



HAL
open science

On verra quand on aura 30 ans

Bertrand Mocquet, Stéphane Athanase, Sylvie Barthel, Ugo Lancéa

► **To cite this version:**

Bertrand Mocquet, Stéphane Athanase, Sylvie Barthel, Ugo Lancéa. On verra quand on aura 30 ans. Assemblée générale de l'Amue, Amue, Sep 2022, Paris, France. hal-03779035

HAL Id: hal-03779035

<https://hal.science/hal-03779035>

Submitted on 27 Sep 2022

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

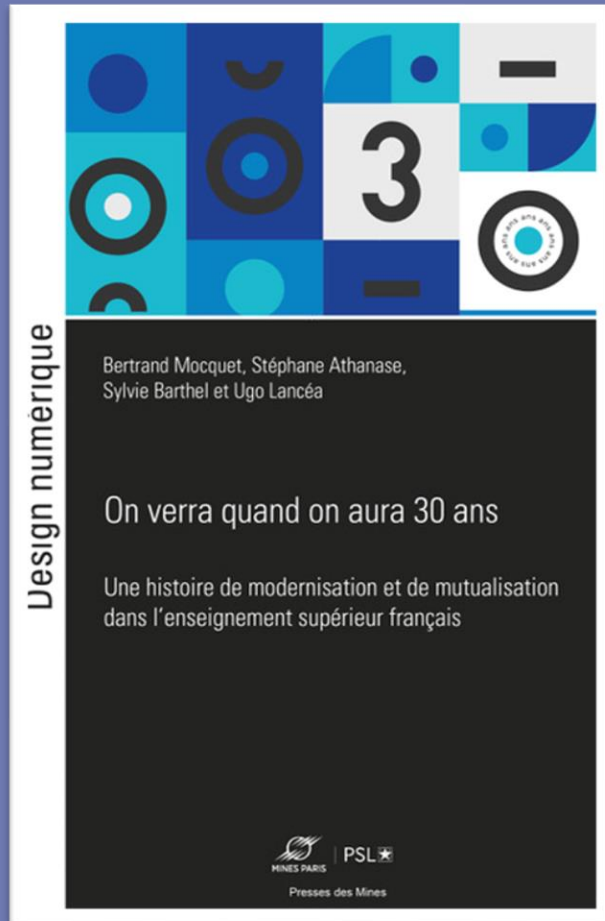
On verra quand on aura 30 ans

Présentation en AG de l'Amue

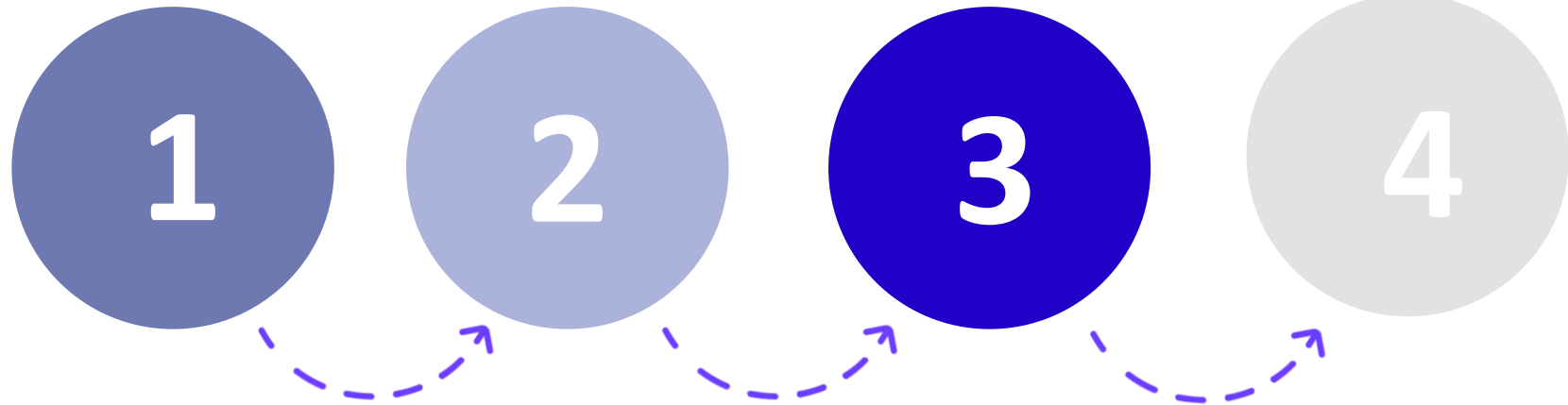
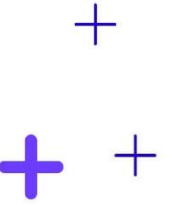
22 Septembre 2022

Bertrand Mocquet, Expert numérique

Chercheur associé MICA Bordeaux Montaigne



Présentation en AG de l'Amue - Septembre 2022



**Le
questionnement**

**La collecte
des
informations**

**Une narration :
la périodisation,
le récit et les
tableaux**

**Des résultats
et des
discussions**

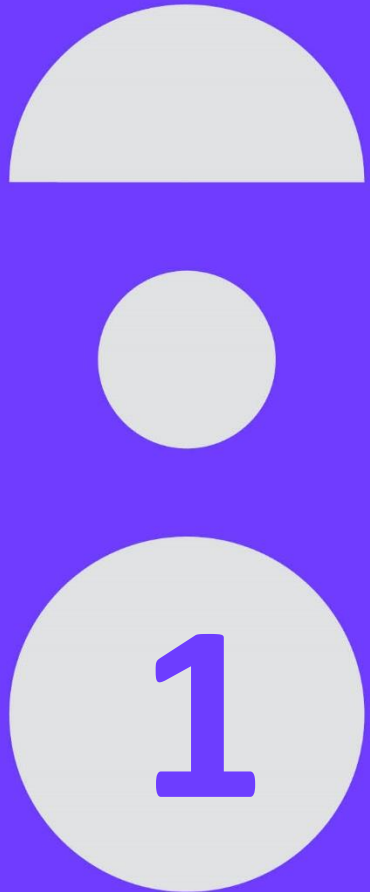
En résumé

L'ouvrage de 180 pages présente le GIP Amue depuis le projet de création du GIGUE, jusqu'à nos jours, une forme d'histoire sociale et économique racontée depuis l'intérieur de son organisation, par son corpus archivistique, ses membres et ses acteurs. L'ensemble s'articulant autour d'une question centrale : « Comment, finalement, ce modèle de GIP, après 30 ans de fonctionnement, est-il encore viable pour le système universitaire ? »

L'ouvrage est préfacé par le premier Président, Bernard Dizambourg (p.12-17) qui rappelle le contexte initial et son évolution durant 30 ans, et postfacé (p.168-170) par le binôme Président/Directeur actuels, à savoir Gilles Roussel et Stéphane Athanase, qui font la liaison entre passé et futur du GIP.

Il débute par un court descriptif de la politique publique de l'Enseignement Supérieur (p.32-45) pour enchaîner sur un récit décomposé en cinq périodes : 1/ La genèse et le début du GIP Amue : du G.A.F.I.U. au GIGUE (p.46-67), 2/Le GIP Amue porteur de la valeur modernisation : A.M.U.E. hériter du GIGUE et le dépasser (p.68-86), 3/Consolidation de l'organisation communautaire en contexte de changement réglementaire : la mutualisation un fil conducteur ? (p.87-112), 4/Transformation de l'organisation en société de services en ingénierie informatique (p.113-128) et 5/Évolution vers une nouvelle organisation communautaire (p.129-159). Chaque période est illustrée par des tableaux historiques ou données statistiques.

Des discussions (p.160-165) autour du champ d'hypothèses permettent de donner des éléments de réponses à la question principale, et de mieux comprendre ce qu'est devenu le GIP aujourd'hui, pour enfin conclure (p.165-168) sur les qualités et améliorations.



Partie 1

Une démarche scientifique

Un ouvrage scientifique

- Avec le soutien bienveillant et challengeant d'un comité scientifique



Bernard
Dizambourg



Nicolas Marty



Pierre-Michel
Riccio



Lise Verlaet



Chrysta
Pélissier



Soufiane
Rouissi



Julien Lugand



Mathieu
Oliveira

- Avec une maison d'édition : Presses des Mines, Silvia Dekorsy
- Avec quatre auteurs en interne



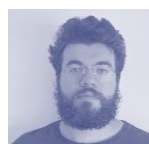
Bertrand
Mocquet



Stéphane
Athanase



Sylvie
Barthel



Ugo
Lancéa

Edité dans la Collection
Design Numérique des
Presses des Mines,
collection dirigée par le
Pr Pierre-Michel Riccio,
IMT Alès.

Disponible

- en version papier
- en version PDF
- sur Cairn durant
l'année 2022-23

Comment, finalement, ce modèle de GIP, après 30 ans de fonctionnement, est-il encore viable pour le système universitaire ?



Champs d'hypothèses

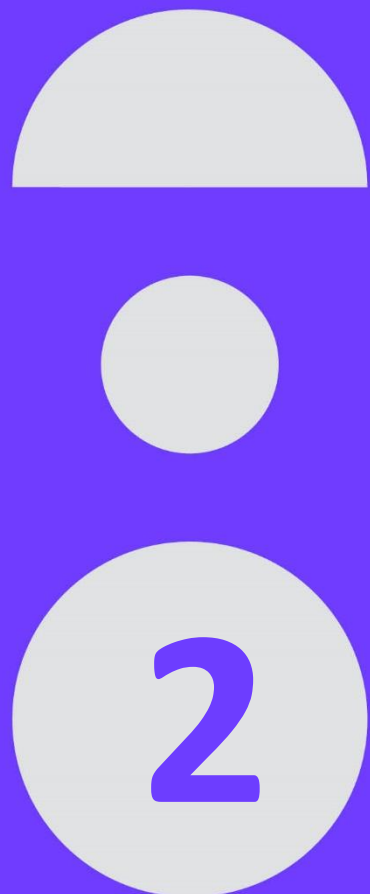
1/ le GIP Amue est dans une logique évolutionniste, une nécessité d'évoluer pour ne pas disparaître

- 1a) en adaptant les technologies numériques utilisées au technologies numériques employées en dehors de l'ESR
- 1b) en adaptant les solutions et l'accompagnement aux évolutions réglementaires

2/ le GIP *Amue* est en interaction dans son histoire avec le ministère de tutelle et ses adhérents, les universités et établissements, composant ainsi un triptyque indissociable. Elle oscille dans le temps entre ses missions de modernisation et de mutualisation, entre une organisation transmettant les nouvelles réglementations, de la tutelle vers les établissements la politique **“top-down”**, mais aussi faisant remonter les besoins des établissements vers le Ministère **“bottom-up”**, pour aujourd'hui **fonctionner dans un modèle mixte en fonction de la situation.**

3/ Le processus d'évolution s'appuie sur des acteurs clés

- 3a) en interne à l'ESR, permettant de faire durer l'esprit initial communautaire (individus, associations,..) et en maintenant le rapport avec la communauté professionnelle, les membres des universités et établissements,
- 3b) en externe, en permettant de s'appuyer sur des réalisations/compétences extérieures si le besoin de changement est imposé en dehors de l'ESR (SAP dans d'autres FP, Cloud dans d'autres FP, interministériels...)



Partie 2

La collecte des informations

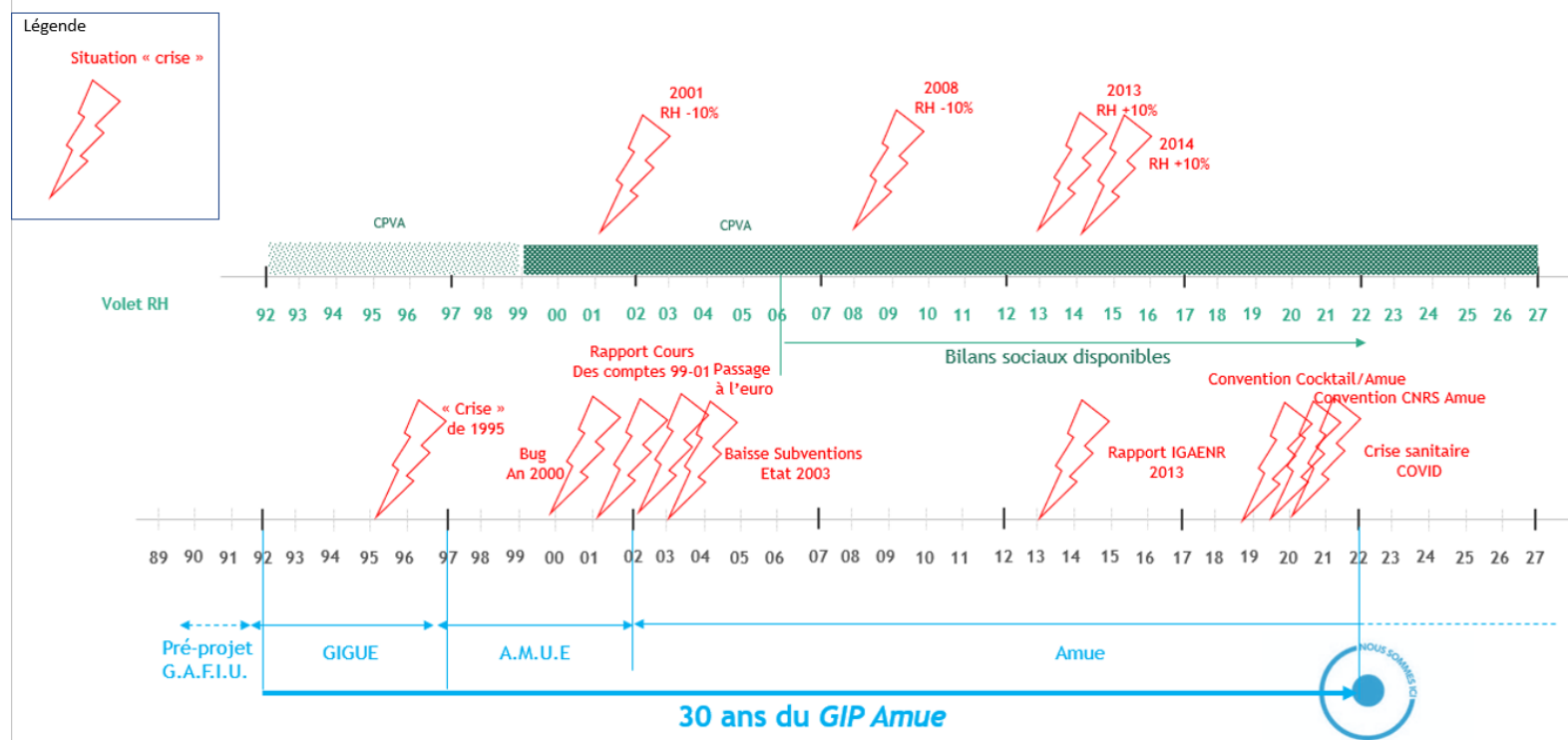
Une évolution par les « crises »

- **Crise**

« Situation de trouble, due à une rupture d'équilibre et dont l'issue est déterminante pour l'individu ou la société et, par extension période ainsi caractérisée. »

au sens du Trésor de la Langue Française

- **Les crises repérées**



Corpus mobilisés et créés

- **Corpus archivistique de la Maison des Universités au 103 boulevard Saint-Michel à Paris**

les Conventions Constitutives (CC), les Procès-Verbaux (PV) d'Assemblée Générale (AG), les bilans sociaux, la composition des recettes des budgets. De manière plus ponctuelle nous avons recours aux PV des Conseils d'Administration (CA) à des périodes clefs de l'Agence, sur des sujets cités en AG pour en avoir les précisions.

Récurrence & taille : per exemple, en moyenne les PV d'AG font 20 pages, et il y en a environ 2 par année.



- **Corpus issus de 14 entretiens semi-ouverts, représentant la source orale : les entretiens des agents, présidents et directeurs**

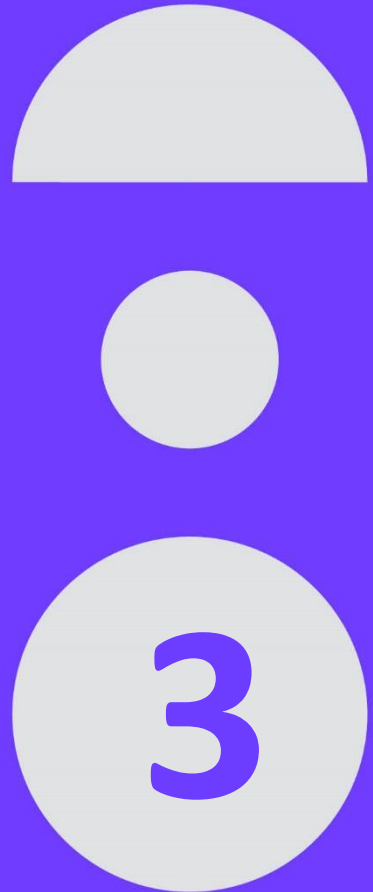
Des entretiens de personnes ayant accepté de témoigner sur leur passage à l'Amue, avec une volonté de mieux comprendre une crise dans l'organisation que nous avons repéré dans le corpus archivistique.

Bernard Dizambourg	Président
Josette Soulas	Directrice
François Cadé	Direction de projets
Claude Bagnol	Direction de projets
Michel Naud	Direction de projets
David Rongeat	Direction de projets
Isabelle Cohen	Direction de projets
Jacques Bernard	Directeur
Jean-Loup Salzmann	Président
Claude Ronceray	Directeur
Magali Clareton	Direction de projets
Olivier Rey	Communication
Stéphane Athanase	Directeur
Gilles Roussel	Président

- **Corpus issus des *focus group* : un groupe Mutual'Lab dédié**

Des *focus group* de personnes encore présentes à l'Amue et qui souhaitent partager leur quotidien depuis leur présence

Membres Mutual'Lab
Isabelle Cohen, David Rongeat,
Frantz Gourdet, Catherine Brenac,
Didier Denjean et Frédérick
Desenzani.



Partie 3

Une narration : la
périodisation, le récit et le
tableaux

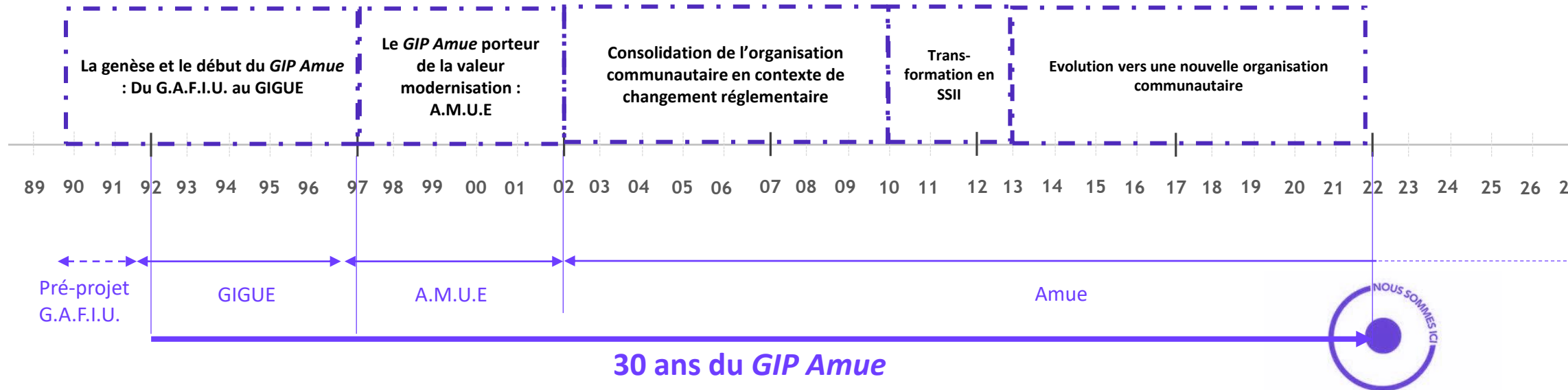
La narration

1

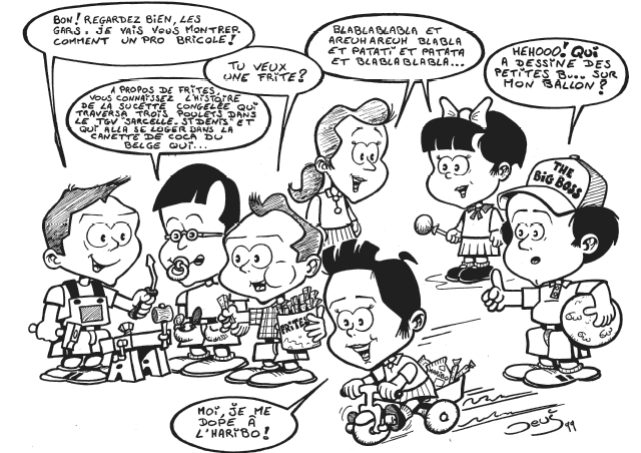
• Les tableaux

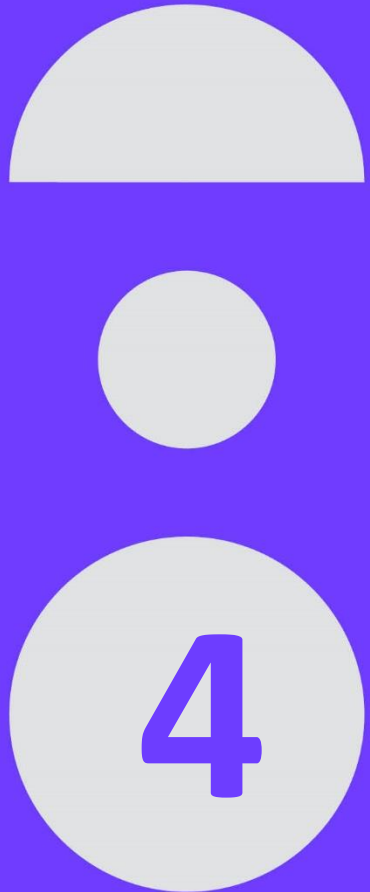
- Un jour avec le projet APOGÉE en 1999 : comment vivait-on une journée de projet ?
- Une semaine avec le projet PC-Scol-Pégase en 2022 : et maintenant ?
- Remise des « Victoires de la modernisation de l'État » dans la catégorie « fonction publique d'État » pour le projet SIFAC en 2009
- Les outils aujourd'hui : quels domaines ?
- L'évolution des logos : quelle évolution graphique et symbolique des logos ?

• Le récit et sa périodisation



● L'évolution des logos:
Quelles évolutions graphique &
symbolique des logos ?



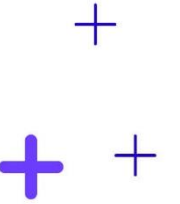


Partie 4

Des résultats et des discussions

Des résultats

- Un récit et des tableaux par période
 - Repérage de crises déclenchantes un changement
 - Des périodes marquées et typées
 - Des anecdotes tirés de la mémoire vivante
- Une numérisation et OCRisation des documents récents
- Des données internes regroupées par thématiques
 - Evolution de la composition des recettes du budget
 - Evolution RH
 - Evolution du nombre d'adhérents par solutions
 - Liste des chefs de projets



Les 5 périodes

- **La genèse et le début du GIP Amue : du G.A.F.I.U. au GIGUE (de 1990 à avril 1997)**

« Inventer cette structure d'un point de vue administratif, qui allait porter la mutualisation de l'informatisation des Universités, et c'est toute la caractéristique de cette période qui voit naître sa forme juridique, un Groupement d'Intérêt Public, mais aussi l'adaptation de certaines solutions informatiques déjà présentes et disponibles mais sans pilotage de la Tutelle » p. 46

- **Le GIP Amue porteur de la valeur modernisation : A.M.U.E. hériter du GIGUE et le dépasser (d'avril 1997 à janvier 2002)**

« Une période en réaction à la première, non pas sur la remise en question de la mutualisation de l'informatisation des universités et établissements, mais sur l'amélioration de l'opérationnalisation qui a montré ses limites avant 1997, sur la capacité à fournir des solutions informatiques dans les établissements et sur le modèle économique et RH qui peinent à convaincre. » p. 68

- **Consolidation de l'organisation communautaire en contexte de changement réglementaire : la mutualisation un fil conducteur ? (de 2002 à 2010)**

« Cette période, que nous avons décidé de nommer Consolidation, prend le relais de la précédente, instable durant les 5 premières années de l'A.M.U.E., qui est en perpétuelles réorganisations et interrogations. Cette consolidation a pour objectif de pérenniser le GIP Amue, et en 2007, cette volonté se concrétise en faisant évoluer la durée d'effet de la Constitution du groupement de 5 à 8 ans » p. 87

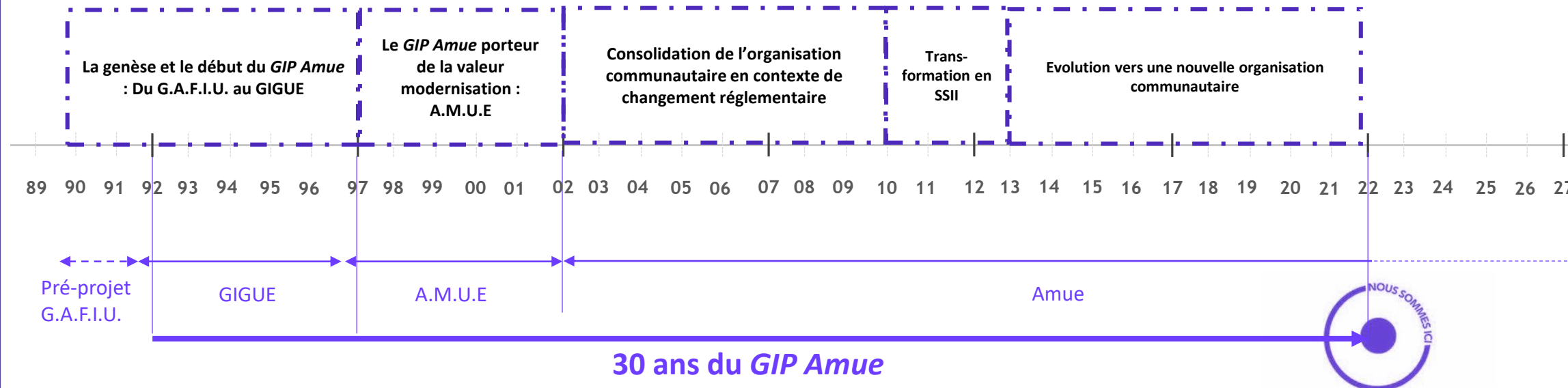
Les 5 périodes

- **Transformation de l'organisation en société de services en ingénierie informatique (de 2010 à juin 2013)**

« Cette période, la plus courte, nous avons fait le choix de la distinguer car elle représente une tentative d'évolution forte du GIP Amue, qui cherche à étendre son action avec plus de forces, de moyens RH, et en effet, les choix ont poussé l'organisation à installer des technologies qu'il a fallu accompagner dans les universités autant d'un point de vue des DSI que des métiers des finances » p. 113

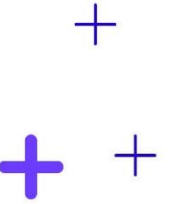
- **Évolution vers une nouvelle organisation communautaire (de 2013 à aujourd'hui)**

« Cette dernière période pour l'ouvrage se caractérise par l'installation d'un nouveau modèle d'organisation communautaire. » p. 130



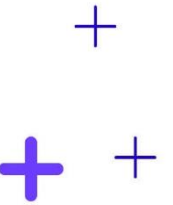
Des discussions p.160-165

- La qualité des résultats
- Le principe d'extinction
- L'adaptation aux évolutions technologiques
- Adaptation aux évolutions des politiques publiques
- Evolutions par injonction ou participation
- La place des acteurs



Des discussions p.160-165

- La qualité des résultats
 - 14 acteurs sur 15 sélectionnés, nombre qui résultait des crises observées depuis le corpus archivistique, ont répondu favorablement
 - Protocole de départ globalement respecté
 - Certaines données difficiles à trouver -> appel à archives personnelles
- Le principe d'extinction
 - Il plane effectivement sur le GIP Amue, et cela à toutes les périodes
- L'adaptation aux évolutions technologiques
 - Cycle de vie des produits visible sur toutes les périodes
 - l'Amue n'apporte pas les innovations technologiques aux universités, car certaines plus en avance que d'autres s'en occupent
 - Elle contribue à la propagation des innovations en réalisant une action de mutualisation sur les technologies nouvellement utilisées
 - Elle sait aussi s'adapter aux nouveaux modes d'enseignement



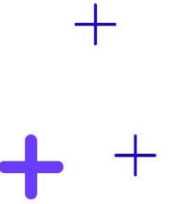
Des discussions p.160-165

• Adaptation aux évolutions des politiques publiques

- Elle va structurer le métier au point de créer le vocabulaire associé à partir des variables ou concepts portés par le SI
- Par ses actions de formations et d'accompagnement des métiers, et des solutions qui les soutiennent, elle n'a eu de cesse que d'accompagner les évolutions des politiques publiques
- Difficulté à anticiper les changements réglementaires, car rarement invitée à la table de création des nouvelles réglementations

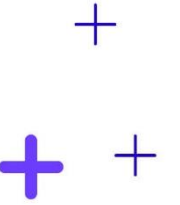
• Evolutions par injonction ou participation

- Rôle de transmetteur de politique publique, la courroie de transmission entre la Tutelle et ses opérateurs -> ce rôle injonctif, la fragilise
- Relai des bonnes pratiques administratives et professionnelles
- La co-construction, présente au début de la conception des premières solutions, se retrouve aujourd'hui dans les dernières solutions comme un retour aux sources
- Une Amue qui aujourd'hui est à l'écoute de sa communauté par la présence de multiples points de rencontres et d'échanges



- La place des acteurs

- Un jeu d'acteurs complexe mêlant la Direction et sa Présidence, la Tutelle, la CPU/FU, les différents représentants métiers (qui ne s'expriment pas toujours comme leur Président d'université d'ailleurs) et les responsables de direction ou de projet de l'Agence ainsi que les personnels.
- 4 cercles de négociations : CA, AG, COPIL et GT. Le risque étant qu'un adhérent s'exprime de façon dissonante entre ces différents cercles, votant une action et son contraire dans un autre cercle.
- l'Amue s'interroge tout le temps
- Les individus dans l'organisation, ou à l'extérieur, sont de véritables acteurs facilitateurs de l'opérationnalisation de la mutualisation car en influence dans la communauté qu'ils représentent



- Le mode GIP

- Permet de répondre au principe d'évolution des politiques publiques en offrant une certaine malléabilité au changement
- Permet de s'interroger tout le temps
- Un modèle d'organisation malléable



- Le mot de sagesse de Josette Soulas, Directrice (1995-2000)

- « Tu es responsable de ce tu as apprivoisé » (Saint-Exupéry, 1943)
- Plus de 300 équipes de vos établissements apprivoisent les produits réalisés (...) Ce bilan donne à l'Agence une légitimité incontestable dans le paysage.
- Reste qu'il faut s'en occuper, entretenir, développer les dynamiques, et assumer le pilotage politique.

La préface p.12-17



Bernard Dizambourg, après une période de vingt années d'activité académique en gestion, est amené à développer des compétences dans le champ de la direction et l'animation des organisations universitaires : en fonction de responsabilités, en position d'appui et conseil et au sein d'activités de formation. Il parle ici en tant que premier Président du GIP Amue, le GIGUE.

- Contextualisation en 1992
- Ouverture de l'ouvrage

La postface p.168-170

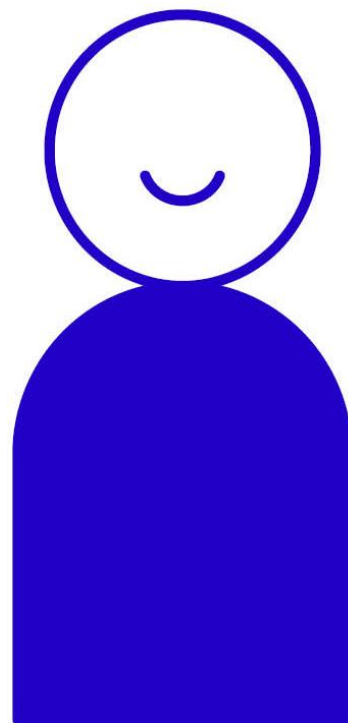


Gilles Roussel, Président de l'Université Gustave Eiffel et actuel Président de l'Amue



Stéphane Athanase, actuel Directeur de l'Amue

- Le positionnement actuel
 - illustre le bien-fondé de la démarche originelle, l'attachement de ses adhérents aux principes de mutualisation régissant son fonctionnement qui va de pair avec un niveau d'exigence élevé
 - régulièrement confrontée à la réalité d'un monde en évolution, tout cela en s'assurant de l'adhésion des établissements et de l'État qui constituent la pierre angulaire du (bon) fonctionnement de l'Agence



**Voici venu le temps...
... des questions**



Plus d'informations ?

Bertrand.mocquet@amue.fr

Presses des Mines

amue.fr

Nos réseaux : @amue_com

