

**COMMIT**

Committing to the social  
dimension in universities

**INTÉGRER LA DIMENSION  
SOCIALE DE LA FTLV DANS  
LES PRATIQUES ET LES  
STRUCTURES UNIVERSITAIRES**

**OUTIL  
D'ANALYSE DU  
PROCESSUS  
STRATÉGIQUE**

---

**DS** = Dimension Sociale

**FTLV** = Formation Tout au Long de la Vie

**FTLVU** = Formation Tout au Long de la Vie à l'Université

**UFR** = Unité de Formation et de Recherche

Editeur: EUCEN, Barcelone, Espagne, 2015, <http://www.eucen.eu>

Auteur: Françoise de Viron, pour le compte du consortium COMMIT

Design, mise en page et typographie: Jordi Sánchez

Citation: de Viron, F., pour le compte du consortium COMMIT (Ed.) (2015): COMMIT – *Intégrer la dimension sociale de la formation tout au long de la vie dans les pratiques des structures universitaires – Outil d'analyse du processus stratégique.*

© Consortium COMMIT, 2015

Une version numérique de ce document est disponible sur le site du projet

<http://commit.eucen.eu>

*Le projet COMMIT (539519-LLP-1-2013-1-BE-ERASMUS-ESIN) a été financé par la Commission européenne. Cette publication reflète uniquement les points de vue de ses auteurs et la Commission européenne ne peut en aucun cas être tenue responsable de l'utilisation qui sera faite de son contenu.*

Ce document peut être librement utilisé et copié à des fins non commerciales, moyennant mention de la source.

---

## Bienvenue dans l'OUTIL 1 de COMMIT : Première auto-analyse – Processus stratégique

Cet outil constitue une introduction à l'approche stratégique. Il vous offre plusieurs possibilités pour démarrer et déployer un processus stratégique relatif à la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) intégrant une Dimension Sociale (DS) dans votre institution. L'outil a pour but de mettre en place un travail collaboratif au sein de votre institution, de définir une FTLV/DS pour la première fois ou de passer en revue ou ajuster une stratégie déjà existante. L'outil permet ainsi un travail collaboratif et récurrent de réflexion sur la FTLV et sur la dimension sociale. Cela permet d'intégrer plus facilement les personnes ayant peu d'expérience dans le travail stratégique.

Vous trouverez ci-dessous les différentes sections et les objectifs envisagés pour chacune d'entre elles, ainsi que le type d'activité que vous aurez à mettre en œuvre pour tirer le meilleur parti de cet outil.

### Contenus et applications de l'OUTIL 1

Section	Page	Objectif de la section	Type d'activité
<b>Logique sous-tendant cet outil d'auto-analyse</b>	4	Proposer une introduction à l'utilisation de cet outil.	Lecture
<b>Premier outil d'auto-analyse (processus stratégique) – Questionnaire</b>	5	Décrire l'utilisation du questionnaire.	Lire le questionnaire et décider de quelle manière l'utiliser
<b>Qu'est-ce que la Formation Tout au Long de la Vie à l'Université (FTLVU) ?</b>	5	Proposer une définition claire de la FTLVU.	Lecture et évaluation de la pertinence de la définition dans votre contexte
<b>QUESTIONS OUVERTES (15 min)</b>	6	Donner un aperçu général des questions à se poser pour mener les auto-analyses.	Réfléchir aux questions proposées et fournir des réponses ouvertes
<b>Partie 1 : POURQUOI ?</b>	7	Cette question clé concerne les deux ensembles principaux de facteurs pouvant avoir un impact sur la FTLVU : les facteurs externes et les facteurs internes. Les répondants sont invités à réfléchir à ce qui incite leur université à développer une stratégie de FTLV/DS et à identifier les facteurs (internes ou externes) qui conduisent leur université à démarrer ce processus stratégique.	Évaluer les différents éléments en attribuant une note de -3 à +3
<b>Partie 2 : QUI ?</b>	9	Cette question clé concerne les personnes pilotant ce processus de mise en place d'une stratégie. Deux types d'acteurs sont typiquement impliqués dans un processus stratégique : les acteurs internes et les acteurs externes.	Évaluer les différents éléments en attribuant une note de 0 à 3
<b>Partie 3 : COMMENT ?</b>	11	Cette question clé concerne la formalisation de votre processus de mise en place d'une stratégie pour la formation tout au long de la vie.	Cochez l'élément approprié en se référant aux processus de définition d'une stratégie, formels et informels, utilisés dans votre université
<b>Partie 4 : QUELS OUTILS ET QUELLES TECHNIQUES ?</b>	13	Cette question clé concerne les outils utilisés dans le développement stratégique.	Évaluer les outils utilisés dans votre université en attribuant une note de 0 à 3.
<b>Partie 5 : QUELS SONT LES MOYENS DE COMMUNICATIONS EMPLOYÉS POUR FAIRE CONNAITRE LA STRATÉGIE ET SON ÉLABORATION ?</b>	14	Cette question clé concerne la communication interne et externe du processus d'élaboration d'une stratégie pour la Formation tout au long de la vie à Dimension sociale et/ou la communication des résultats de ce processus. Les répondants sont invités à réfléchir aux différentes cibles et aux différentes méthodes de communication utilisées dans leur université.	Évaluer les différentes cibles et les méthodes de communication en attribuant une note de 0 à 3.

## Décoder l'OUTIL 1

L'utilité potentielle de cet outil pour les universités :

Code	Objectif	Description
<b>A</b>	<b>Impliquer les différents acteurs dans la réflexion sur la FTLV/DS</b>	Comme la FTLV représente un changement culturel et organisationnel majeur pour les universités, il est recommandé d'impliquer plusieurs personnes dans le processus d'élaboration stratégique afin d'obtenir un point de vue collectif sur les raisons de la développer et les façons de la mettre en œuvre. L'outil suggère d'inclure une large diversité d'acteurs, de sponsors et de décideurs potentiels. Les personnes impliquées dans cette réflexion peuvent changer d'une année sur l'autre.
<b>B</b>	<b>Développer une compréhension et une vision commune de la FTLV/DS au sein de l'université</b>	Pratiquer collectivement l'exercice visant à identifier les facteurs internes et externes de l'élaboration de la stratégie de FTLV/DS permet à l'université d'obtenir une compréhension commune des besoins et attentes de l'environnement et des capacités et aspirations de l'université.
<b>C</b>	<b>Promouvoir des discussions de fond sur la FTLV/DS.</b>	Répondre aux 5 questions clés permet à l'université d'avoir une meilleure compréhension des raisons de développer des actions spécifiques (pourquoi ?) et d'identifier des scénarios de développement. Processus d'élaboration de la stratégie, raisons de le mettre en œuvre, facteurs et acteurs intervenants dans le processus, outils et instruments utilisés.
<b>D</b>	<b>Mettre en œuvre la stratégie de manière explicite, élaborée, partagée et communicable...</b>	Répondre à la dernière question sur la communication permet à l'université de définir un processus pertinent de communication et de soutenir la démarche de FTLV/DS en mettant la stratégie en œuvre de manière explicite.

4

### Logique sous-tendant cet outil d'auto-analyse

Ce qui est ressorti du projet ALLUME est que le contenu n'est pas le seul élément important de la stratégie de FTLV (cf. l'outil de contenu), mais que la façon d'élaborer la stratégie est également cruciale. Elle est combinée avec l'approche pratique de la stratégie proposée par Whittington (1996, 2002), qui la considère comme processus *mis en œuvre* au sein d'une institution et non comme quelque chose que l'institution *possède*.

L'outil de stratégie d'auto-analyse repose sur 5 questions clés :

1. Pourquoi le processus d'élaboration stratégique de la FTLVU/DS est-il démarré ? Quels sont les déclencheurs internes et externes du changement ?
2. Quelles sont les personnes impliquées dans le processus stratégique de FTLVU/DS ? Quels sont les acteurs internes ? Quels sont leurs rôles : personnes dynamiques, personnes influentes, chercheurs, décideurs ? Qui sont les acteurs externes ? Quels sont leurs rôles ?
3. Comment le processus d'élaboration de la stratégie de la FTLVU est-il organisé et mis en œuvre ? S'agit-il d'un processus formel ou informel ? Quel est son niveau de développement ?
4. Quels sont les outils et techniques utilisés pour l'élaboration de la stratégie de FTLVU/DS ?
5. Comment les résultats de l'élaboration de la stratégie de FTLVU/DS sont-ils promus ?

L'outil peut être utilisé à chaque étape du processus stratégique, en général composé des phases suivantes : analyses stratégiques, plan stratégique, développement, mise en œuvre, et suivi<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Les différentes phases (analyse du contexte et de la situation interne, établissement des objectifs et des plans d'action, développement opérationnel, mise en œuvre et suivi des plans d'action) sont communément acceptées dans tout processus de changement, même si des variations dans certains contenus spécifiques ou limites peuvent être observées ailleurs (Johnson et al 2001)

L'objectif de l'outil d'auto analyse du processus stratégique est de mettre en avant les cinq principes permanents guidant le processus. Ces cinq principes sont représentés dans le schéma 1 ci-dessous.

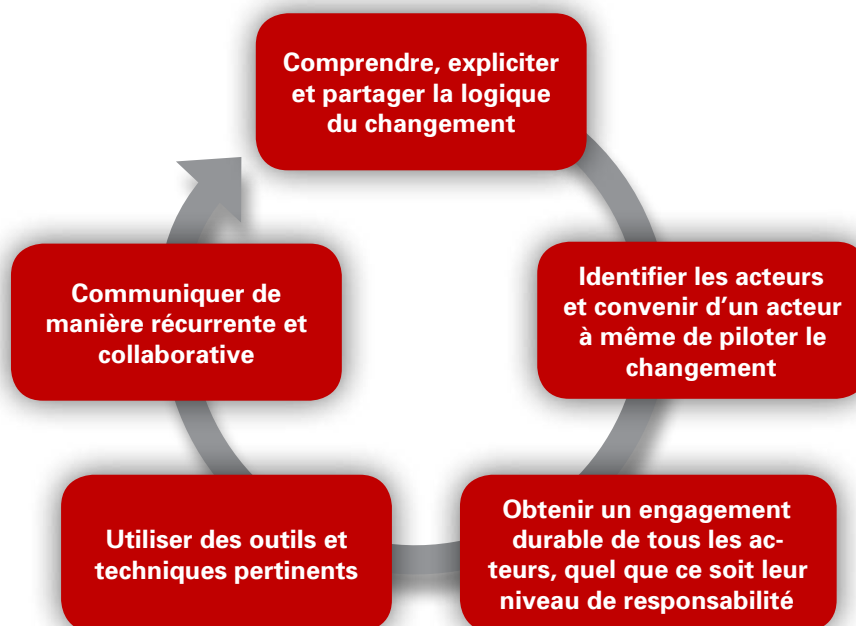


Schéma 1: Les cinq principes du processus stratégique de la FTLVU/DS [inspiré par de Viron, Davies, 2014]

## Premier outil d'auto-analyse (processus stratégique) – Questionnaire

5

### Méthodologie

Nous recommandons d'utiliser ce questionnaire en deux étapes :

- 1) Tout d'abord poser les cinq questions ouvertes aux participants et leur laisser 15 minutes de réflexion pour noter leurs idées.
- 2) Dans un second temps, prendre 30 minutes pour remplir le questionnaire.

L'outil peut être rempli de manière individuelle ou collectivement.

S'il est rempli de manière collective, il est conseillé de constituer des groupes de discussion. Le groupe débat de chaque question et fait une synthèse des réponses avant de remplir tous les éléments du questionnaire. La procédure devrait ainsi comporter trois étapes :

1. Discussion collective et débat sur les réponses
2. Chaque groupe de discussion fait une synthèse des réponses recueillies
3. Un seul document final est produit

Si vous adoptez une approche individuelle, merci d'utiliser un document par personne. Si vous procédez avec une approche de groupe, merci d'indiquer le nom et la fonction de toutes les personnes impliquées dans l'échange.

**Rappel** : Les objectifs de cet outil sont doubles : d'une part, impliquer les équipes au sein de l'université et les aider à entamer une réflexion sur le processus stratégique et de l'autre, rassembler des informations sur le processus stratégique au sein des universités.

### Que doit-on comprendre par FTLVU ?

*La Formation tout au long de la vie à l'université est la mise à disposition par les établissements d'enseignement supérieur de formations, de services et de recherches pour assurer :*

- Le développement personnel et professionnel du plus grand nombre tout au long de la vie et dans toutes les composantes de la vie
- Le développement social, culturel et économique du territoire et de la Région.

*Elle est souvent mise en œuvre en collaboration avec des acteurs externes à titre individuel ou institutionnel. Elle est de niveau universitaire et sous tendue par la recherche. »*

Définition issue du projet BeFlex (Accord numéro 2006/0073-001-001, Socrates)

**QUESTIONS OUVERTES (15 minutes)**

NOM : ..... FONCTION : ..... UNIVERSITÉ/FACULTÉ : .....

■ **POURQUOI ?** Qu'est-ce qui vous incite à développer une stratégie de formation tout au long de la vie / à dimension sociale ? Quels facteurs (internes ou externes) conduisent votre université à démarrer ce processus stratégique ?

.....  
.....  
.....  
.....

■ **QUI ?** Qui va piloter le processus stratégique ? Qui sont ses acteurs internes et externes, qu'ils soient instigateurs et/ou parties prenantes ?

.....  
.....  
.....  
.....

6

■ **DE QUELLE MANIÈRE, FORMELLE ou INFORMELLE ?** De quelle manière ce processus stratégique est-il organisé ? Est-ce un processus formel ou informel ?

.....  
.....  
.....  
.....

■ **QUELS OUTILS ET TECHNIQUES ?** Utilisez-vous des outils et/ou des techniques spécifiques pour mettre en œuvre de votre stratégie ?

.....  
.....  
.....  
.....

■ **COMMENT COMMUNIQUER ?** De quelle manière les résultats du processus stratégique sont-ils communiqués ?

.....  
.....  
.....  
.....

**QUESTIONNAIRE (30 minutes)**

NOM : ..... FONCTION : ..... UNIVERSITÉ/FACULTÉ : .....

Le questionnaire s'intéresse à cinq aspects du processus stratégique.

Ces questions sont divisées en différentes sous questions, la plupart d'entre elles sont notées de 0 (pas pertinente) à 3 (très pertinente), ou de -3 à 3, lorsque les facteurs importants peuvent avoir des impacts négatifs. Elles peuvent également prendre la forme de questions à choix multiples. Quelques questions ouvertes seront posées de manière à obtenir des informations complémentaires qui ne peuvent pas être déduites des questions fermées.

**Partie 1 : POURQUOI ?**

Dans cette partie du questionnaire, nous allons traiter des raisons pour lesquelles votre université a mis en œuvre et modernise sa stratégie de FTLV/DS. Il existe deux groupes de facteurs pouvant avoir un impact : les facteurs externes et les facteurs internes.

Ces facteurs ont pu avoir une influence positive sur le développement du programme de Formation tout au long de la vie ou sur un programme à dimension sociale, ou au contraire ont constitué des entraves à son développement.

Pour chacun d'entre eux, nous vous demandons de noter sur la base d'une échelle de -3 à +3, l'impact qu'ont eu ces facteurs et l'impact qu'ils peuvent encore avoir dans votre université en ce qui concerne la mise en œuvre de la Formation tout au long de la vie et la prise en compte de la Dimension sociale dans sa structure (-3 correspond à un impact très négatif, 0 à un impact inexistant et +3 à un impact très positif sur le développement de la stratégie de FTLV/DS dans votre institution).

**Facteurs externes** : les facteurs externes sont des influences que l'université reçoit de l'extérieur. Quelques exemples sont listés ci-dessous. Si d'autres influences externes ont eu un impact sur votre institution et le développement de votre stratégie, merci de les lister à la fin de la section.

<b>Facteurs externes</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
La législation européenne							
La législation nationale							
Les finances publiques nationales							
L'économie							
La mission de soutien au développement de la société							
Le marché du travail							
Les problèmes de financement							
Les aspects démographiques (âge, origines sociales, émigration...)							
<i>Si d'autres facteurs externes ont eu un impact sur votre université lors de la mise en place de la stratégie de FTLV, merci de les noter ici :</i>							
<i>Commentaires :</i>							

**Facteurs internes:** les facteurs internes sont des influences provenant de l’université elle-même. Quelques exemples sont listés ci-dessous. Si d’autres influences externes ont eu un impact sur votre institution et le développement de votre stratégie, merci de les lister à la fin de la section.

Pour chacun d’entre eux, nous vous demandons de noter sur la base d’une échelle de -3 à +3, l’impact qu’ont eu ces facteurs et l’impact qu’ils peuvent encore avoir dans votre université sur la mise en œuvre de la formation tout au long de la vie et la prise en compte de la dimension sociale dans sa structure (-3 correspond à un impact très négatif, 0 à un impact inexistant et +3 un impact très positif pour le développement de la stratégie de FTLV/DS dans votre institution).

**8**

<b>Facteurs internes</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
L’expérience antérieure en FTLV							
L’expérience antérieure concernant l’apport de la FTLV à la l’engagement social							
La culture de la Formation tout au long de la vie dans votre université							
La culture de l’engagement social dans votre université							
Le besoin / la demande de programmes de FTLV							
Le besoin / la demande d’un engagement social							
La structure de l’université							
La volonté d’améliorer l’accès à l’université							
La volonté de rendre public que l’université propose ce type de services							
Un changement dans l’organisation interne ou un changement structurel							
<i>Explain these changes (optional question):</i>							
Les finances de l’université							
<i>Le budget disponible pour les stratégies de FTLV (optionnel) ?</i>							
<i>Le budget disponible pour les stratégies liées à l’engagement social (optionnel) ?</i>							
Les personnels dévolus à ces tâches							
<i>Le nombre approximatif de personnes (équivalent temps plein) dévolues à la FTLV (optionnel) ?</i>							
<i>Le nombre approximatif de personnes (équivalent temps plein) dévolues à l’engagement social (optionnel) ?</i>							
<i>Si d’autres facteurs internes ont influencé votre université lors du développement de sa stratégie de FTLV, merci de les indiquer ici :</i>							
<i>Commentaires éventuels :</i>							



**Partie 2 : QUI ?**

La seconde partie du questionnaire traite des personnes pouvant influencer le processus de démarche stratégique. Deux types différents d'acteurs sont en général impliqués dans ce processus de démarche stratégique : les acteurs internes et les acteurs externes.

Pour chacun d'entre eux, nous vous demandons de noter sur une échelle de 0 à 3 l'impact que ces acteurs ont eu ou continuent d'avoir sur votre université en ce qui concerne le développement de sa stratégie de FTLV/DS (0 correspond à une implication inexistante et 3 signifie que ces acteurs ont influencé de manière significative votre université dans le développement de sa stratégie).

**Acteurs internes** : les acteurs internes sont les personnes qui, au sein de l'université, mettent en forme et en œuvre la stratégie et renforcent son développement. Ils sont classés en deux catégories : les « techniciens ou opérationnels » (praticiens et chercheurs impliqués dans le processus) et les décideurs.

**Les « techniciens ou opérationnels » :**

Qui sont « les techniciens ou opérationnels » impliqués dans la démarche stratégique FTLV/DS de votre université ? *Merci de remplir toutes les cases :*

La personne responsable de la structure dédiée à la FTLV	
La personne responsable de la structure dédiée à l'engagement social (ex. le service responsable du système de financement des droits d'inscription des étudiants, le service des consultations psychologiques, etc.)	
Les chefs de projet	
Les enseignants	
Les unités dédiées créées pour mettre en place la stratégie	
Les chercheurs en FTLV	
Les chercheurs en Engagement social (de la FTLVU)	
Les chercheurs dans d'autres domaines	

**Les décideurs :**

Quels sont les décideurs impliqués dans le processus stratégique relatif à la formation continue et à l'engagement social ? *Merci de remplir toutes les cases :*

Le Président	
Le Vice président en charge de la FTLV ou de l'Engagement social	
Le conseil des études	
Le conseil de la Formation tout au long de la vie	
Le conseil social	
Le responsable de l'unité dédiée à la structure de FTLV/DS	
L'administration de l'Université	
Le conseil ou l'unité dédiée aux œuvres sociales	
Autres ? <i>Merci de les lister ici</i>	

Approximativement, combien d'acteurs internes (en équivalent temps plein) sont impliqués dans le processus stratégique de FTLV/DS de votre université ? <i>Merci de remplir toutes les cases :</i>	
« techniciens ou opérationnels » - Praticiens	
« techniciens ou opérationnels » - Chercheurs	
Décideurs	

**Les acteurs externes:** Les acteurs externes sont les personnes extérieures à l'université qui ont un impact sur la stratégie de FTLV/DS.

**Personnes influentes :**

Quelles sont les personnes ayant une influence sur le processus stratégique de FTLV/DS ? <i>Merci de remplir toutes les cases :</i>	
Entreprise privée	
Administration publique	
Ministère spécifique	
Gouvernement – Autorités nationales ou régionales	
Autres acteurs	

**10**

**Chercheurs:**

Chercheurs dans quels genres d'institutions ? <i>Merci de remplir toutes les cases :</i>	
Autres universités dans le même pays	
Universités internationales	
Unités de recherche spécifiques créées au niveau national et régional	
<i>Autres : si d'autres acteurs externes jouent un rôle significatif dans le processus stratégique FTLV/DS de votre organisation, merci de le noter ici</i>	
<i>Commentaires éventuels :</i>	

**Partie 3 : COMMENT ?**

Cette partie du questionnaire concerne la formalisation du processus stratégique de la Formation tout au long de la vie.

Nous abordons ici le sujet de la caractérisation du processus de stratégie. Est-ce un processus informel ou formel ? Quel est le processus dominant à l'œuvre dans votre université ?

*Processus informels*

Quels sont les processus informels utilisés pour développer la stratégie de FTLV/DS ?

**Merci de cocher toutes les cases concernées:**

La culture de l'enseignement à l'université (les valeurs partagées par les membres de l'université et/ou le système éducatif en général, par exemple répondre aux objectifs individuels des étudiants, améliorer l'accessibilité, etc.)	<input type="checkbox"/>
La culture de la recherche à l'université	<input type="checkbox"/>
La culture de l'administration	<input type="checkbox"/>
La culture relative aux rapports avec les unités centrales	<input type="checkbox"/>
La mobilisation, c'est-à-dire la motivation de l'ensemble des équipes impliquées dans le processus stratégique	<input type="checkbox"/>
La reconnaissance (donner l'opportunité aux apprenants et aux personnels de tous horizons d'obtenir une reconnaissance de leur travail)	<input type="checkbox"/>
Une tendance à soutenir la coopération au sein de l'université, ou entre l'université et des partenaires externes (organisations à but non lucratifs ou autres) est bienvenue, mais ces interactions n'ont pas lieu selon un agenda fixe et sont informelles.	<input type="checkbox"/>
Une tendance à accepter la compétition au sein de l'université, tendance globale, mais non formalisée.	<input type="checkbox"/>
Les interactions avec la société (factuelles, suite à des opportunités, non formalisées).	<input type="checkbox"/>
Des structures de financement variées (différentes sources de revenus permettent le développement et la mise en œuvre de la stratégie de FTLV, mais on constate une absence de ressources clairement définies ou de budget alloué au développement de la stratégie de FTLV)	<input type="checkbox"/>
Évaluation par l'université elle-même (l'université évalue elle-même sa stratégie de FTLV, sans cadre spécifique)	<input type="checkbox"/>
Autres :	<input type="checkbox"/>

*Processus formels*

Quels sont les processus formels utilisés pour développer la stratégie relative à la FTLV/DS ? Veuillez cocher les cases appropriées :	
Processus basés sur la recherche (des recherches spécifiques sont effectuées au sein de l'université, sur la base des spécificités de la FTLV/DS et sur la manière dont celle-ci peut être intégrée au sein de l'Université.	
La stratégie de l'université (la stratégie de FTLV/DS est clairement établie et il existe un ensemble de compétences permettant son développement).	
Approche holistique (la mise en œuvre de la stratégie de FTLV/DS fait partie intégrante de la stratégie globale de l'université).	
Stratégie d'apprentissage globale (la stratégie de FTLV fait partie intégrante de la stratégie de la politique du gouvernement en matière d'éducation).	
Stratégie d'apprentissage globale (la Dimension sociale fait partie intégrante de la stratégie du gouvernement en matière d'éducation).	
La création de groupes de travail (dans l'objectif de développer une stratégie claire).	
Collaboration – Partenariat (interactions et partenariats avec des entités extérieures. Cependant, contrairement à la coopération décrite dans la partie du processus informel, ces interactions sont plus formelles, comme le sont les accords bilatéraux avec d'autres universités ou avec des organisations à but lucratifs ou non).	
Les conseils spécifiques (organismes spécifiques soutenant le développement de la stratégie de FTLV/DS à l'université).	
Les contrats d'allocation (contrats passés avec d'autres organismes concernant la stratégie de FTLV/DS, le financement et l'allocation des ressources).	
Plan de mise en œuvre	
Renforcement académique – implication des personnels universitaires	
Évaluation de la stratégie FTLV/DS par des institutions externes	
Évaluation de la stratégie FTLV/DS par des structures privées externes	
Autres :	

**Partie 4 : QUELS OUTILS ET TECHNIQUES ?**

Certains outils sont listés ci-dessous : pour chacun d’entre eux, nous vous demandons de noter, sur une échelle de 0 à 3, le degré d’utilisation de ces outils lorsque vous définissez ou réfléchissez à la stratégie de FTLV/DS (0 signifie que l’outil n’est pas utilisé et 3 signifie que l’outil est utilisé de manière intensive).

*Quels sont les outils et les méthodes utilisés pour définir la stratégie relative à la FTLV/DS dans votre université ?*

<i>Merci de remplir toutes les cases</i>	
Plan stratégique	
Analyse SWOT	
Analyse PESTEL <sup>2</sup>	
Approche basée sur les ressources (par ex. sur les talents)	
Analyse comparative	
Gestion des coûts	
Modélisation des coûts	
Recueil de données statistiques	
Suivi des données statistiques	
Démarche qualité	
Autres :	

<sup>2</sup> 'Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal analysis'

**Partie 5 : COMMENT COMMUNIQUER SUR LA STRATÉGIE ET SA DÉMARCHE ?**

La dernière partie du questionnaire traite de la communication interne et externe du processus stratégique de FTLV/DS et/ou de la communication des résultats finaux de ce processus.

Différentes cibles et différentes méthodes de communication ont été identifiées. Pour chacune d’entre elles, veuillez noter sur une échelle de 0 à 3, l’intensité avec laquelle les personnes suivantes sont informées et l’intensité des méthodes utilisées pour cette communication (0 signifie que ces acteurs ne sont pas ciblés par la communication ou que ces méthodes ne sont pas utilisées en communication et 3 signifie que ces acteurs sont très ciblés ou que ces outils sont utilisés de manière intensive).

**Communication sur la stratégie de FTLV/DS (processus et/ou contenu)**

14

En interne, quel public ciblé ?	
Doyens ou directeurs d’UFR	
Enseignants	
Chercheurs	
Étudiants	
Tous les membres de l’université	
Syndicats	
Associations d’anciens étudiants	
<i>Autres ? Merci de le noter ici :</i>	
En interne, comment ?	
Réunion (spécifique)	
Lettre d’information interne	
Intranet	
<i>Autres ? Merci de le noter ici :</i>	
En externe, quel public ciblé ?	
Les décideurs politiques	
Les autres universités	
Les entreprises	
Les associations sociales	
Les partenaires sociaux	
La presse	
Les publications scientifiques	
<i>Autres ? Merci de le noter ici :</i>	

En externe, comment ?	
Les supports de communication de l'université (newsletter, journal, brochure, etc.)	
Site web de l'université	
Tables rondes	
Événements, conférences	
<i>Autres ? Merci de le noter ici :</i>	

**Cet outil d'analyse du processus stratégique se base sur le modèle développé par Whittington: "la stratégie en pratiques". Son objectif est d'aider les universités à analyser en profondeur leur façon de "faire de la stratégie" en intégrant la dimension sociale. L'outil se concentre tout particulièrement sur l'aspect organisationnel et permet non seulement d'identifier les acteurs internes et externes impliqués dans le processus stratégique, mais également les différentes étapes d'élaboration d'une stratégie, les outils utilisés et les moyens de sa communication.**

**Partenaires :** Coordonateurs : eucen (BE); Université catholique de Louvain (BE); University of Turku (FI); University of Brest (FR); University of Aveiro (PT); University of Stuttgart (DE); Dublin City University (IE); Bogaziçi University (TR); University of Genoa (IT); University of Ioannina (GR); University of Iasi (RO); University Rovira i Virgili (ES); University Pecs (HU).

**Partenaires Associés :** Mykolo Romerio Universiteto (LT); Instituto Politecnico de Leiria (PT); Université Rennes 2 (FR); Dokuz Eylul University (TK); Tallinna Ülikool, Open University (EE).



[www.eucen.eu](http://www.eucen.eu)

539519-LLP-1-2013-1-BE-ERASMUS-ESIN  
<http://commit.eucen.eu>  
[commit@eucen.eu](mailto:commit@eucen.eu)



Lifelong Learning Programme

Project funded with support from the European Commission.  
This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.