



21^{ème}

ÉCOLE INTER-ORGANISMES
QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
EN RECHERCHE ET EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

du 12 au 14 Septembre 2023

D'une démarche prospective au déploiement de la stratégie d'établissement - INSA Lyon

Françoise Georges : Directrice de l'Aide au Pilotage et Amélioration Continue
Responsable pôle Organisation
Sylvain Roux : Responsable du pôle Qualité amélioration Continue



1. Présentation de l'INSA Lyon
2. Sens de la démarche prospective
3. Déploiement de la démarche prospective «# INSA 2040 »
4. Continuité et évolution vers la stratégie « Ambitions 2030 »
5. Mise en œuvre de la stratégie « Ambitions 2030 »
6. Bénéfices de ces deux démarches
7. Ingrédients de la réussite, freins et défis



6000
ETUDIANTS



9
DEPARTEMENTS
DE FORMATION



1300
DIPLOMES
PAR AN



83
NATIONALITES

1700
ETUDIANTS
INTERNATIONAUX
(avec les doctorants)



22
LABORATOIRES



600
DOCTORANTS

1000
CONTRATS
INDUSTRIELS



1370
PERSONNELS

7

ÉCOLES en France



45 000
INGENIEURS INSA LYON
dans le monde

2 CAMPUS : VILLEURBANNE ET OYONNAX



130
HECTARES



11
RESIDENCES



4
RESTAURANTS



1957
Objectif
Modèle

Création de l'INSA Lyon par le recteur Jean Capelle et le philosophe Gaston Berger

Former des ingénieurs capables de répondre aux enjeux de l'avenir

Deux dimensions majeures

- Ouverture sociale et diversité géographique
- Former des « ingénieurs humanistes » : au-delà de la science

La prospective

Gaston Berger, fondateur de la prospective dans les années 50, la définit comme :

- une attitude, un état d'esprit plutôt qu'une méthode
- un regard sur l'avenir qui doit être "large" et "au loin"
- le fait de construire l'avenir plutôt que de le subir



2017 : A l'occasion des **60 ans** de l'INSA Lyon, le Directeur décide de faire écho aux travaux de Gaston Berger et d'initier une réflexion profonde et structurante : une **démarche prospective** pour réaffirmer son modèle, héritage de son histoire et de son père fondateur.

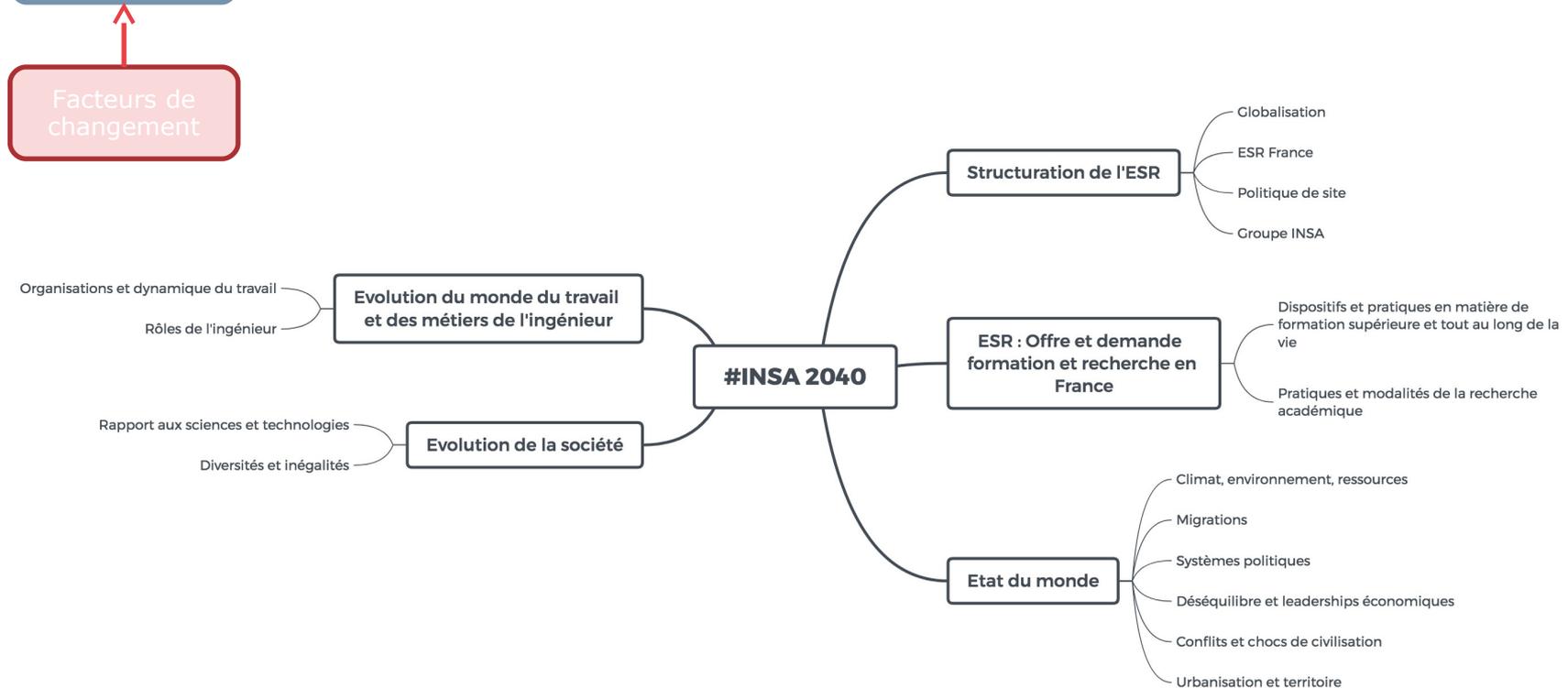
En quoi consiste la prospective ?

- Se préparer **au changement attendu** mais aussi et surtout à **provoquer les changements souhaités**.
- Une méthode qui permet aussi d'imaginer des **futurs possibles** et de travailler sur un **futur souhaitable**.
- Aboutir à **un diagnostic stratégique de l'établissement** et la définition **d'enjeux clés illustrés par une collecte d'idées d'actions** permettant de nourrir des orientations stratégiques.

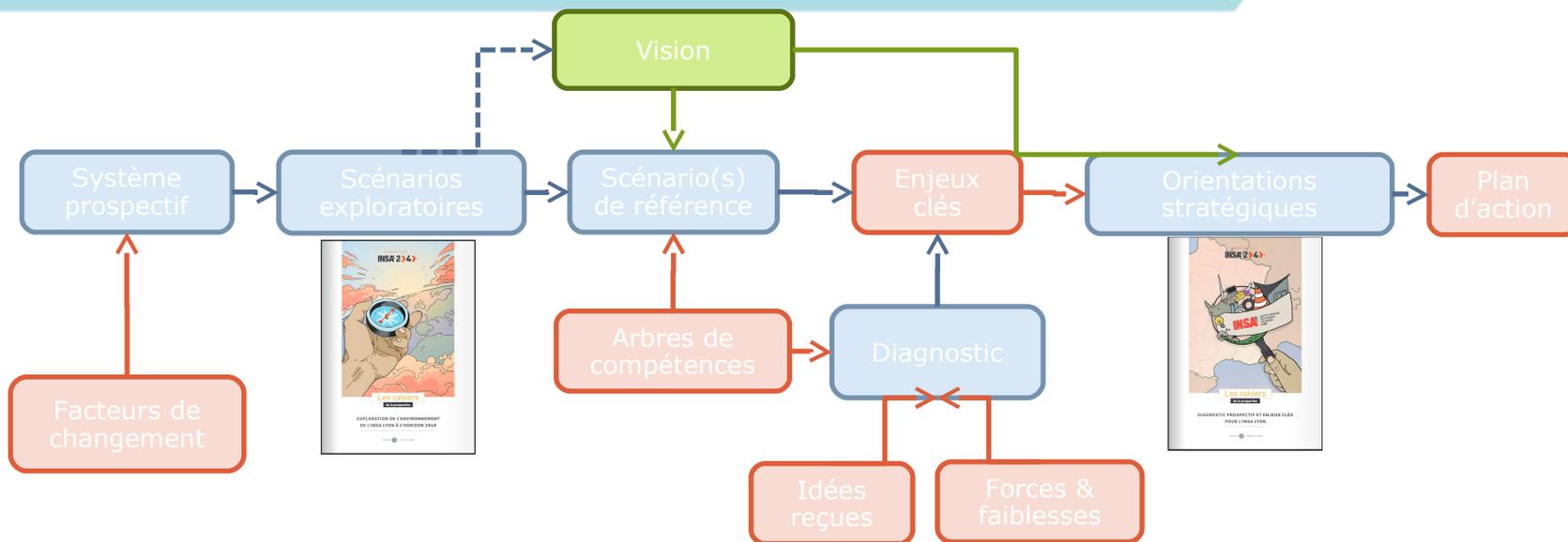


Démarche prospective : Focus sur le système prospectif

Le système prospectif est articulé autour de 5 grands domaines avec 16 variables-clés.



Chacune des 16 variables a fait l'objet d'un dossier d'analyse prospective (*définition, état des lieux, ingrédients du futur, hypothèses d'évolution possible*).



LA DÉMARCHE PROSPECTIVE : DES ACTEURS, DES ÉTAPES, UNE METHODE ACCOMPAGNEE, 2 ANS DE RÉFLEXION

Comité de pilotage (6 personnes)

Supervise le déroulement de la réflexion prospective.

Comité d'études (12 personnes – réunion hebdomadaire) :

- Prépare, anime, synthétise les échanges
- Produit les livrables
- Communique sur la démarche
- Assure une veille prospective.

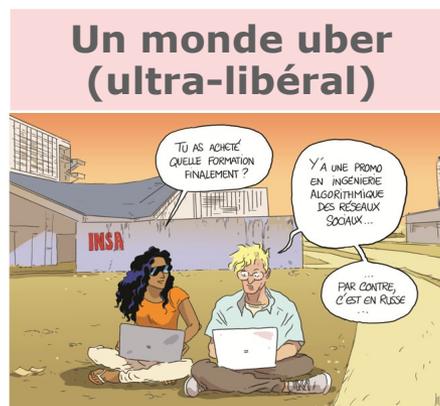
Groupe prospective (21 personnes, 2 étudiants, 16 externes invités) :

- Challenge les productions du comité d'études :
- enjeux,
 - avènements possibles,
 - scénarios souhaités et redoutés.

Communauté INSA

6 séminaires sur les idées reçues, les enjeux clés pour l'avenir, ... comptabilisant au total plus de 300 participants.

Elaboration de 5 scénarios de référence : les scénarios de référence de l'environnement INSA Lyon ont été réalisés en combinant différentes hypothèses d'évolution de variables du système prospectif INSA 2040.



ENJEU 1 :

Articuler diversité, excellence et massification



Ex. d'idée d'action : Livre Blanc Ouverture Sociale Groupe INSA

ENJEU 2 :

Affirmer le modèle INSA dans la stratégie internationale



Ex. d'idée d'action : sélectionner les classements internationaux en lien avec nos valeurs

ENJEU 3 :

Focaliser la recherche sur des enjeux sociétaux majeurs en synergie avec la formation



Ex. d'idée d'action : intégrer des équipes de recherche SHS dans nos laboratoires d'ingénierie

ENJEU 4 :

Préserver autonomie et liberté dans une dynamique d'alliances stratégiques



Ex. d'idée d'action : mutualisation inter-établissements de la gestion du réseau et d'un Data Center

ENJEU 5 :

Partager avec l'entreprise des valeurs sociales, environnementales et économiques



Ex. d'idée d'action : développer l'apprentissage avec des entreprises qui partagent nos valeurs

ENJEU 6 :

Réinventer la formation pour accompagner les enjeux de société



Ex. d'idée d'action : aborder la décroissance dans la formation

ENJEU 7 :

Incarner l'humanisme scientifique



Ex. d'idée d'action : former des ingénieurs citoyens

ENJEU 8 :

Oser l'esprit pionnier



Ex. d'idée d'action : multiplier les projets art et science

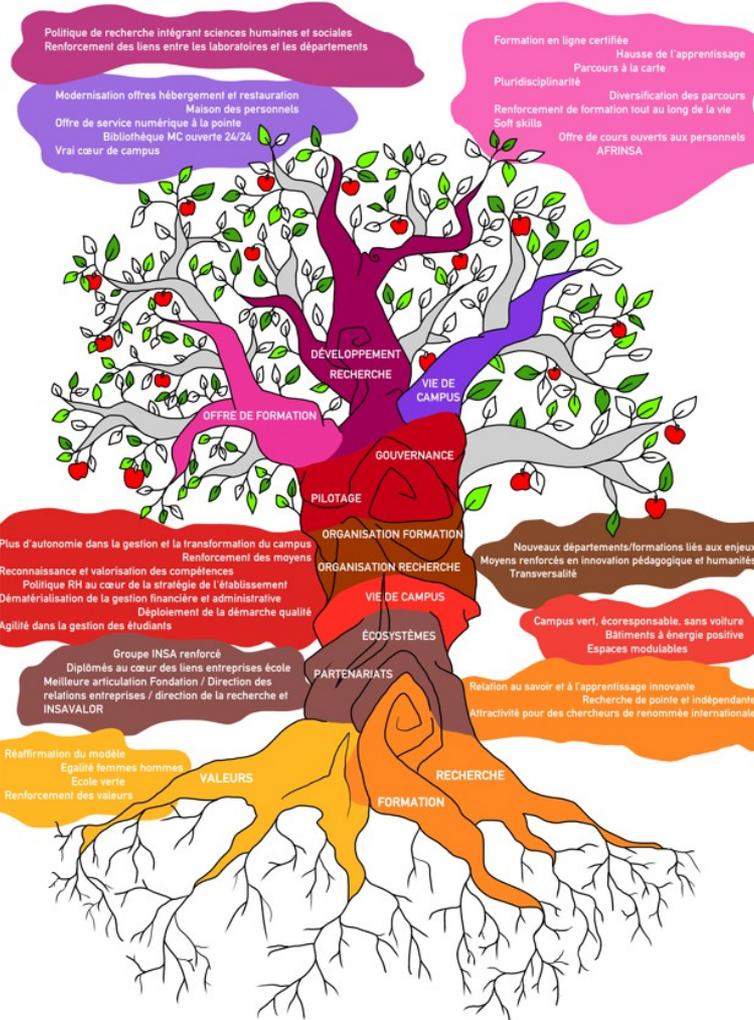
ENJEU 9 :

Mettre les personnels au cœur du projet #INSA2040

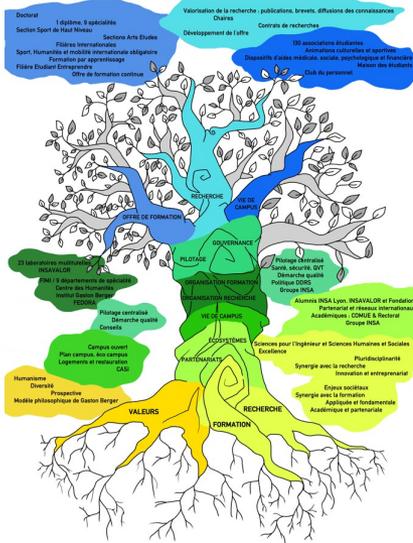


Ex. d'idée d'action : évaluer les personnels sur l'engagement collectif

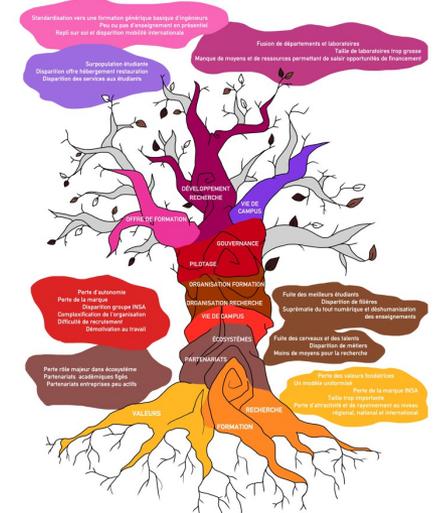
Arbre du futur souhaitable



Arbre du présent



Arbre du futur redouté





Journée de lancement le 8 juin 2018

Philippe Durance : Professeur du Cnam, titulaire de la chaire « Prospective et Développement durable »



Comité d'études

Production :

- 450 facteurs de changements
- 3 arbres de compétences
- 5 scénarios
- 9 enjeux clés
- 425 idées d'actions
- 2 cahiers Prospective

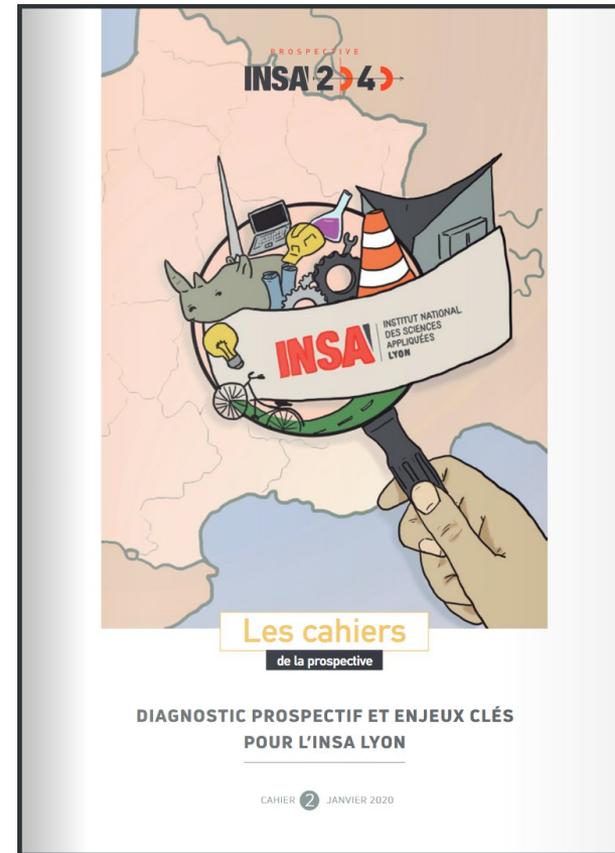
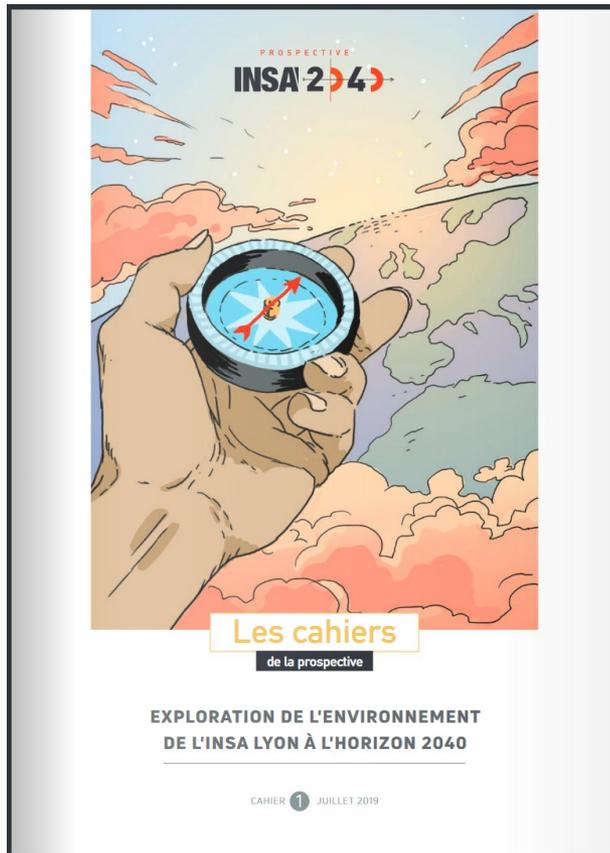


Groupe prospective et Comité d'études



Séminaire du 27 juin 2018 avec les partenaires académiques, institutionnels, politiques et sociaux-économiques

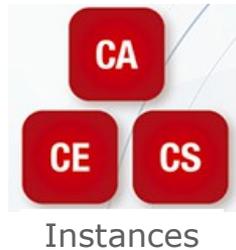
2 productions majeures



En 2020, le nouveau Directeur de l'INSA s'appuie sur la démarche prospective et les neuf enjeux clés pour structurer et présenter sa stratégie appelée « Ambitions 2030 »







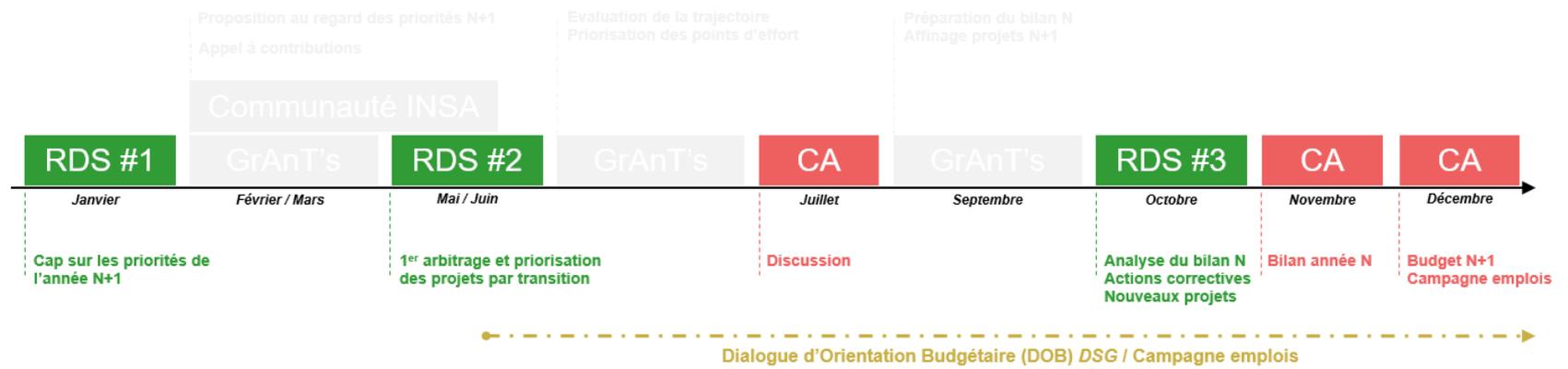
DIRECTION RDS

Reuves de direction stratégiques



Equipe de Direction : 12 membres

- 3 Reuves de Direction annuelles :
- Identifier les sujets prioritaires N+1
 - Prioriser les projets à lancer et valider les moyens
 - Faire le point sur l'avancement des projets
- Information et validation des instances





Les membres des GrAnT's : 80 personnes

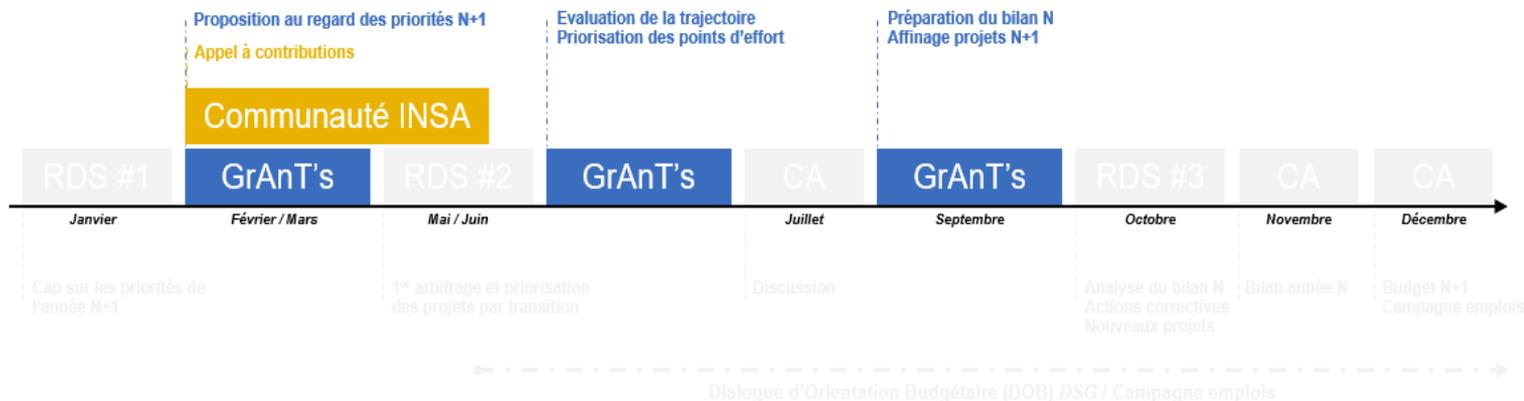
4 Ateliers annuels (1/2 journée) + 1 journée inter GrAnT :

- Proposer des idées de projets pour répondre aux sujets prioritaires
- Evaluer la trajectoire aux regards des objectifs stratégiques
- Proposer sur quels objectifs porter les efforts
- Informer et recueillir les idées de la communauté

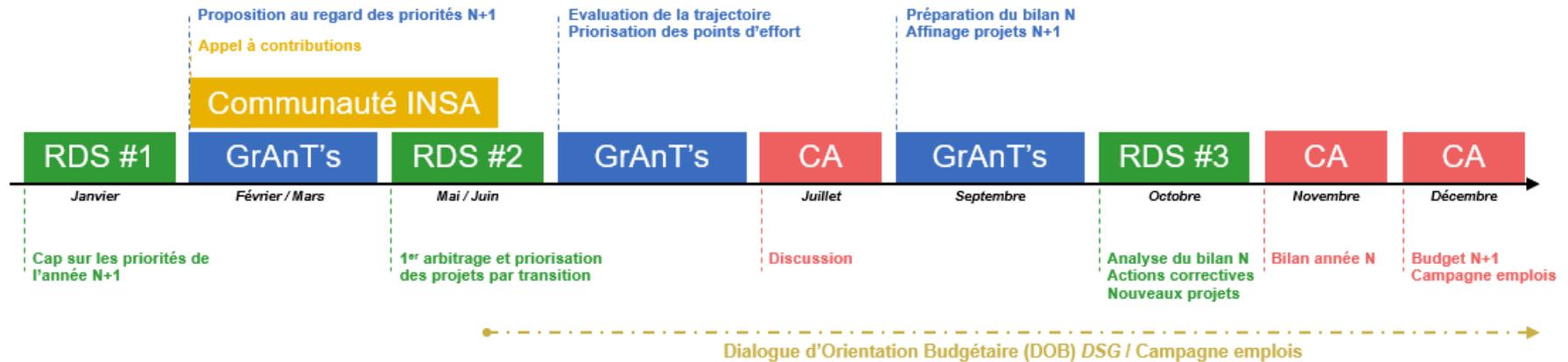
5

GRANT's

Groupe d'Animation
Transition



Mise en œuvre de la Stratégie « Ambitions 2030 »



1 réunion mensuelle :

- Veiller au bon déroulement de la démarche
- Accompagner les animateurs/trices dans l'animation des ateliers
- Proposer une méthode et des outils

COMITÉ
DE SUIVI ET
ACCOMPAGNEMENT



5 membres
+ animateurs/trices et relais
communication de chacun des 5
GrAnT's (version élargie)

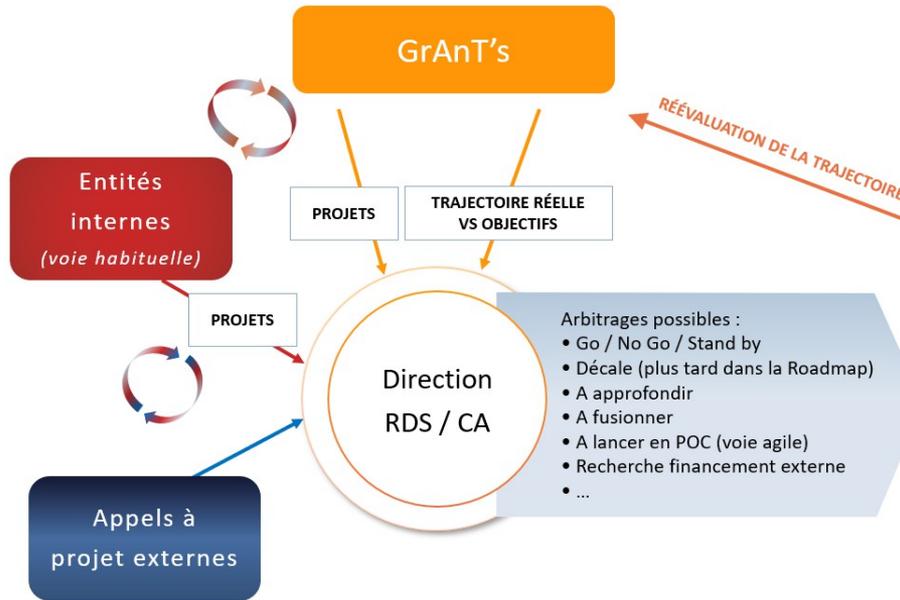
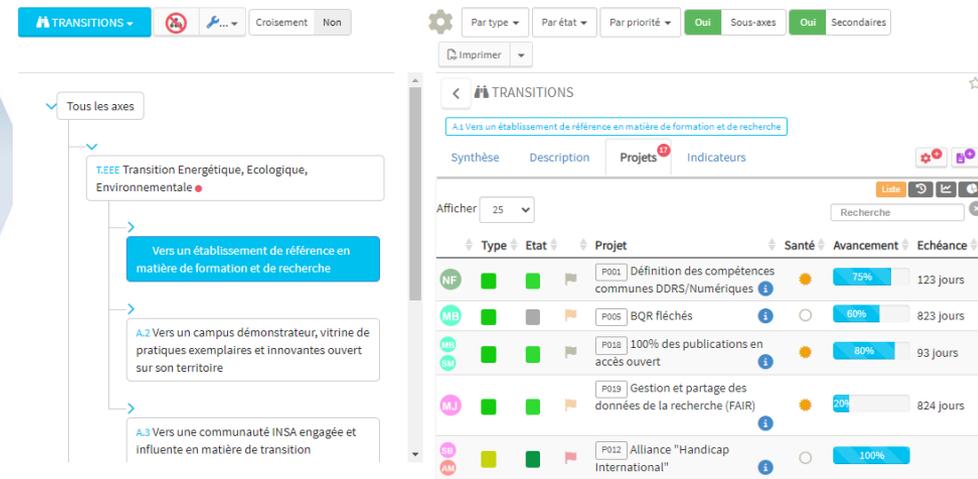
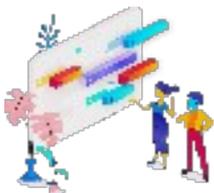


Tableau de Bord Stratégique – application web



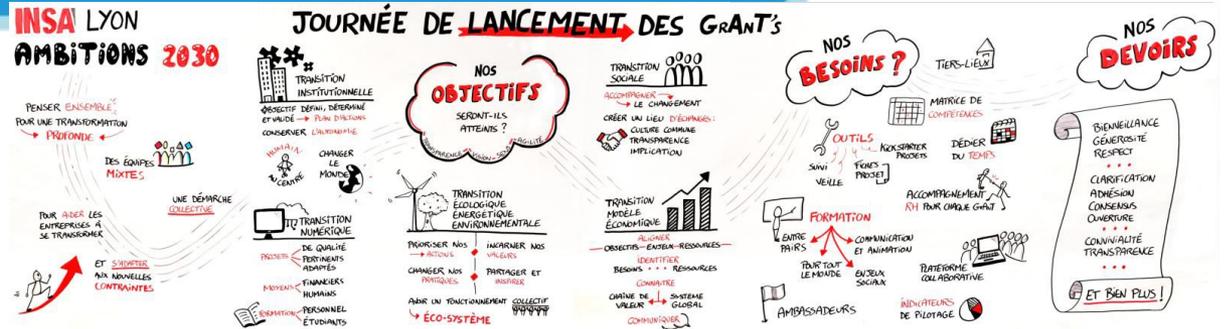
<https://lyon.insa.pytheos.cloud/?t=dashboard>



- Donner une vision globale des projets conduits
- Centraliser l'arbitrage des projets et des moyens associés
- Suivre l'ensemble des projets dans un outil unique

CRÉATIVITÉ
Facilité des idées, aucune censure, idées farfelues, provocantes

Il faut être capable de dire non à ses collègues...
Il faut être capable de dire oui à ses collègues...
Il faut être capable de dire non à ses collègues...
Il faut être capable de dire oui à ses collègues...



Animation et Production :

- Annuellement :
 - 1 journée inter-GrAnT's
 - 4 ateliers GrAnT's
 - 1 bilan
- 29 propositions de projets issus des ateliers
- 200 projets enregistrés et suivis dans l'application web



TRANSITION ENERGETIQUE, ENVIRONNEMENTALE ET ECOLOGIQUE

A1. Vers un établissement de référence en matière de recherche et de formation		
3	O.1.1 Former nos étudiants pour qu'ils soient acteurs des transitions DORS et numérique	20
2	O.1.2 Développer une stratégie de recherche en réponse aux défis sociétaux	15
3	O.1.3 Transférer vers la société les recherches et innovations orientées DORS	5
A2. Vers un campus démonstrateur, vitrine de pratiques exemplaires et innovantes, ouvert sur le territoire		
3	O.2.1 Faire du campus un lieu de recherche appliquée et d'innovation	20
3	O.2.2 Déployer de nouvelles offres sur le campus	0
3	O.2.3 Améliorer la qualité de vie sur le campus	10
A3. Vers une communauté INSA engagée et influente en matière de transition écologique		
3	O.3.1 Favoriser l'engagement des personnels et des étudiants	20
2	O.3.2 Inciter et accompagner chacun à réduire son impact environnemental	10
3	O.3.3 Valoriser nos actions	10

Efforts préconisés

Vue résumée de l'état de l'établissement et des préconisations d'effort au regard des objectifs de la Transition Énergétique, Environnementale et Ecologique



Journée inter-GrAnT's du 2 février 2023



Facteurs humains

- Création de plus de synergies entre des personnels de différents métiers et corps
- Mise en valeur et prise de conscience de la richesse RH de l'établissement
- Une intelligence collective s'appuyant sur la richesse humaine et le développement de synergies
- Une source de motivation pour les personnels
- Un enrichissement de la connaissance de l'établissement
- ...

Pilotage de l'établissement

- Un plan stratégique réfléchi et approuvé par l'équipe de direction
- Une lecture à 360° de l'établissement
- Les fondations d'un pilotage efficient
- Démocratise des « décisions politiques »
- Une priorisation facilitée des projets, des moyens
- Une lecture efficace de l'ensemble des projets
- Une communication aisée auprès des tutelles et organismes d'évaluation
- Une démarche en phase avec les attentes des organismes d'évaluation
- ...





Ingrédients de la réussite :

- Des démarches voulues et portées par la Direction avec des attentes claires
- Des démarches méthodologiques outillées avec un accompagnement fort
- Une inscription dans la démarche qualité amélioration continue
- Une organisation innovatrice, flexible, adaptée aux spécificités du travail collaboratif
- Du temps donné aux acteurs
- Le goût de l'effort et de sortir de sa zone de confort
- La richesse des remontées des ateliers collaboratifs et appels à contributions.
- Savoir vulgariser, expliquer et communiquer.





Freins :

- Une charge de travail importante pour les acteurs (ressentie)
- Mobiliser la communauté malgré les efforts déployés
- Constituer des groupes de travail représentatifs de la communauté
- Manque d'appropriation des démarches
- Manque de reconnaissance de l'investissement dans ces démarches collectives



Défis :

- Favoriser l'intelligence collective dans le système managérial
- Libérer la créativité et la légitimité de s'exprimer
- Développer une méthode « agile » dans une organisation complexe
- Donner de la perspective et de la visibilité aux personnels
- Éviter l'effet tunnel et assurer un feedback individuel et collectif
- S'inscrire dans le temps pour s'assurer de l'appropriation de la richesse des remontées des analyses et des productions

Merci pour votre attention

