



HAL
open science

Comment définir des axes de développement à partir d'une auto-évaluation : le Board Development SWOT

Thierry Bontems, Sabine Goulin, Claude Emmanuel Leroy, Thi Thuy Nga Nguyen, Sandrine Canter, Marie Lismonde

► **To cite this version:**

Thierry Bontems, Sabine Goulin, Claude Emmanuel Leroy, Thi Thuy Nga Nguyen, Sandrine Canter, et al. Comment définir des axes de développement à partir d'une auto-évaluation : le Board Development SWOT. 18^{ème} École Inter-Organismes Qualité et responsabilité sociétale en recherche et en enseignement supérieur, Sep 2020, La Grande Motte, France. <halshs-03719714>

HAL Id: halshs-03719714

<https://shs.hal.science/halshs-03719714v1>

Submitted on 11 Jul 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.



HAL Authorization

Comment définir des axes de développement à partir d'une auto-évaluation : le Board Development SWOT

Thierry BONTEMS (CNRS) – Sabine Goulin (Univ. Lorraine) – Claude-Emmanuel LEROY (AUF)

I. Mise en contexte¹

I.1 Contexte Régional

Depuis 2019, le projet PURSEA accompagne huit universités d'Asie du Sud Est dans le développement de leurs stratégies de développement. Ce projet porté par l'université d'Hanoï et l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) est financé par l'Union Européenne dans le cadre d'un projet Erasmus² (www.pursea.eu).

La dynamique universitaire au sein de la région Asie du Sud-Est s'inscrit dans un environnement en mutation, qu'il soit économique, environnemental, technologique, culturel, social ou juridique, qu'il soit local, national ou régional. Ces mutations conditionnent la définition et la mise en place opérationnelle des missions académiques classiques des établissements d'enseignement supérieur (EES) face aux défis qu'ils doivent relever :

- Pression démographique et généralisation des enseignements secondaires obligatoires.
- Impact socio-économique du développement des classes moyennes avec des conséquences sur la demande en formation continue.
- Développements technologiques et plus globalement du numérique
- Perspectives d'autonomisation des établissements et recherche de diversification des ressources financières
- Définition et mise en place d'une démarche-qualité contextualisée et déclinée dans les domaines de l'offre de formation professionnalisante et de la recherche-innovation (liste non exhaustive).

Penser le monde de l'enseignement et de la recherche comme moteur stratégique du développement suppose toutefois de relever préalablement certains défis comme l'identification des besoins en formation de la société. C'est par un dialogue entre monde académique et acteurs socio-économiques que peuvent se développer des solutions partagées, et ainsi renforcer la mise en cohérence entre des besoins socio-économiques d'une société et l'offre de formation d'un EES, notamment en ce qui concerne ses premiers cycles professionnalisants. Il s'agit également de valoriser l'innovation issue de la recherche et son impact positif sur son environnement socio-économique, et de s'appuyer sur des modèles de transferts de technologie déjà éprouvés en vue d'étudier leur transposition dans d'autres conditions et environnements.

À ce défi lié à un environnement en mutation, s'ajoute un autre défi : une volonté politique des gouvernements cambodgien et vietnamien d'autonomisation des EES.

¹ NGUYEN THI CUC PHUONG, Vice-Rectrice Hanoi University (HANU)– Coordinatrice du projet Erasmus+ CBHE 609879 (PURSEA)

² Project CBHE 609879 (PURSEA)

- Au Vietnam : l'Assemblée nationale a promulgué le 19 novembre 2018 la loi no.34/2018/QH14 qui révisé le texte législatif relatif à l'enseignement supérieur no.08/2012/QH13 voté en juin 2012. Cette nouvelle loi, qui entrera en vigueur à partir du 1er juillet 2019, apporte des ajustements majeurs à la politique de développement de l'enseignement supérieur en ce qui concerne la généralisation du processus d'autonomisation.
- Au Cambodge : les orientations stratégiques de la Politique sur l'Enseignement supérieur - vision 2030 – obligent les EES à « élaborer un plan pour améliorer la gouvernance et la gestion dans le secteur de l'enseignement supérieur » et à « élaborer un plan pour la création d'une université "modèle" au Cambodge qui fonctionne de manière autonome et de haute qualité».

Ces mutations en cours au Cambodge comme au Vietnam doivent être pensées comme autant de défis que les EES doivent relever : quel que soit leur environnement ou leur niveau de développement, ils sont conscients de la nécessité d'inscrire ces mutations dans la définition et la mise en place de leurs plans stratégiques de développement, afin de leur permettre d'assumer pleinement une responsabilité sociétale.

Le principal défi pour les EES est alors de se penser comme opérateur de développement en relation avec cette volonté politique d'autonomisation :

- D'une part, chaque EES inscrit ses activités au sein d'un territoire, ce qui lui donne une responsabilité sociétale en matière d'insertion de ses diplômés, et donc de dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle. En matière de programme de recherche-innovation, il s'agit notamment de structurer et de développer des projets apportant des réponses opérationnelles aux besoins socio-économiques et des territoires.
- D'autre part, chaque EES doit repenser son modèle de gouvernance universitaire sur lequel il s'est appuyé depuis plus de 20 ans et qui se caractérisait de la manière suivante : absence d'une veille stratégique ; planification annuelle plutôt que pluriannuelle, faute de prospective pertinente ; savoirs et savoir-faire inadéquats des dirigeants et responsables académiques, scientifiques ainsi qu'administratifs en matière de gouvernance universitaire ; absence d'initiatives gouvernementales et de financement en matière de formation et d'accompagnement à la planification stratégique dans le cadre d'un modèle de gouvernance universitaire rénové.

1.2 Les objectifs du projet et résultats attendus

Le projet PURSEA a pour objectif général de renforcer la capacité de gouvernance des EES partenaires à travers la définition et la mise en place d'une planification stratégique contextualisée au service de leur plan de développement, et l'accompagnement à sa mise en œuvre, en tenant compte de la volonté politique d'autonomisation des EES des pays partenaires.

Les trois objectifs spécifiques du projet visent à :

- OS1 : Élaborer les méthodes et les outils nécessaires à l'amélioration des plans stratégiques de développement des EES partenaires, et à la conception de leurs plans d'action opérationnels.
- OS2 : Mettre en œuvre un plan d'actions prioritaire dans chaque EES partenaire, son dispositif de pilotage et d'accompagnement au changement.

- OS3 : Élaborer les outils qui permettront la mutualisation et la diffusion d'une offre régionale d'expertise en planification stratégique et sur les procédures d'évolution de la gouvernance et de la gestion des EES.

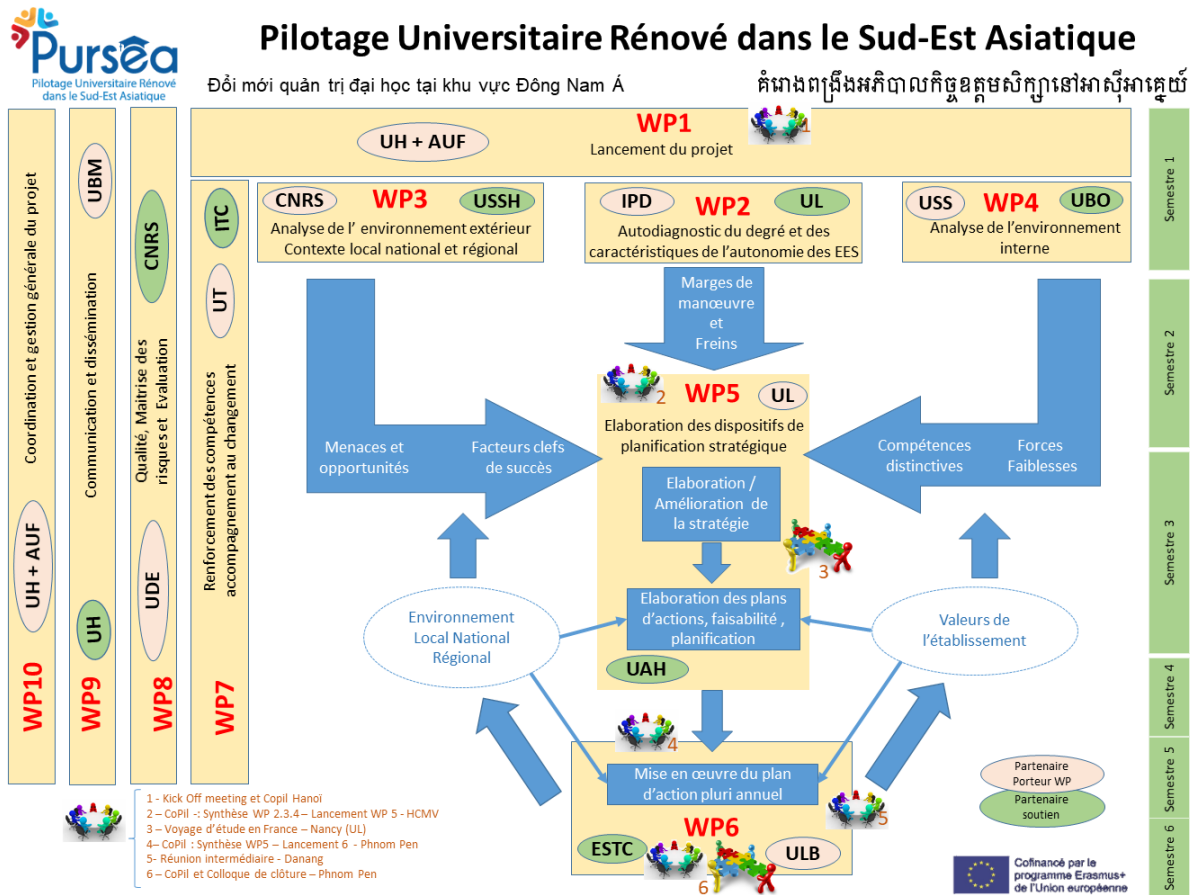


Figure 1 : Schéma d'articulation des lots du projet

Pour atteindre les deux premiers objectifs spécifiques nous avons articuler le projet est articulé en 5 lots "métiers" : il s'agira dans un premier temps de se baser sur des données objectives recueillies au début du projet :

- Autodiagnostic du degré d'autonomie des universités : ce volet a pour objectif de déterminer, grâce à l'autodiagnostic, du degré et des caractéristiques de l'autonomie des EES partenaires.
- Auto-évaluation de l'environnement interne à l'établissement : ce volet permet d'identifier les forces et les faiblesses des EES partenaires par une auto-évaluation de leurs environnements internes, et de dégager les compétences distinctives (ou le cœur de compétence) de façon à enrichir leur culture interne mais aussi à faire évoluer leur plan stratégique.
- Analyse de l'environnement extérieur aux universités : cette étape porte sur l'analyse de l'environnement extérieur et permet, en s'appuyant sur l'environnement local, national et régional, d'analyser les menaces et les opportunités.

Ces trois volets ont en effet pour vocation l'analyse globale de l'environnement externe et interne de l'organisation des EES partenaires. L'articulation et la cohérence de ces trois volets garantissent la construction et l'accompagnement optimal des étapes ultérieures liées à la planification stratégique, et donc de passer de l'analyse à la stratégie, et de la stratégie à la mise en œuvre d'une dynamique permettant soit de redéfinir, soit de consolider, les plans stratégiques des EES et des plans d'action opérationnels qui sont élaborés dans le lot 5 et mis en œuvre dans le lot 6.

Nous allons nous intéresser dans cet article aux outils mis en œuvre pour réaliser ces diagnostics élaborés dans le cadre des travaux des WP 2, 3 et 4.

S'appuyant à la fois sur les théories classiques du management des organisations (Mintzberg, Ansoff) et de la planification stratégique (Learned, Christensen, Andrews et Guth), ce modèle en 3 phases : analyse de l'environnement, la création et/ou l'évolution des stratégies et le déploiement des plans d'action opérationnels découle directement du modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth), qui garantit un socle théorique aux différents travaux menés dans ce cadre.

Cette théorie éprouvée (David 2011) dans de nombreuses organisations et depuis de nombreuses années, adaptée aux universités actuelles, acteurs économiques positionnés sur un territoire et devant répondre à la demande de clients en travaillant avec nombre de parties prenantes permettra à nos partenaires d'acquérir les fondamentaux du management en proposant une première formulation intégrée des pratiques stratégiques.

Nous utilisons cette méthodologie pour introduire une rupture dans les pratiques et légitimer l'utilisation du management stratégique comme outil de pilotage. "Cette démarche est finalement assez simple et voit la stratégie comme la résultante de la confrontation d'un double diagnostic interne et externe avec les valeurs et aspirations [de l'université] d'une part et de celles de la société dans laquelle s'insère [l'université] d'autre part, agissant ainsi à la fois sur le développement de ses valeurs et de sa responsabilité sociétale. Cette étape étant terminée, il convient ensuite de préciser le déploiement de la stratégie choisie en détaillant les caractéristiques de sa mise en œuvre." T. Loilier (2018)

Pour aller plus loin et approfondir cette méthodologie, nous nous appuyons sur des outils ayant fait leurs preuves dans les universités partenaires, en effet une partie de ces éléments déjà mis en œuvre et ayant démontré leur efficacité dans les établissements des pays programmes, seront adaptées et modifiées en co-construction, de façon à répondre au besoin des EES partenaires. À l'amorce de fortes transformations structurelles et économiques pour les EES partenaires, la logique d'alignement stratégique ("l'alignement stratégique"; RS. Kaplan; "the question of strategic alignment within new organizational firms" F. Pichault) nous paraît être la plus pertinente au vu de la mise en conformité des institutions pour atteindre leur but, et être un préalable indispensable à l'entrée dans une logique d'agilité organisationnelle.

II. Les outils développés dans le cadre de cette recherche

Nous avons développé une méthode en trois étapes, l'objectif étant de pouvoir recueillir et analyser à la fois :

- **L'environnement externe** : à partir des menaces et des opportunités présentes dans l'environnement de l'organisation, dégager les facteurs clés de succès,
- **Le niveau d'autonomie** : à partir des marges d'autonomie et des possibilités d'initiatives de l'organisation, dégager les marges de manœuvre et les freins
- **L'environnement interne** : à partir des forces et des faiblesses de l'organisation, dégager les compétences distinctives.

II.1 Le modèle d'évaluation de la maturité de l'établissement (Bontems, Goulin, Leroy, et Nguyen 2022)

Ce modèle en spirale permet de positionner le niveau de maturité de l'établissement de façon pluriannuelle.

Basé sur le PDCA, il permet d'évaluer et de déterminer le profil de l'établissement sur les quatre domaines principaux, la gouvernance, la formation, la recherche et l'action auprès de la société.

Après avoir décrit ses missions, ses valeurs, les objectifs du projet d'établissement et les résultats attendus, l'établissement répondra pour chaque domaine à la question

- a) Est-ce que votre université...
 - a. Plan : planifie sa stratégie
 - b. Do : met en œuvre sa stratégie
 - c. Check : vérifie et/ou évalue la mise en œuvre de sa stratégie
 - d. Act : fait évoluer sa stratégie à partir des résultats du check
- b) Quel niveau de maturité est atteint (Niveau de maturité de N à N+4 :
 - a. N : ne l'a jamais fait
 - b. N+1 : C'est en réflexion
 - c. N+2 : C'est en cours ou on vient de le faire
 - d. N+3 : On a un processus défini pour cela et on l'a mis en œuvre
 - e. N+4 : On a déjà fait évoluer ce processus

En utilisant l'outil d'autoévaluation de la maturité de l'établissement, l'établissement obtient un profil de son niveau de maturité.

Ex :

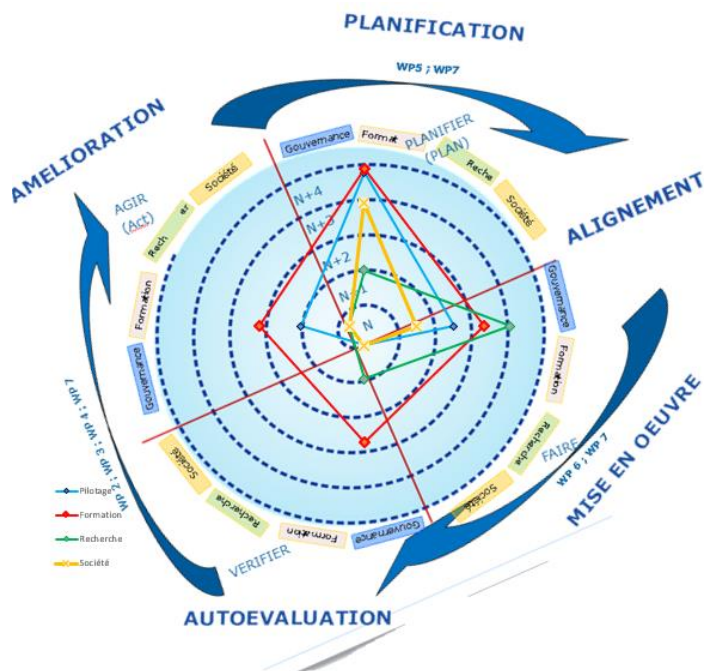


Figure 2 : Niveau de maturité d'une des universités partenaires du projet Pursea

II.2 Le référentiel d'autoévaluation (Bontems, Goulin, et Leroy 2020)

La seconde étape de connaissance de l'environnement a consisté par la création d'un référentiel de questionnement. Pour dix domaines de l'EES (Gouvernance, Ressources Humaines, Finance, Formation, Doctorat, Recherche, Partenariat, Communication, Système d'information et Service à la communauté), nous avons créé un questionnaire permettant à chaque établissement de se positionner vis-à-vis de la thématique. Chaque thématique est subdivisée en quatre parties selon une logique PDCA (Isniah, Hardi Purba, et Debora 2020)– Pilotage ; Mise en œuvre ; Evaluation ; Amélioration. Le questionnaire est composé au total de 185 questions ouvertes réparties sur les 10 domaines de référence.



Figure 3 : Questionnement autour du domaine GOUVERNANCE

Le questionnaire permet d'explorer de façon très exhaustive toutes les facettes de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

Un outil de saisie est proposé afin d'avoir une vue globale par domaine de référence. Lors du projet, cet outil a été proposé en traduction simultanée automatique du khmer ou du vietnamien vers le français afin de permettre aux collègues d'Asie de décrire des situations en langage natif.

- les choix stratégiques
- la définition des objectifs
- la description des actions
- la planification des actions

Méthodologie

Le BDS est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur avec les opportunités et les menaces de son environnement et les marges de manœuvre et les freins liés à un niveau d'autonomie pour définir une stratégie de développement.

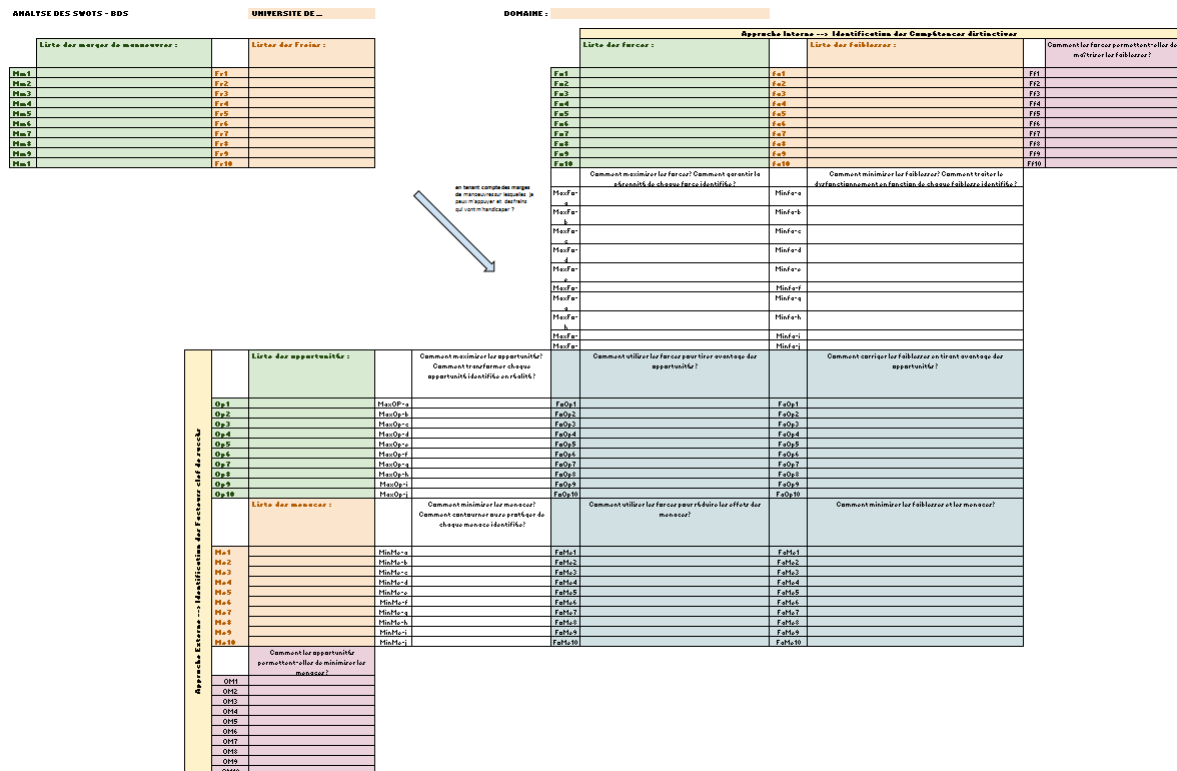


Figure 5 : Board Development SWOT

À partir du référentiel d'autoévaluation renseigné par domaine, il convient dans un premier temps de sélectionner, articuler et synthétiser les informations clés par domaine puis dans un second temps d'analyser les informations clés sélectionnées.

Sélectionner, articuler et synthétiser les informations clés par domaine

Pour réaliser un BDS pour chacun des domaines, il est recommandé d'identifier sous forme de synthèse les forces, faiblesses, opportunités, menaces, marges de manœuvre et freins.

Pour réaliser ce travail, il est proposé de :

- relire complètement les données brutes par domaine³ pour avoir une vision globale
- le relire par colonne pour
 - identifier les points qui paraissent les plus importants

³ Il y a 10 domaines couvrant différentes activités d'une université. Voir le fichier Excel pour recueillir les données brutes.

- regrouper les points de même nature
- les noter dans les cases prévues du Board Development Swot

Il est conseillé, dans la mesure du possible, de commencer les phrases pour :

- les forces par « Existence de ... »
- les faiblesses par « Manque de / Absence de... »
- les marges de manœuvre par « Capacité pour ... »
- les freins par « Résistance de/à ... »
- les opportunités par « Possibilité de ... »
- les menaces par « risque de ... »

Afin de garantir la continuité des travaux, il est impératif de noter les références de chaque réponse renseignée dans les questions du guide d'autoévaluation en vue de garantir le lien, la cohérence, et la traçabilité des informations.

Rech Mm4	Capacité de mise en œuvre d'une politique et de mécanisme d'appel à projet et de collaboration de façon autonome (RE-P-8;9;10 + RE-D-3)	rech Fr 4	Résistance due à un problème lié à la décentralisation et la prise de décision verticale (RE-P-3)
Rech Mm5	Capacité d'améliorer, d'organiser, de compléter ou de créer des unités de recherche (RE-P-6 et RE-P-3)	rech Fr 5	Résistance due à un manque de politique financière forte de soutien à la recherche (RE-P-5;6)
Rech Mm6		rech Fr 6	Résistance due à un manque de politique

Figure 6 : Exemple de référence

Conseils et points de vigilance

Chaque information clef doit être le résultat d'une synthèse, il est possible de n'en identifier que quelques-unes.

Il est fortement recommandé de ne pas avoir plus de dix informations clefs par rubrique (force, faiblesse, opportunité, menace, marges de manœuvre et freins). S'il y en a plus de dix, il est conseillé de poursuivre le travail de synthèse.

Si des informations ne sont pas dans la bonne rubrique dans un domaine, ce n'est pas grave, soit vous la reclassiez au sein de ce domaine (ex : une menace peut être reclassée en faiblesse), soit vous la laissez où elle est. Ne jamais déplacer une information d'un domaine à un autre si cette information permet une vue globale du domaine (Ex. Une information sur le manque de professeurs peut se trouver dans le domaine Formation Licence-Master pour permettre une vue globale de la situation. On ne doit pas la déplacer dans le domaine RH). Le BDS est réalisé pour toute l'autoévaluation du domaine.

Analyser les informations clefs sélectionnées

Une fois réalisée la synthèse des informations clefs pour les forces, faiblesses, opportunités, menaces, marges de manœuvre, freins (cases orange et verte du BDS), il faut réaliser l'analyse. Pour ceci, il convient de croiser les informations les unes par rapport aux autres à l'aide des questions suivantes :

- Pour maximiser et garantir le contenu des cases vertes/oranges :
 - Comment maximiser les forces ? Comment garantir la pérennité de chaque force identifiée ?

- Comment minimiser les faiblesses ? Comment traiter le dysfonctionnement en fonction de chaque faiblesse identifiée ?
- Comment maximiser les opportunités ? Comment transformer chaque opportunité identifiée en réalité ?
- Comment minimiser les menaces ? Comment contourner ou se protéger de chaque menace identifiée ?
 - ⇒ Ces questions permettent de remplir les cases blanches
- Pour mettre en relation les environnements interne et externe :
 - Comment les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ?
 - Comment les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ?
 - ⇒ Ces questions permettent de remplir les cases mauves
- Pour identifier des recommandations d'améliorations, des pistes de travail et intégrer des marges de manœuvre et des freins
 - Comment utiliser les forces pour tirer avantage des opportunités ?
 - Comment corriger les faiblesses en tirant avantage des opportunités ?
 - Comment utiliser les forces pour réduire les effets des menaces ?
 - Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?
 - ⇒ Ces questions permettent de remplir les cases bleues

Conseils et points de vigilance

Vous pouvez :

- Travailler ou non dans l'ordre des questions
- Travailler ou non par blocs blancs, mauves, bleus. Les cases sont indépendantes les unes des autres, vous pouvez les traiter dans l'ordre que vous souhaitez.
- Ne pas savoir ou ranger certaines recommandations, dans ce cas, requestionner pour faire préciser la recommandation.

Recommandations :

- Il est possible de ne pas avoir de recommandations sur une rubrique donnée
- Il n'y a pas de nombre minimal de recommandations par questions
- Pensez à utiliser les marges de manœuvre dans vos analyses
- Les freins seront utilisés ultérieurement lors des analyses de risques
- Il est possible d'avoir des informations clefs qui ne sont pas réutilisées pour répondre aux questions

Animation du travail sur le BDS

Afin de mener à bien l'analyse en utilisant le BDS il est conseillé de travailler en groupe restreint de trois à six personnes (le coordinateur et son équipe plus le porteur de chaque domaine).

Le Board Développement Swot (halshs-03713879) est avant tout un outil de questionnement autour des éléments constitutifs du SWOT, il permet d'analyser l'ensemble des informations clefs en se questionnant sur le lien des unes aux autres et d'en tirer des informations clés pour le développement de la stratégie et sa mise en œuvre.

Table des matières

I.	Mise en contexte	1
I.1	Contexte Régional	1
I.2	Les objectifs du projet	2
II.	Les outils développés dans le cadre de cette recherche.....	4
II.1	Le modèle d'évaluation de la maturité de l'établissement.....	5
II.2	Le référentiel d'autoévaluation (Bontems, Goulin, et Leroy 2020).....	6
II.3	Le BDS: Board Development Swot	7
	Méthodologie	8
	Sélectionner, articuler et synthétiser les informations clefs par domaine	8
	Analyser les informations clefs sélectionnées.....	9
	Animation du travail sur le BDS.....	10

Table des illustrations

Figure 1	: Schéma d'articulation des lots du projet.....	3
Figure 2	: Niveau de maturité d'une des universités partenaires du projet Pursea	5
Figure 3	: Questionnement autour du domaine GOUVERNANCE	6
Figure 4	: Modèle de saisie du questionnaire d'autoévaluation en français, khmer et vietnamien.....	7
Figure 5	: Board Development SWOT.....	8
Figure 6	: Exemple de référence.....	9

Bibliographie

- Bontems, Thierry, Sabine Goulin, et Claude Emmanuel Leroy. 2020. « Self-evaluation framework for the strategy and governance of higher education and research institutions, Référentiel d'auto-évaluation de la stratégie et du pilotage des établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche ». in *Kick off Meeting du projet PURSEA - project CBHE 609879 (PURSEA)*. Hanoï, Vietnam.
- Bontems, Thierry, Sabine Goulin, Claude Emmanuel Leroy, et Thi Thuy Nga Nguyen. 2020. *Data Acquisition Grid for the Self-Assessment Tool, Grille de Saisie Du Référentiel d'autoévaluation*.
- Bontems, Thierry, Sabine Goulin, Claude Emmanuel Leroy, et Thi Thuy Nga Nguyen. 2022. *Maturation Model for Higher Education and Research Institutions, Modèle de Maturation Des Etablissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche*.
- Bontems, Thierry, Sabine Goulin, Claude Emmanuel Leroy, Thi Thuy Nga Nguyen, Sandrine Canter, et Marie Lismonde. 2022. *BDS - Board Développement Swot, Data Acquisition and Analysis Tool, BDS - Board Développement Swot, Outil de Saisie et d'analyse*.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts*. 13. ed. Boston: Prentice Hall.
- Friesner, Tim. 2011. « History of swot analysis ». *Marketing Teacher* 2000-2010.
- Isniah, Sarah, Humiras Hardi Purba, et Fransisca Debora. 2020. « Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues ». *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri* 4(1):72-81. doi: 10.30656/jsmi.v4i1.2186.