ; c'est la raison pour laquelle les applications trop généralistes, sont aussi trop contraignantes car pas adaptables, et donc subies.

5.4 Mutualisation et expertise des fonctions

Si l'usage de ressources situées dans des plateformes virtuelles informatiques est ancré dans la culture de tous, le fonctionnement en plateformes virtuelles pour les fonctions « support » des établissements reste encore assez peu développé. A l'Université de Caen Normandie, lors de la refonte de l'organisation budgétaire pour une meilleure maîtrise des risques financiers, la question du bon niveau de prévision, du bon niveau d'exécution et du bon niveau de contrôle s'est posée. La plus grande technicité des métiers de la fonction financière ont conduit à organiser une chaîne fiabilisée avec un rôle déterminé à chaque membre de la chaîne et une nécessaire montée en compétence de certains agents. Tous ne pouvaient acquérir une haute technicité puisque la fonction financière ne représentait qu'une partie mineure de leur temps de travail. Deux organisations sont alors possibles : la plateforme physique par campus, la plateforme virtuelle s'appuyant sur le développement d'outils numériques. La première solution concentre les compétences sur des lieux qui, mêmes s'ils sont

parfaitement identifiés, rompent avec la logique de proximité telle qu'elle est connue à l'instant de l'évolution. La seconde solution permet de conserver une proximité de compétences de bases avec l'activité concernée, en donnant néanmoins accès à une expertise située sur d'autres lieux ; à l'usage, il apparaît la nécessité de mettre en place des réseaux métiers dont la qualité de l'animation est le vecteur essentiel de la réussite du projet.

Dans un autre domaine d'activité l'établissement a fait le même choix : celui d'une fonction distribuée de la gestion de la formation continue et de l'apprentissage. L'outil informatique a contribué à faciliter la mise en réseau et à faire monter en qualité la prise en charge des stagiaires, aboutissant à l'inscription dans une démarche de certification-qualité.

Dans tous les cas, le portage politique de l'équipe présidentielle, l'investissement dans la formation des personnels et l'animation du réseau permettent la réussite du projet.

5.5 Elaboration et mise en œuvre d'un projet stratégique

Lors de la phase d'auto-évaluation de l'établissement menée en 2015, l'équipe présidentielle a souhaité faire participer l'ensemble des acteurs des instances au diagnostic, lors de temps d'échange fondés sur des enquêtes numériques ; ainsi plus de 300 personnes ont participé. Dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement qui a suivi, une fois fixés les trois grands axes du projet et les objectifs stratégiques déterminés par le conseil d'administration sur la base de l'autoévaluation, un outil de gestion de projet partagé avec tous les acteurs de la communauté a été mis en place. Plus de 600 personnes ont contribué à l'élaboration des objectifs opérationnels sur la base desquels ont été décrites les fiches action.

Depuis, un outil de suivi de l'avancement du projet à disposition de tous a été développé. Encore en cours de développement, une brique supplémentaire de cet outil permettra à tous les acteurs de la communauté d'interagir, en faisant connaître la contribution aux objectifs stratégiques par les actions menées dans les différentes équipes de l'établissement. Celui-ci s'inscrit ainsi dans une dynamique d'auto-évaluation permanente, qui permet à chacun de se situer en permanence par rapport aux objectifs et d'en interroger la pertinence au regard de l'efficacité des actions qu'il mène : nous échappons ainsi au principe de l'autoévaluation déclenchée par une direction pour être pleinement dans une démarche permanente d'amélioration continue. Cette approche méthodologique acquise par un outil doit donner du sens à l'engagement de chaque équipe et a vocation à apporter un sentiment d'appartenance plus grand à l'université par une meilleure connaissance de ce qu'elle est, de ce qu'elle fait et de ce qu'elle veut devenir.

6 CONCLUSION : CHOISIR OU SUBIR ?

En conclusion, nous ouvrons le débat sur l'évolution des organisations, particulièrement celles des universités, en interrogeant l'impact du numérique sur l'organisation traditionnelle fondée sur les

structures (par exemple les composantes de formation et/ou de recherche, les services), pour dessiner une organisation fondée sur les missions. A cette distinction dans l'organisation peut correspondre deux approches du travail des équipes : la première s'apparente à la coopération où des équipes attachées à leur structure élaborent chacune une partie différente de l'objet mis en commun ; la seconde repose sur la collaboration des équipes pour réaliser l'objet dans une approche globale et simultanée. Seul l'outil numérique permet cette simultanéité, s'affranchissant des contraintes spatiales et organisant la temporalité des travaux. Néanmoins, l'outil n'est qu'aide à la collaboration et la démarche nécessite cadrage et décision, jalonnement et validation des productions. L'intervention des responsables trouve sa valeur ajoutée non pas dans la simple distribution de l'information mais dans l'interconnexion des compétences de ses collaborateurs.

Souvent sont opposées les organisations verticales et horizontales ; avec la première chacun se situe précisément par rapport aux autres, identifie facilement son champ d'intervention, à qui il rend des comptes et à qui il en demande ; avec la seconde des échanges plus fréquents, moins formels, plus riches sont attendus entre les différentes parties. Le décloisonnement numérique réconcilie les deux organisations.

L'accès à l'information reste un élément essentiel du pilotage de l'établissement et de l'aptitude de la gouvernance à prendre des décisions. Le développement des systèmes d'informations décisionnels apporte la capacité à partager une information, situant chacun dans son action, permettant à la gouvernance de se positionner en écoute.

L'environnement numérique, approprié et maîtrisé par la gouvernance, évite la perte du sens dans un monde où tout va très vite, où la performance se mesure par la réactivité. Le temps gagné dans la disponibilité de l'information et son analyse doit être consacré à la prise de décision, à l'explicitation des choix et au partage des valeurs.