



DÉCIDER AVEC LES SCIENCES



INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES  
POUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE





# SOMMAIRE



## 02 INTRODUCTION : LES ENJEUX SCIENCE SOCIÉTÉ AUJOURD'HUI

- Offrir aux auditeurs un espace de développement et d'investissement sur des enjeux sociétaux
- Les orientations stratégiques et les axes de développement

## 06 ÉTAT DES LIEUX ET ANALYSE STRATÉGIQUE

07 - Les missions statutaires de l'IHEST :  
quelle est l'utilité de l'IHEST

08 - Retour sur l'audit des 10 ans

10 - Retour sur le plan stratégique 2014-2018  
et le contrat d'objectifs 2015-2018

28 - Orientation 1 : la formation d'un réseau de décideurs  
éclairés par les sciences et la démarche scientifique

- **Axe stratégique 1** : Installer le cycle national  
dans le paysage de la formation professionnelle

- **Axe stratégique 2** : Animer le réseau  
national des auditeurs

## 13 ANALYSE STRATÉGIQUE ET POSITIONNEMENT À 5 ANS

14 - Forces et faiblesses de l'IHEST : Analyse SWOT

18 - Le positionnement actuel et futur

20 - Vision, ambitions, valeurs

21 - Les publics cibles

- Le public du cycle de formation
- Le réseau des auditeurs formés
- Les intervenants
- Les partenaires

37 - Orientation 2 : IHEST conseil : des missions  
sur mesure de promotion de la science  
dans la société

- **Axe stratégique 3** : Développer l'assise  
territoriale de l'institut

- **Axe stratégique 4** : Développer des prestations  
de formation et de conseil sur mesure à destination  
des établissements de l'enseignement supérieur  
et de la recherche

## 24 ORIENTATIONS ET AXES STRATÉGIQUES

25 - Les défis stratégiques de l'IHEST

- Consolider l'institut dans le paysage  
de l'ESR et de la formation :
- Considérer le rôle de la science, de la recherche  
et de la technologie pour former les cadres  
dirigeants de l'économie et de la société

## 44 LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE ET LES MOYENS D'ACTION

45 - Développer la notoriété de l'institut

47 - Se doter d'une équipe de professionnels  
et de moyens de travail efficaces

49 - Valoriser ses réseaux et monter des partenariats

50 - Disposer d'un budget adapté

52 - Conclusion : Étudier l'opportunité d'une  
modification du décret portant création de l'IHEST

# INTRODUCTION :

## LES ENJEUX SCIENCES SOCIÉTÉ AUJOURD'HUI

.....

### Quels enjeux pour la science dans la société à l'horizon 2020 ?

En 2006, année de la création de l'IHEST, les enjeux Sciences société consistaient essentiellement à sensibiliser les chercheurs à la nécessité de sortir de leurs labos afin de partager leurs découvertes d'une part, et d'autre part de promouvoir une culture scientifique partagée par la société. Sur ce dernier point, la création de l'IHEST visait à inclure les décideurs, dont il était constaté que leur culture scientifique globale présentait de très nombreuses lacunes. Ce constat valait pour les hommes et femmes politiques, dont assez peu se réclamaient de la recherche scientifique ou de ses résultats. Il concernait de la même façon les ingénieur(e)s dont la formation, reçue dès le lycée dans la filière « S », considérée comme la filière d'excellence, puis dans les classes préparatoires scientifiques et finalement les Écoles d'ingénieurs, est fondée sur l'acquisition de connaissances scientifiques et techniques centrée sur un domaine spécialisé. Cette spécialisation les amenait peu à acquérir une vision systémique et complexe du monde.<sup>1</sup> Il s'appliquait enfin aux chercheurs eux-mêmes, parfaitement impliqués dans leur propre domaine de recherche, mais pas toujours informés sur celui des autres, notamment si ce domaine confinait à des disciplines très éloignées : par exemple les sciences humaines et sociales pour les chercheurs en sciences exactes, et vice-versa.

En 2007, la lettre de mission envoyée par le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'époque à la directrice de l'IHEST explicitait ainsi les enjeux de la culture scientifique tels qu'ils étaient perçus : « **renouveler le rapport de confiance entre la société et la science** dans un contexte marqué par une inquiétude, voire une remise en cause de certaines évolutions scientifiques et techniques. [...] Les problématiques les plus variées autour du **progrès scientifique**, du potentiel scientifique de notre pays, ou de la gestion des incertitudes et des risques, pour ne citer que quelques exemples, auront vocation à être débattues au sein de l'IHEST »<sup>2</sup>. Non point que de tels attendus ne soient plus d'actualité à l'orée des années 2020. « *Le besoin est toujours là.* » disait en 2016 un observateur de la société au consultant de la société Occurrence, à qui la directrice

de l'IHEST avait confié un audit. Et il ajoutait : « *Je pense qu'il ne va pas aller en décroissant parce qu'on vit dans une société qui est complètement imprégnée de science.* »<sup>3</sup>

Ces enjeux Sciences société se sont effectivement renforcés depuis 2007, mais se sont aussi considérablement élargis. Ils sont exposés largement dans la Stratégie nationale de culture scientifique, technique et industrielle publiée en mars 2017 par le Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche. Il ne s'agit plus seulement de renforcer la confiance en la science, de débattre du progrès scientifique et technologique tel qu'il fut conçu par les Lumières et par le scientisme au XIX<sup>ème</sup> siècle, ni de focaliser sur la problématique des risques même si ces réflexions restent nécessaires. Il s'agit de considérer la relation Sciences société comme essentielle à tous les citoyens, à commencer par ses cadres, pour comprendre le siècle dans lequel nous entrons, et pour l'orienter sur des voies positives pour l'humanité. La vision scientifique et technologique se double d'un impératif d'ordre sociologique, politique<sup>4</sup> et philosophique.

La science aujourd'hui, comprenant les sciences humaines et sociales, donc prise à nouveau dans sa totalité, fournit non seulement le progrès technologique, mais les outils de compréhension et d'analyse de ses effets probables sur la société. Comme l'illustre la citation d'un partenaire de l'IHEST : « *la science ne parle pas qu'à elle-même, mais elle parle au monde dans lequel elle est inscrite. Et que pour une grande partie des choses, elle produit des connaissances, des savoirs, des innovations qui ne sont pas simplement destinés à exciter la curiosité des scientifiques pour la curiosité, la connaissance pour la connaissance, mais la connaissance pour l'action, la connaissance pour répondre à des préoccupations : il y a des questions, il y a des enjeux où nos concitoyens nous attendent avec beaucoup d'ardeur et d'attention.* »

La science ne débouche pas seulement sur des connaissances fondamentales et des applications technologiques : elle offre à la réflexion des stratégies et des solutions pour répondre aux profondes mutations à l'œuvre dans nos sociétés, elle doit éclairer la réflexion des citoyens (à

<sup>1</sup> Nous parlons ici en termes généraux qui peuvent évidemment être invalidés par des situations particulières

<sup>2</sup> Lettre de François Goulard à Marie-Françoise Chevallier Le Guyader en date du 31 mars 2006

<sup>3</sup> cf infra pages 8 sq

<sup>4</sup> Au sens grec du terme : qui a trait au citoyen et à la vie de la cité

## État des lieux et analyse stratégique

commencer par ce qu'il est simple, et pas faux, d'appeler ses élites) et de leurs représentants élus<sup>5</sup>. Elle ne doit pas se contenter de sensibiliser, mais elle doit s'impliquer, c'est-à-dire concourir à éclairer les représentants du peuple. « *Le scientifique, son métier vis-à-vis du politique, c'est de lui dire ce qui est actuellement possible ou ce qui est actuellement "espérable"* »<sup>6</sup>. Allons plus loin donc : la science doit éclairer la décision publique, ou du moins aider à la préparer. Ce que formulait de la façon la plus explicite, le Premier Ministre Édouard Philippe, dans son discours de politique générale du 12 juin 2019 à l'Assemblée nationale : « *Je crois dans la science, je voudrais qu'elle ait plus de place dans le débat public, que nos décisions soient davantage éclairées par elle.* » La crise sanitaire liée au coronavirus Covid-19 lui a d'ailleurs fourni l'occasion d'une mise en pratique en mars 2020 ! La crise de la Covid a en effet offert un parfait exemple du rôle attendu des sciences en 2020. Face à un virus dont l'agressivité et la soudaineté a pris le monde au dépourvu, les gouvernants se sont en effet tournés vers les scientifiques, non seulement pour recueillir leurs connaissances sur le virus – connaissances que ces derniers n'avaient d'ailleurs pas encore et qu'ils s'attachaient eux-même à réunir – mais aussi pour avoir des recommandations, des éléments de prise de décision. Le recours aux scientifiques a beau être diversement relayé, commenté, notamment dans les media et sur les réseaux sociaux. Il n'en demeure pas moins que leur engagement aux côtés des gouvernements a été et reste décisif dans la gestion de la crise sanitaire et, une fois un vaccin ou un médicament trouvé, dans sa résolution.

Gageons donc que ce recours aux scientifiques pour éclairer les décisions publiques ne fera que s'amplifier au cours des prochaines décennies. Sur quels domaines ?

Les deux enjeux principaux de ce siècle, dont découlent désormais tous les autres, sont sans nul doute la transition environnementale ou écologique et la transition numérique. La première est précipitée et aggravée par l'accélération du changement climatique avec toutes ses conséquences sur l'humanité : œkoumène et migrations, modes de production et de consommation, alimentation, santé, échanges commerciaux, organisations sociales, régimes politiques, relations entre les peuples, guerre ou paix. Sans tomber aucunement dans une vision apocalyptique qui n'a aucune utilité pour autant qu'elle ait une réalité,

le moins que l'on puisse dire est que l'ensemble du système que nous connaissons est en train de s'ébranler, de se transformer, de se métamorphoser<sup>7</sup>. Ce n'est pas la première fois dans l'Histoire, dont l'étude est au fond celle de la naissance, de l'apogée et de la fin des civilisations humaines, mais c'est probablement la première fois que le phénomène se situe à l'échelon de la planète plutôt qu'à celui d'un empire ou d'une portion du territoire terrestre. Ces constats, effectués par des scientifiques, est porté aujourd'hui par le Gouvernement et par la majorité des hommes politiques.<sup>8</sup> Citons par exemple notre Ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, Frédérique Vidal : « *Du réchauffement climatique à l'érosion de la biodiversité, de l'accroissement des inégalités aux crises migratoires, tout indique que notre monde doit se réinventer [...]. La recherche, par sa démarche critique et par les connaissances qu'elle produit, nous permet d'embrasser cette complexité pour regarder le monde en face, démêler ses interactions, et se frayer un chemin vers l'avenir.* »<sup>9</sup>. Du côté de la société, ces sujets sont passés fin 2019 en tête de la préoccupation des Français si l'on en croit les différents sondages, au même titre que la question de l'emploi ou la sécurité.<sup>10</sup> Les 150 citoyens tirés au sort pour composer la Convention citoyenne pour le Climat, réunie à l'initiative du Président de la République, ont, en présentant leur rapport, rendu hommage aux scientifiques, dont les explications (les éclairages) leur ont permis de comprendre l'étendue du problème et grâce à cette compréhension commune, de mener un débat citoyen constructif aboutissant aux propositions concrètes attendues.

En parallèle à la question climatique et environnementale, la transition numérique. C'est aussi la toute première fois que l'être humain dispose d'outils de son invention qui lui confèrent une telle puissance. Le développement de la société numérique et de l'intelligence artificielle, a déjà fait la démonstration du meilleur et du pire dont il est porteur. À l'actif, la facilité de communication, la mise à disposition gratuite à tous de toute la connaissance humaine, l'assistance dans la plupart des tâches répétitives et peu valorisantes qui rendent la vie plus facile en libérant du temps et de l'énergie humaine, la capacité de stockage des données, de puissance de calcul, le considérable vecteur de transparence et de démocratie participative que constitue le web, l'extraordinaire gisement d'emplois que l'informatique a généré, les progrès accélérés dans le

<sup>5</sup> cf infra pages 8 sq

<sup>6</sup> Citation d'un scientifique, in rapport cité

<sup>7</sup> Au sens où l'entend Edgar MORIN, *La Voie*, Paris 2011

<sup>8</sup> cf E. Philippe, discours cité, 12 juin 2019 : *Mais oui, j'ai mis du temps, comme d'autres Français, à considérer que ces enjeux étaient aussi urgents que la défense de l'emploi ou la sécurité... Partout nous constatons les dérèglements climatiques, la pollution de l'air, des sols et des mers qui menacent notre santé et la biodiversité.*

<sup>9</sup> Frédérique Vidal à la CPU, fin août 2019

<sup>10</sup> cf à titre d'exemple le récent sondage Opinion Way commandé par la chaîne Le Public Sénat : 79 % des Français mettent maintenant la transition écologique dans les facteurs qui les feront se déterminer aux municipales, devant l'emploi (77 %). Les résultats des élections de juin 2020 ont montré que certains l'ont effectivement fait, en élisant des maires écologistes parfois contre toute attente.

domaine de la médecine et de la santé, dans celui de la sécurité des personnes, l'accroissement de la productivité et de la production de biens et de services, la transformation du commerce, de la circulation des biens et des services, des modes de fonctionnement sociaux, etc. Au passif, déjà bien identifiées, les déviances liées à l'utilisation d'internet et des réseaux sociaux et dont la diffusion de fausses informations et l'incitation à la haine, voire au meurtre, ne sont pas les moindres ; l'addiction voire la dépendance, notamment des plus jeunes, envers les outils numériques ; l'ingérence dans la vie privée ; l'accentuation de la tendance sécuritaire et de la surveillance des individus ; les interrogations concernant les effets du virtuel sur la santé, les capacités humaines, la socialisation ; la déstabilisation des régimes politiques ; les pertes d'emplois ; l'énorme besoin d'énergie et de matières premières que les ordinateurs et les objets numériques consomment... Seconde transition qui se superpose à la première, qui peut ou en atténuer ou en précipiter les effets et probablement, et paradoxalement, les deux à la fois, avec les modifications dont elles sont porteuses tant sur le collectif que sur les individus ! Dans son rapport sur l'intelligence artificielle, Cédric Villani soulignait, l'importance de l'éthique sur cette question : « *il faut une instance pour émettre des avis, donner des jugements en toute indépendance, qui puisse être saisie par le gouvernement comme par les citoyens, et qui nous dise ce qui est acceptable ou non acceptable* »<sup>11</sup>. Ces mêmes questions sont débattues actuellement, sous une forme opérationnelle et concrète, par les utilisateurs du numérique. Pour exemple l'Assemblée générale du Cigref<sup>12</sup> 2019 était centrée sur le thème de « l'âge de raison du numérique » : joli symbole que celui de l'âge de raison, où « *l'on commence à être conscient des conséquences de ses actes* »<sup>13</sup>. Et le thème de l'événement était en effet consacré « aux conséquences, aux risques et à l'éthique du numérique ! »<sup>14</sup>.

Sur l'une comme sur l'autre transition, l'environnementale et la numérique, sur chacun de ces deux enjeux majeurs pour nos sociétés et peut-être pour l'humanité, on peut poser la même problématique, abordée en cette fin de 2019 par un nombre croissant de scientifiques, mais que Bruno Latour avait parfaitement résumée : où allons-nous atterrir ?<sup>15</sup>. C'est la même question que posent Gilles Dowek et Serge Abiteboul au fur et à mesure qu'ils décryptent comment fonctionnent et ce que font les algorithmes : dans

quel type de société voulons-nous vivre ?<sup>16</sup> Deux sujets qui concernent autant les citoyens que les scientifiques, les uns ne pouvant se passer des autres.

L'IHEST, pour rester fidèle à sa mission de diffusion de la science dans la société, a aujourd'hui le devoir de prendre en compte, de faire comprendre et d'accompagner ces évolutions. Cette mission est d'autant plus nécessaire que le besoin de science est plus pressant dans la décision publique, mais pas seulement elle. Ce besoin s'exprime aussi chez les acteurs économiques et les acteurs sociaux. Ils sont également confrontés aux mutations des deux transitions, qui les conduisent peu à peu à intégrer les changements qui se profilent. Ainsi les entreprises commencent-elles à effectuer des transformations liées aux impératifs du développement durable : produire des objets destinés à durer, s'adapter à de nouvelles sources d'énergie, passer d'un modèle de production à partir de matières premières à un modèle de production à partir de produits recyclés, ce qui n'a rien d'automatique ni de trivial. Elles doivent aussi adopter des normes environnementales et se conformer à une nouvelle législation qui les conduit à se transformer (responsabilité sociale, loi PACTE<sup>17</sup> et entreprises de mission...). Tout cela pose des problèmes de R&D, mais aussi des problèmes d'investissement et de financement, de marché, de main d'œuvre, de qualification, de reconversion, de conduite du changement, de gouvernance, d'organisation, etc. Autant que d'ingénieurs, de physiciens, de chimistes, de biologistes, les entreprises aujourd'hui ont besoin des analyses des économistes, des prospectivistes, des sociologues, des anthropologues, des psychologues, voire des philosophes pour affronter les profondes transformations techniques, humaines et managériales que les transitions environnementales et numériques leur imposent.

Quant aux acteurs sociaux, syndicats, associations, fédérations professionnelles... de toutes tendances et de tous bords, ils sont confrontés à des défis semblables : accepter les transformations, les adapter sans renoncer aux avantages et aux acquis sociaux qui ont été souvent gagnés de haute lutte. Ils doivent aussi affronter des mouvements sociaux autonomes ou spontanés<sup>18</sup>, qui refusent les corps intermédiaires. Ils doivent donc aussi comprendre, analyser, comparer, inventer de nouvelles formes d'actions, de nouvelles solutions. Les sciences leur offrent non seulement

<sup>11</sup> C. VILLANI, « Donner du sens à l'intelligence artificielle, pour une stratégie nationale et européenne », novembre 2018

<sup>12</sup> Le Cigref est une association créée en 1970, réunissant des grandes entreprises et des administrations qui se sont donné pour mission de réussir le numérique

<sup>13</sup> cf article de Bertrand LEMAIRE, rédacteur en chef de CIO on line, in <https://www.cio-online.com/actualites/lire-ag-du-cigref-le-digital-de-confiance-est-il-un-oxymore%C2%A0-11599.html>

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> B. LATOUR, *Où atterrir ?* Éditions La Découverte, Paris 2017.

<sup>16</sup> S. ABITEBOUL et G. DOWEK, *Le temps des algorithmes*, Éditions Le Pommier, Paris 2017.

<sup>17</sup> La loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) a été adoptée par le Parlement, le 11 avril 2018 et promulguée le 22 mai 2019.

<sup>18</sup> Par exemple Nuit Debout, ou le mouvement des Gilets jaunes

**État des lieux et analyse stratégique**

une somme de connaissances et de contributions permettant de les éclairer, mais aussi une démarche qui leur permet de construire ou de co-construire avec leurs adhérents, dans la controverse et le débat constructif.

Parmi eux, les media ont un rôle déterminant pour influencer l'ensemble des acteurs. Bien souvent, ce sont elles qui servent de référence aux décisions, et pour un certain nombre d'entre elles en se faisant l'écho, la caisse de résonance des revendications, inquiétudes, contestations. La réactivité qui leur est imposée, la dictature de l'actualité et du scoop, les informations reprises sur internet sous la pression et pas toujours vérifiées aux sources comme la déontologie l'exigerait, conduit les media à être largement exposées aux critiques des citoyens qui pour autant continuent à s'en inspirer, car comment s'informer autrement ? Le recours aux travaux des scientifiques est une ressource inappréciable pour les journalistes : elle leur offre une mine d'informations

et leur confère une meilleure crédibilité.

Face à ces enjeux qui ont émergé dans les 3 dernières années avec une rapidité et une acuité qui n'avait pas été anticipée, les acteurs dont la mission est de faciliter la relation Sciences société, autrement dit les médiateurs de science ont un rôle déterminant à jouer. Parmi eux, l'institut des hautes études pour la science et la technologie qui forme les hauts responsables de la société a toutes les raisons et de nombreux atouts pour promouvoir auprès d'eux le rôle de la science et les conduire à recourir à elles pour préparer et prendre les décisions qui engendreront le monde de demain.

Le plan stratégique 20-24 a pour objectif de prendre en compte ces enjeux et de se hisser à la hauteur de ce qu'on peut espérer d'un institut public de formation par et pour la science.



# ÉTAT DES LIEUX ET ANALYSE STRATÉGIQUE

1



# LES MISSIONS STATUTAIRES DE L'IHEST : QUELLE EST L'UTILITÉ DE L'IHEST

.....

## Le décret fondateur

Le décret 2007-624 du 27 avril 2007 (article 2) portant création de l'institut des hautes études pour la science et la technologie donne une définition précise de ses missions : « L'institut des hautes études pour la science et la technologie assure une mission de formation, de diffusion de la culture scientifique dans la société et d'animation du débat public autour du progrès scientifique et technologique et de son impact sur la société. »

Le décret les décline ensuite de manière détaillée, et pas toujours homogène : certaines déclinaisons indiquant le comment faire, et d'autres se bornant à décrire le quoi faire :

1. Il organise chaque année une session nationale qui réunit des responsables de haut niveau appartenant à la fonction publique et aux autres secteurs d'activité de la nation en vue d'approfondir en commun leur connaissance des questions liées à la recherche et d'étudier les relations entre science et société. Il peut également organiser des sessions thématiques, régionales et internationales ;
2. Il anime le débat public sur les finalités de la recherche, ses enjeux économiques, sociaux et politiques, ses méthodes, ses résultats et son évaluation afin de favoriser les relations entre la science et la société ;
3. Il diffuse ses analyses auprès des responsables publics et privés en vue de construire une culture collective de la recherche et de l'innovation ;
4. Il anime et soutient le réseau des anciens auditeurs ;
5. Il concourt à l'évolution de l'enseignement des sciences et des technologies en associant des représentants de l'éducation à ses travaux. Il développe la sensibilisation à la recherche et à l'innovation en partenariat avec les autorités académiques, les collectivités et l'Union européenne ;
6. Il apporte son concours aux organismes publics et aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche pour la promotion des enseignements universitaires dans son domaine de compétence ;
7. Il peut faire réaliser des études sur les relations entre la science et la société. (citation du décret 2007-624 art. 2)

Une rapide exégèse du décret enseigne que celui-ci assigne à l'IHEST non pas une mais **trois missions principales** : celle d'être un établissement public de formation, un organisme de diffusion de la culture scientifique et une institution d'animation de débat public. Ceci soulève tout de même une question majeure : comment est-il possible à un institut doté de 10 ETP et d'une subvention pour charge de service public d'un million et demi d'euros d'assurer trois missions qui sont réparties par ailleurs au sein d'organismes distincts ? Ainsi l'IHEDN, qui précisément a servi de modèle à l'IHEST, exerce une mission de formation et d'enseignement<sup>19</sup>. Les missions et activités de diffusion de la culture scientifique sont assurées en France par les organismes de recherche et les laboratoires eux-mêmes, par les établissements publics dédiés comme Universcience<sup>20</sup> et dans les centres de culture scientifique, technique et industrielle, implantés dans chaque région, par les multiples associations et fondations, par les musées et museums, bref, par plus d'un millier d'acteurs répartis sur tout le territoire.

Enfin, l'animation du débat public au niveau national est le fait d'institutions spéciales, comme la Commission nationale du Débat public (CNDP) ou le Conseil économique, social et environnemental (CESE).

En 2019, alors que la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche a délégué aux Régions la mission de suivre les actions de culture scientifique sur leurs territoires<sup>21</sup>, et que ces mêmes territoires au même titre que l'État s'approprient le débat public et le débat citoyen qui deviennent une composante de notre démocratie, il serait utile de revoir la contribution attendue de l'IHEST et son positionnement dans le paysage :

- **Est-ce sur la formation** qui mobilise des enseignants (ici chercheurs ou partenaires) avec des méthodes de transmission précises, qui s'effectue sur une durée limitée – et toujours relativement courte : de quelques jours à quelques mois (pour la formation continue) – et dont la vocation est de conférer des compétences aux personnes formées : « à l'issue de la formation, le participant sera capable de... » : connaissances à utiliser, comportements

<sup>19</sup> Décret du 14 août 1936 portant création du Centre des hautes études de défense nationale (devenu l'IHEDN) : Art. 2. - Pour atteindre cet objet le collège des hautes études de défense nationale donne un double enseignement

a) un enseignement général ayant pour but de mettre les officiers et fonctionnaires en présence des grands problèmes généraux concernant les questions politiques, financières, économiques, démographiques, etc. dans leurs rapports avec la défense nationale en temps de paix comme en temps de guerre ;

b) un enseignement militaire comportant l'examen des problèmes de stratégie nationale en liaison avec les questions de tous ordres qui la déterminent.

<sup>20</sup> Décret du 9 décembre 2009 portant création d'Universcience : Art. 2 : L'Établissement public du palais de la Découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie a pour mission de rendre accessible à tous la culture scientifique et technique.

<sup>21</sup> Loi 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, article 19

## État des lieux et analyse stratégique

à adopter, méthodes à pratiquer, toutes compétences mesurables par une évaluation. La récente réforme de la formation professionnelle<sup>22</sup> met fortement l'accent sur ce point.

- **Est-ce sur la diffusion** (l'alinéa 3 dit même : « la construction ») **d'une culture collective** dans la société ? D'abord, la diffusion de la culture scientifique vers des cibles non scientifiques relève de compétences particulières à médiatiser des sujets complexes. Pour cela, il faut des gens formés (les médiateurs) et développer des outils, des méthodes spécifiques. Ensuite, la diffusion suffit-elle pour acquérir une culture collective ? Les chercheurs en sciences humaines soulignent les ressorts complexes de l'acquisition d'une culture, qui ne se transmet pas exclusivement par la vertu de quelques enseignants, si brillants soient-ils, et dont l'impact sur les publics se mesure à long terme, selon des critères ardu à déterminer.
- Est-ce enfin sur **l'animation du débat public**, qui peut prendre plusieurs formes. La forme consistant à réunir des gens requiert des compétences en matière d'animation

de débat, avec une temporalité parfois très courte (une à deux heures), en une ou plusieurs séances, requérant ensuite un système de compte-rendu et de synthèse d'autant plus complexe que les débats sont nombreux. La forme numérique (consultation web), inexistante en 2006, requiert des moyens techniques et des compétences informatiques, statistiques, de traitement de données, de web master et de modération et une ingénierie spécifique.

D'une part, en interne à l'IHEST aujourd'hui, les compétences des personnels de l'IHEST sont exclusivement centrées sur la programmation, l'organisation et la gestion de modules de formation ainsi que sur le montage de séminaires courts ou de modules de réflexion, qui, s'ils peuvent utilement contribuer à nourrir un débat public organisé par ailleurs, ne sauraient répondre à une mission aussi ambitieuse que l'animation du débat public. D'autre part, cette ambiguïté originelle du décret fondateur n'a pas peu contribué à brouiller le positionnement de l'IHEST, donc à pénaliser sa notoriété et à rendre difficile l'évaluation de sa contribution.

## RETOUR SUR L'AUDIT DES 10 ANS



### L'utilité de l'IHEST perçue par ses auditeurs, ses commanditaires et des observateurs de la société.

L'audit 2016 confié à l'occasion des 10 ans de l'institut à la société Occurrence visait à évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact de l'IHEST. Construit à partir de verbatim d'une cinquantaine de personnes interrogées, parmi les institutionnels (dont les tutelles), les intervenants, les partenaires et les anciens auditeurs, le rapport d'Occurrence, qui avoue dans son introduction son incapacité à procéder à une évaluation en bonne et due forme, met en évidence, sans le dire explicitement, la difficulté, pour l'institut, de réaliser toutes les missions que lui ont assignées son décret fondateur.

À titre d'exemple voici quelques verbatim, glanés dans le rapport qui permettent d'apporter des éléments de réponse à la question : « à quoi sert l'IHEST ? »

- À rencontrer des gens de différents horizons, à créer un réseau.

*« L'IHEST, je trouve l'idée géniale, sert à créer les conditions de cette rencontre entre des gens issus de mondes différents (...) C'est extraordinaire. »*

*« C'est un lieu de rencontres, un lieu d'échanges, il forme des gens, il crée un état d'esprit, progressivement. Son association des anciens élèves si elle marche bien, deviendra un véritable réseau très influent dans ce domaine comme on le voit chez les militaires ou pour les gens de l'intérieur ou les autres instituts. »*

- À créer du débat entre des personnes, à poser des questions.

*« L'IHEST permet de poser les véritables questions que sont quelle société demain, quelle éthique, quelle*

<sup>22</sup> Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et les décrets afférents, notamment portant création de France Compétences définit clairement la nécessité de certifier les compétences délivrées à l'issue des formations professionnelles proposées

## État des lieux et analyse stratégique

*technologie, de manière globale, sociétale, positive et proactive. »*

*« Le véritable intérêt c'est, en France, ... , d'avoir des gens hautement qualifiés et de leur permettre de dépasser les frontières de leurs compétences pour qu'un débat public s'instaure. Parce que le vrai enjeu c'est le débat public. » (Instance)*

- **À faire partie d'un club, presque un « think tank »** à l'envers, un Think tank qui n'apporte pas les réponses mais qui pose les bonnes questions ?

*« L'un des effets les plus bénéfiques de l'IHEST, c'est qu'une fois que ces auditeurs venant d'horizons complètement différents auront fait connaissance, auront travaillé ensemble, se seront battus avec des problématiques auxquelles ils n'avaient pas pensé au départ, et bien, ils créent une espèce de club. Et ça, c'est très précieux parce que d'une part ce club est pluridisciplinaire et parce que d'autre part, il est plus intime, ce sont des gens qui se revoient et qui ont des initiatives partagées, alors qu'ils ne se connaissent pas au début de l'année. C'est ça l'intérêt. »*

- **À se former, à transmettre des contenus intellectuels d'excellence.**

*« C'est vraiment le cœur, la vocation de l'IHEST, c'est de transmettre cette excellence... Il y a quand même une notion d'excellence, de réflexions assez poussées. »*

*« Le contenu scientifique, le contenu intellectuel, culturel de ce qui se manipule, de ce qui s'échange dans toutes les sessions de l'IHEST, quand j'ai la chance d'y participer, je constate à chaque fois l'immense qualité des intervenants et de ce que ça m'apporte. »*

*« L'IHEST est aussi – pour ce que j'en ai vu – peut être fortement réflexif et académique. Mais du coup, peut-être, vu comme plus intellectualisant et donc, moi quand j'y ai envoyé des collaborateurs il y en a qui achètent et pour d'autres c'est plus difficile... »*

- Mais avec la conscience que la tâche assignée est insurmontable pour un institut tel qu'il est à savoir sa capacité à **diffuser la culture scientifique** et même à se diffuser lui-même tant il est insuffisamment connu :

*« Comment est-ce qu'ils s'y prennent dans leur petit environnement pour faire diffuser tout ça ? Je ne suis pas sûr qu'ils le fassent. »*

*« L'IHEST reste méconnu dans le secteur privé et n'a clairement pas la place qu'il mérite dans le panel des formations/cycles proposés en vue d'une ouverture sur les sciences. »*

*« Je suis certain que l'IHEST est vraiment très utile. Et je regrette que ses travaux ne soient pas plus mis en valeur. »*

Ainsi, et pour résumer, les publics de l'IHEST et leurs employeurs, les élus et scientifiques interrogés n'ont pas de doute sur son utilité.

- Le problème, selon eux, ne réside pas sur la question de son utilité, mais sur celles de sa capacité à effectuer toutes les missions confiées et de son insuffisante notoriété. Il assure en revanche sa mission de formation, de sensibilisation à la science et à la technologie des représentants de l'élite et des décideurs de la nation, et il a à sa disposition désormais, après 14 promotions, un vivier, constitué de plus de 600 auditeurs formés : qui a du potentiel, mais dont d'autres soulignent que la mobilisation pourrait être plus explicitement demandée : « [l'IHEST] forme des gens, crée un état d'esprit, progressivement son association des anciens élèves si elle marche bien, deviendra un véritable réseau très influent dans ce domaine »<sup>23</sup>. « Une fois passé son cycle, il n'y a plus d'engagement. »

**Il faut donc replacer l'institut dans son écosystème** de « culture scientifique, technique et industrielle, et de relations Sciences société : il est un acteur parmi les autres acteurs du domaine, **qui a pour mission originale de former les cadres dirigeants et les hauts responsables de la nation**. Il est un élément d'une politique publique de l'État qui consisterait à « investir la relation avec la société au même titre qu'il a investi sur sa relation avec l'Entreprise ».<sup>24</sup>

**C'est pourquoi l'institut pose à sa tutelle, le MESRI la question de la révision du décret de 2006.** Ceci lui paraît d'autant plus nécessaire que, en 13 ans, la question de la relation Sciences société a considérablement évolué et que cette évolution s'accélère aujourd'hui.

<sup>23</sup> cf infra pages 10 et 34

<sup>24</sup> cf le rapport cité d'Occurrence (page 14) : et c'est aussi la question soulevée par la stratégie nationale de CSTI en fin de document : faut-il une politique publique porteuse des relations Sciences société, sur le modèle de la politique publique de l'innovation ? voir site du Ministère en charge de la recherche :

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid113974/la-strategie-nationale-de-culture-scientifique-technique-et-industrielle.html>

# RETOUR SUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2014-2018 ET LE CONTRAT D'OBJECTIFS 2015-2018



## Le premier plan stratégique 2014-2018

Intitulé, « **L'IHEST, carrefour d'acteurs pour la formation, le débat d'idées et une nouvelle culture des relations Sciences société** », et voté lors du CA du 26 mars 2014, le premier plan stratégique, positionnait l'institut comme « un lieu interprofessionnel et pluriculturel qui entendait s'affirmer comme une référence pour :

- la production et la diffusion des réflexions sur les relations Sciences société à partir de regards croisés qui apportent de nouveaux éclairages sur les débats ;
- Le partage d'expertises et d'expériences avec les acteurs, permettant d'initier des réflexions différentes de celles qu'ils développent dans leur propre environnement ;
- la construction par son approche comparée d'une vision des relations Sciences société permettant aux acteurs de prendre du recul et de décentrer leur point de vue ;
- la mise en lumière de la façon dont les modèles de gouvernance des relations Sciences société et de pilotage de l'innovation sont mis en place et développés au plan régional, national et international ;
- l'intégration d'une dimension originale, centrée sur les relations Sciences société, aux actions de diplomatie scientifique et européennes. »<sup>25</sup>

### Analyse critique

#### HUIT GRANDS DÉFIS STRATÉGIQUES, DONT TROIS GRANDS DÉFIS DIDACTIQUES ET CULTURELS :

- **Acculturer à la complexité des relations science-innovation-société.**
- **Stimuler la démarche scientifique et la construction du sens.**
- **Éclairer les débats Sciences société.**

Pour répondre à ces défis, plusieurs leviers de développement avaient été identifiés. Si le cycle national demeure bien au cœur de la stratégie de l'institut, le développement de cycles thématiques courts n'a pas trouvé son public, ni son modèle économique. La valorisation des analyses des sciences humaines et sociales sur la science, la technologie et l'innovation et la mise en place d'approches multidisciplinaires et

multiculturelles ont été promues. Garantir la diversité significative des participants a été plus problématique. Les élus, les entrepreneurs et les journalistes ont représenté des cibles difficiles à mobiliser. Enfin, la valorisation des travaux des sessions vers un public plus large offre un résultat mitigé. Si les contenus existent et ont été partiellement diffusés via le site web, les consultations ont été peu nombreuses. De même, la valorisation éditoriale des universités d'été, par la création de la collection IHEST « Questions vives » chez Actes Sud n'a pas été à la hauteur des espérances. Les ouvrages, trop érudits, n'ont pas trouvé leur public et l'éditeur a fini par se retirer.

#### CINQ DÉFIS MANAGÉRIAUX :

- **Renforcer les capacités d'action en mobilisant les communautés**
- **Diversifier le modèle économique.**
- **Organiser et accroître les dynamiques partenariales.**
- **Amplifier les analyses de l'IHEST et renforcer leur impact.**
- **Développer la notoriété et l'image de l'IHEST.**

#### LA MOBILISATION DES COMMUNAUTÉS :

Le fonctionnement du « premier cercle », l'équipe et un panel de conseillers, choisis pour renforcer et alimenter la programmation s'est progressivement ralenti. Durant cette période, les relations avec l'AAIHEST sont devenues moins fluides. Pour les 10 ans, un premier annuaire a pu être édité et remis aux auditeurs. Si tout au long de la période, les auditeurs ont été les « ambassadeurs » de l'IHEST pour le recrutement des nouvelles promotions (50 % des nouvelles recrues), le maintien de la diversité des candidats au cycle national s'est amoindri, notamment en 2017 et en 2018. Enfin l'animation de communautés que ce soit celle des auditeurs ou celle des intervenants, a été peu convaincante sur la période considérée.

<sup>25</sup> Extrait de l'introduction du plan stratégique 2014-2018, p.2

### DIVERSIFIER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE :

Ce point n'a pas été développé en tant que tel. Les sessions courtes thématiques n'ont pas trouvé leur public, il n'y a pas eu de réelle réflexion sur la question des tarifs et droits d'inscription. Les tarifs ont été revus à la hausse à plusieurs reprises<sup>26</sup>, davantage pour équilibrer la baisse de la dotation pour charge de service public que dans le cadre d'une trajectoire économique réfléchie.

### ORGANISER ET ACCROÎTRE LES DYNAMIQUES PARTENARIALES :

L'IHEST a signé, tout au long de ces années, de nombreux accords de différentes natures, notamment, avec les acteurs de l'ESR français (CNRS, CEA, INRA, INRIA, Cirad, université Paris-Dauphine, université Grenoble-Alpes Citizen-Campus, ESEN, INHESJ, IHEDN, Académie des technologies, Campus France, ... et avec deux acteurs étrangers en lien avec les visites effectuées par les diverses promotions (Chine et Brésil). Enfin, une convention pluriannuelle avec une subvention à la clef est renouvelée tous les trois ans avec la Caisse des dépôts et Consignations.

Si des conventions de partenariat existaient en grand nombre avec ces institutions, le maintien d'une programmation annuelle s'est avéré difficile avec l'ensemble des partenaires à l'exception notable de la Caisse des dépôts. Pour les partenaires étrangers, la convention a été bien souvent le seul acte concret ayant rarement produit des projets ou des actions communes.

### AMPLIFIER LES ANALYSES DE L'IHEST ET RENFORCER LEUR IMPACT :

Cercles thématiques, plateformes d'échanges et d'analyses des conjonctures ont été des dispositifs trop lourds à monter pour une équipe de 10 personnes et pour les auditeurs qui sont difficilement mobilisables après leur formation. L'idée de fonder un observatoire des conjonctures Sciences société a ainsi été abandonnée.

Développer la notoriété et l'image de l'IHEST : les axes de développement identifiés ont été foisonnants : de la mise en place de relations avec la presse, le partenariat avec les acteurs de la culture scientifique et technique, la

valorisation d'expériences des auditeurs et intervenants, le positionnement dans l'actualité, jusqu'à l'adaptation du système d'information. De nombreuses actions ont été conduites ou engagées bien que la ligne de cohérence n'ait pas été clairement perceptible.

Il reste néanmoins, la constitution d'un corpus de textes (interventions aux cycles nationaux et université d'été) sur lequel se sont fondés la rédaction d'articles et d'éditoriaux dans la presse et des ouvrages. Ce patrimoine est toujours exploitable – nous l'avons expérimenté pendant le confinement – et constitue une source précieuse à traiter et valoriser en les adaptant au web et aux réseaux sociaux.

## Le Contrat d'objectifs 2015-2018

Signé en février 2015, le contrat d'objectifs 2015-2018 entre l'État et l'IHEST entérine une vision partagée des axes de développement du Plan stratégique 2014-2018, reformulés sous forme d'objectifs<sup>27</sup> et assortis d'indicateurs. Essentiellement quantitatifs, ceux-ci ont été plus ou moins orientés le pilotage de l'institution<sup>28</sup>.

#### Objectif 1 :

**Poursuivre l'amélioration du processus de recrutement et conforter la constitution d'un vivier de hauts dirigeants pour la gouvernance de la science.**

L'indicateur de suivi sur la parité s'est avéré très utile pour tendre vers celle-ci en 2017, s'en éloigner en 2018 (année cible), pour l'atteindre finalement en 2019-2020.

Toutefois la répartition socio-professionnelle cible n'a pas été atteinte dans certaines catégories et quand elle l'a été, elle n'a pas été stabilisée. L'année cible 2018 est représentative à ce titre.

#### Objectif 2 :

**Développer de nouveaux curricula de formation.**

Sur la période, chaque année, ont été réalisés outre le cycle national, une université d'été (devenue université territoriale en 2019) et entre un et trois ateliers par an. Ces derniers représentent les nouveaux curricula en question. Mais leur intérêt s'est révélé plus précieux pour l'institut lui-même, par la connaissance des territoires qu'il en a acquise, que pour attirer les publics initialement destinataires : entreprises et élus.

<sup>26</sup> Tarifs uniques des cycles nationaux de formation : 2006-2007, 2007-2008 : 5 000 € ; 2008-2009, 2009-2010 : 6 000 € ; 2010-2011 : 6 500 € ; 2011-2012 : 6 800 € ; 2012-2013, 2013-2014 : 7 000 € ; 2014-2015, 2015-2016 : 8 000 € ; 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 : 8 500 €. Tarifs de l'université d'été : 2009-2010-2011-2012 : 1 200 € ; 2013, 2014, 2015 : 900 € ; 2016, 2017 : 1 000 €. L'université d'été a été remplacée par l'université territoriale en 2018, financée par l'IHEST et La Caisse des dépôts et Consignations

<sup>27</sup> Construits à partir des tableaux de bord de l'établissement, l'exploitation de la base de données des contacts, du compte financier de l'établissement et du bilan pédagogique annuel adressé aux services de la DIRECCTE Ile de France.

<sup>28</sup> Note, Revue des indicateurs du contrat d'objectifs 2015-2018, présenté au CA du 6 mars 2019, contient, l'ensemble des analyses des 4 années.

## État des lieux et analyse stratégique

### Objectif 3 :

**Développer une plateforme partenariale d'échange d'expertise et d'analyse des conjonctures science innovation-société, ci appelée plateforme partenariale.**

L'indicateur sur le nombre de relations avec les acteurs n'a pas été défini sur la période. Le nombre de monographies produites a été de trois à neuf sur la période. Cet indicateur ne prenait pas en compte la réalisation des vidéos. En 2018, 53 films ont été réalisés.

### Objectif 4 :

**Développer les ressources propres de l'IHEST.**

En année de référence 2013, le budget était constitué à hauteur de 80% par la subvention pour charge de service public et de recettes propres à hauteur de 20 %, ce qui se place dans l'épure habituelle pour un EPA. En année cible, 2018, le rapport est respectivement de 75 %-25 %, avec une subvention de charges pour service public qui a été diminuée sur la première partie du contrat d'objectifs et a été stable ensuite jusqu'en 2016, 2017, 2018 et jusqu'en 2020. Les ressources propres ont donc très peu augmenté sur la période et provenaient quasi exclusivement des partenariats avec les instituts de recherche et du MESRI hors la subvention de la Caisse des Dépôts qui a été obtenue avant le contrat d'objectifs en 2012, et une subvention de la commission européenne pour les universités d'été obtenue pendant deux ans.

### Objectif 5 :

**Développer les partenariats, renforcer l'image et la visibilité internationale de l'IHEST.**

Dans cet objectif, la cible n'a pas été déterminée. A seulement été comptabilisée le nombre de conventions actives en France et à l'étranger, ce qui ne dit rien en soit du développement de l'image et de la visibilité (cf supra).

### Objectif 6 :

**Faire vivre la communauté des anciens auditeurs.**

L'indicateur de ce dernier objectif était construit à partir de l'exploitation des données collectées sur la participation des anciens auditeurs aux activités de l'IHEST chaque année : convention des anciens, vœux, sessions de formation, journées d'immersion, paroles de chercheurs, événementiels, instances...

**En conclusion et pour résumer**, le contrat d'objectifs a été réalisé en partie. Mais il comportait en lui-même une faiblesse structurelle, lisible à travers la plupart des indicateurs fixés pour mesurer les objectifs : **celle de centrer l'évaluation sur l'activité et non sur les résultats, de se focaliser sur la production (de documents, de modules de formation, de conventions de partenariats...) en omettant de s'intéresser à l'impact de cette production sur les cibles concernées par la diffusion de la culture scientifique**. Ainsi comprend-on mieux pourquoi le cabinet Occurrence cité supra n'est pas parvenu à évaluer les résultats produits par l'IHEST donc à donner des éléments d'appréciation de son impact réel.



# ANALYSE STRATÉGIQUE ET POSITIONNEMENT À 5 ANS

2



# FORCES ET FAIBLESSES DE L'IHEST : ANALYSE SWOT



La stratégie 2020-2024 de l'IHEST doit donc préparer l'institut à accomplir sa mission dans un nouveau contexte. Et à l'accomplir, s'il est possible encore plus efficacement que par le passé, d'autant que les enjeux sont incomparablement plus prégnants. L'institut est-il en mesure de le faire ? Quels sont ses atouts ? Quels sont ses points faibles, et comment atouts et points faibles se conjuguent-ils avec les données issues de l'environnement ?

La méthode utilisée est la matrice Swot<sup>29</sup>. Elle croise l'analyse des forces et faiblesses internes à une organisation, avec les opportunités et les menaces existant dans son environnement. Cette analyse faite, on en déduit la stratégie, c'est à-dire l'ensemble des actions visant à

atteindre le but recherché et consistant à s'appuyer sur les forces ou à les développer, en profitant des opportunités offertes par l'environnement, et à corriger ou à neutraliser les faiblesses, en se gardant des menaces.

Cette méthode reste encore le modèle le plus pertinent pour rendre compte de la situation d'une institution. Les auteurs, et la plupart des acteurs de la stratégie s'accordent à dire que la matrice est opérante si elle s'applique non pas à une institution, mais à un « domaine d'activité stratégique ». Ici, il s'agit certes de l'activité de l'institut, mais elle se résume à ce qui s'apparente, dans une grande organisation, à un domaine d'activité : la formation des décideurs et les éléments qui y sont liés.

## La matrice SWOT de l'activité de formation de l'IHEST

	POSITIF	NÉGATIF
	FORCES	FAIBLESSES
Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La pertinence de la mission</b> Sciences société dans un monde qui fait face à des transitions majeures et inédites dans l'histoire de l'humanité (numérique, climatique...).</li> <li>• <b>L'originalité du positionnement</b> : l'adossement à la recherche à partir des dernières connaissances scientifiques sur des enjeux sociétaux, la pratique de la démarche scientifique, les formateurs mobilisés qui sont parmi les meilleurs chercheurs dans leurs spécialités.</li> <li>• <b>Le cycle de formation</b> : une approche qui a fait ses preuves, qui répond à des besoins, qui satisfait les auditeurs, qui a le potentiel pour acquérir une notoriété.</li> <li>• <b>La pédagogie</b> fondée sur l'échange, la réflexion critique et l'intelligence collective.</li> <li>• <b>La diversité socio- professionnelle et culturelle</b> des auditeurs qui permet le croisement de mondes différents.</li> <li>• <b>Le réseau</b> d'auditeurs, d'intervenants et de partenaires.</li> <li>• <b>Les compétences délivrées</b> : découverte du monde de la recherche publique, élargissement des connaissances scientifiques et, capacité à les mobiliser pour comprendre et analyser les enjeux sociétaux, pratique de l'intelligence collective, décentrement, écoute, capacité à mieux débattre...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La fragilité</b> de l'institut au sein de son propre ministère.</li> <li>• <b>Le manque de visibilité</b> et donc de communication et une tendance à l'endogamie.</li> <li>• <b>La faible notoriété hors ESR</b> : dans le monde de l'entreprise, dans l'administration et auprès des élus et des médias : le manque de lobbying.</li> <li>• <b>L'implantation trop parisienne</b> : pour percoler avec le monde des élus des territoires.</li> <li>• <b>La mesure de l'impact et des compétences délivrées</b> : l'évaluation du cycle est aujourd'hui déclarative. Il est difficile de donner des mesures d'impact objectives.</li> <li>• <b>La durée du cycle</b> trop longue : mobiliser les cadres des grandes entreprises et de l'administration centrale 34 jours par an apparaît aujourd'hui très difficile.</li> <li>• <b>La relation de l'institut avec les employeurs est très ténue</b> : peu de contacts avec les DRH, peu de retours vers les employeurs.</li> <li>• <b>Une offre hors cycle trop touffue et inconnue du public</b> : livres, « paroles de chercheurs », universités d'été...</li> <li>• <b>La difficulté à mobiliser le réseau</b> des auditeurs formés pour construire un réseau Sciences société dans la durée.</li> </ul>

<sup>29</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats : modèle d'analyse stratégique développé en 1965 à Harvard par 4 chercheurs : Edmund Learned, Roland Christensen, Kenneth Andrews et William Guth

## Analyse stratégique et positionnement à 5 ans

	OPPORTUNITÉS	MENACES
Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des enjeux sociétaux ré-exprimés</b> : transitions majeures (géopolitiques, démographiques, numériques, climatiques...) : la science est un vecteur important pour comprendre, anticiper les enjeux sociétaux actuels et gérer les transitions : elle est présentée comme devant être un appui à la prise de décision. La crise sanitaire du Covid-19 en fait la démonstration.</li> <li>• <b>Le besoin de faire comprendre aux cadres de la haute administration le rôle de la science dans la décision publique</b> : l'IHEST est l'IHE désigné pour faire prendre conscience de la valeur ajoutée de la science et de la recherche dans la prise de décision.</li> <li>• <b>L'ouverture des entreprises</b> aux dimensions citoyennes (RSE, loi Pacte) au développement durable, et à une offre de formation des talents renouvelée.</li> <li>• <b>La nécessité de formation</b> tout au long de la vie.</li> <li>• <b>La réforme de la formation professionnelle (loi de 2018), et celle des cadres supérieurs de l'État</b> et de la haute administration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La politique de « simplification du paysage administratif »</b> qui peut atteindre l'IHEST.</li> <li>• <b>La double tutelle</b> avec l'Éducation nationale qui vient de fonder l'IH2EF : menace éventuelle d'une fusion absorption ?</li> <li>• <b>Le manque de poids de l'IHEST vis-à-vis de sa tutelle ESRI</b> : la tutelle de l'IHEST ne présente pas sa formation comme un passage obligé dans la carrière de ses cadres supérieurs (contrairement au Ministère en charge de la Défense pour l'IHEDN), ce qui peut conduire des institutions ESRI à se donner les mêmes missions que l'IHEST.</li> <li>• <b>La concurrence</b> : de l'Enseed, de l'Essec, des autres des autres IHE pour les cibles administrations et entreprises.</li> <li>• <b>Le défaut de culture scientifique des élus et / ou leur défiance</b> vis-à-vis de la science.</li> <li>• <b>Le financement de la formation</b> professionnelle suite à la loi de 2018.</li> </ul>

## Principaux enseignements de la matrice SWOT

La partie négative de la matrice fait bien ressortir la difficulté majeure ou le défaut majeur de l'IHEST, qui reste sa fragilité, conjugaison de réelles menaces et de faiblesses encore non surmontées en 14 ans.

Fragile au sein de sa propre institution, insuffisamment soutenu et valorisé par ses tutelles, fragile et méconnu au sein de l'Etat, à cause sans doute de son positionnement initial dérivant lui-même d'une mission considérée il faut bien le reconnaître, comme non prioritaire : diffuser la culture scientifique parmi les hauts dirigeants de la société ! Nombre d'acteurs, depuis 2006, à commencer par l'Office parlementaire pour l'évaluation des choix scientifiques et technologiques OPECST<sup>30</sup>, avaient bien souligné le caractère anecdotique et le peu de poids effectif que revêtait, pour les élus comme pour les structures de l'État et le ministère en charge de la recherche lui-même, la diffusion de la culture scientifique, même si l'on se félicitait qu'elle existât et que des chercheurs s'y consacraient, en dépit du manque de reconnaissance qu'ils en retiraient dans leur carrière. Le Sénat, lors de l'adoption de la loi de 2013 sur l'enseignement supérieur et la recherche avait ainsi proposé de nombreux amendements pour que la mission de CSTI et les relations Sciences société apparussent dans les missions de l'enseignement supérieur et de la recherche : c'est aujourd'hui chose faite et au-delà de la loi, aujourd'hui, la re-

lation Sciences société s'impose sur le devant de la scène. Mais d'autres menaces apparaissent néanmoins : le risque majeur reste la disparition de l'institut même s'il est pour l'heure écarté.

Pour assurer son avenir, l'institut doit donc démontrer sa volonté de remédier à ses propres faiblesses :

- **L'endogamie** en s'ouvrant largement à la société : entreprises, élus, société dite civile. Cela passe d'abord par le maintien de la diversité au sein du cycle de formation, dont on voit qu'il constitue une de ses forces. Y parvenir demande une politique de marketing auprès des entreprises et de lobbying auprès des élus et des structures rassemblant les élus (OPECST, Commissions parlementaires...) et la société civile (CESE...)
- **L'implantation trop parisienne** : L'institut, par sa vocation nationale, reste perçu comme un institut parisien. D'ailleurs, la grande majorité des auditeurs et auditrices proviennent de la région Île-de-France. Parvenir à avoir un ancrage territorial est donc pour lui un enjeu majeur. Des efforts ont été fournis pour mener des actions en direction des territoires, dont la plus réussie s'est exprimée à travers le partenariat avec la CDC/ Banque des Territoires (cf supra). Il faut développer ces actions, en tirant les leçons de ce qui n'a pas assez bien fonctionné et en s'attachant à démontrer la valeur ajoutée de l'IHEST pour les décideurs locaux et territoriaux.

<sup>30</sup> C'était un des constats du rapport de l'OPECST de janvier 2014 : M. Olivier et P. Leleu, *Faire connaître et partager les cultures scientifiques, techniques et industrielles : un impératif*.

## Analyse stratégique et positionnement à 5 ans

- **Le manque de notoriété et de lisibilité** viennent à la fois d'un défaut de communication et d'une réticence à mener les actions de communication adéquates en relation avec les cibles. Actions adéquates qui passent nécessairement par le web et les réseaux sociaux, ce que l'institut a beaucoup trop tardé à reconnaître et à oser faire. Longtemps, la communication sur le site web a conservé un ton intellectuel difficile d'accès pour les non-initiés, le site lui-même étant d'ailleurs difficile d'utilisation. Le manque de lisibilité distillait du flou sur la nature même de la mission de l'IHEST. Longtemps, l'institut a refusé de se présenter comme un institut de formation alors même qu'il en avait demandé l'agrément. Peu de notoriété et de lisibilité entraînent peu d'alliés, donc peu de soutien, et conduisent facilement au repli sur soi et à l'endogamie. Le cercle se referme. Malheureusement, inverser la tendance est compliqué car il faut ramener sur le site un public qui s'en est détourné.
- Enfin l'institut a toujours été en peine, en dépit de deux audits externes menés pour cela<sup>31</sup> **de mesurer l'impact réel** de ses actions. Impact de la formation sur les auditeurs d'abord : les évaluations étaient jusqu'ici uniquement constituées du déclaratif des personnes formées. On peut légitimement penser qu'elles sont un peu juges et parties, même si l'auto évaluation est un élément de la mesure d'impact. Elle ne doit simplement pas être la seule. Impacts ensuite sur les auditeurs une fois formés, qui atteindront en 2020 le chiffre de 650 : l'IHEST peut produire de très nombreux témoignages d'auditeurs sur les effets de la formation, mais a très peu d'information sur les suites professionnelles ou personnelles qu'ils ont données à cette formation. Il est manifeste que de nombreux auditeurs ont eu des promotions ou des changements de carrière à l'issue de leur formation, mais aucune étude ni quantitative ni qualitative n'a été menée sur le sujet. Quant à l'implication dans des actions Sciences société, qui constitue le but ultime de la formation<sup>32</sup>, si l'IHEST peut citer des initiatives individuelles, aucune action collective concertée du réseau d'auditeurs, ou de l'association n'a été menée. L'association a eu la vertu de maintenir un lien précieux inter-promotion, mais c'est une structure, ce qui favorise l'esprit de structure : aussi l'association n'a-t-elle pas réussi à faire l'unanimité parmi des auditeurs, d'autant plus qu'elle est une structure sans véritables moyens pour agir.

Il importe donc d'agir sur ces faiblesses, afin d'écartier définitivement les menaces.

Il faut également profiter des opportunités qui s'ouvrent et s'appuyer sur les forces. Les opportunités sont précisément en rupture avec la situation décrite plus haut consistant à considérer la relation Sciences société comme « une cerise sur le gâteau ». Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le Président de la République, le Premier Ministre, la ministre de la recherche soutiennent la science, et l'invitent à jouer un rôle actif au cœur de la société pour répondre aux enjeux du monde actuel. La crise sanitaire de la Covid-19 en fournit un exemple éclatant, en conduisant le Gouvernement à s'appuyer sur deux conseils constitués de scientifiques pour l'éclairer dans ses décisions. La société elle-même s'ouvre aux scientifiques. Là encore, la crise sanitaire est en train d'en faire la démonstration évidente. Ce qui est moins évident, étant donné le buzz médiatique entourant la gestion de cette crise, c'est le taux de confiance que les Français témoignent aux scientifiques avec une belle constante depuis une dizaine d'années. Ainsi les sondages menés par le MESRI entre 2011 et 2016 montrent qu'à la question de savoir si la science apporte des solutions aux problèmes de notre société, les Français répondaient positivement à près de 80 % avec une grande stabilité sur 5 ans<sup>33</sup>. Une nouvelle étude<sup>34</sup> parue en janvier 2020, certes avant la crise de la Covid, confirme ce résultat. La société d'ailleurs ré-exprime ses demandes vis-à-vis des scientifiques en les centrant aujourd'hui sur la question des transitions liées au changement global. Les entreprises commencent à se confronter elles aussi aux transformations. Elles ont besoin de former leurs collaborateurs et leurs managers à se préparer à ces transitions, à les affronter, à innover, et à les mettre en œuvre. Autant que de R&D, les entreprises aujourd'hui ont besoin d'autres analyses scientifiques, notamment celles offertes par les sciences humaines et sociales. De nouvelles approches de formation sont recherchées dans ces domaines.

L'IHEST a alors en mains des atouts considérables avec son cycle de formation.

<sup>31</sup> cf audits de 2013 et de 2016, menés tous deux par la société Occurrence, supra p.8 sq

<sup>32</sup> cf infra pages 34-35

<sup>33</sup> Sondage Ipsos - Le Monde - La Recherche sur « *les Français et la science* » : à la question : la science et la technologie apportent des solutions aux problèmes que nous rencontrons aujourd'hui les réponses « oui » concernent : 75 % des sondés en 2011, 78 % en 2013, 84 % en 2015, 78 % en 2016.

<sup>34</sup> cf étude du CESE, rapportée le 15 janvier 2020 par Gérard Aschieri, intitulée « *Sciences et société : les conditions du dialogue* », <https://www.lecese.fr/content/la-derniere-etude-du-cese-sciences-et-societe-les-conditions-du-dialogue>

## Analyse stratégique et positionnement à 5 ans

- **La diversité socio-professionnelle** des promotions est une richesse soulignée par tous (cf supra p.8 sq). Elle est en elle-même vecteur de formation par la compréhension entre différents mondes, différentes cultures en confrontant chacun(e) à la différence des autres. Cette diversité est indispensable pour nouer, pendant le cycle, le dialogue Sciences société qui est visé. Elle permet aussi de favoriser la coopération entre chercheurs et membres des autres secteurs de la société.
- **La formation délivrée** est originale et complète à la fois centrée sur l'acquisition de connaissances scientifiques, l'acquisition et la pratique de la démarche scientifique, le développement personnel, l'apprentissage et la mise en œuvre de l'intelligence collective. Ces quatre acquis sont propres à aider des responsables de diverses origines socio-professionnelles à mieux exercer leurs responsabilités, donc à éclairer la prise de décision au bénéfice de leurs institutions respectives. Il répond donc à la mission que lui a confiée l'État.
- **Les thématiques sociétales** abordées sont vastes et variées. Elles permettent d'associer toutes les disciplines scientifiques. Au cours du cycle, les auditeurs entendent aussi bien des mathématiciens que des philosophes, des physiciens que des sociologues, des informaticiens que des historiens, des biologistes que des anthropologues, des ingénieurs que des écologues... Cela les familiarise avec ce qui réunit toutes ces disciplines : la démarche scientifique, qui diffère peu quelles que soient les disciplines, qui recense et observe les faits, les étudie et les analyse, produit des hypothèses, les soumet à la critique de leurs pairs et à la controverse et enfin les valide. Durant la crise sanitaire du printemps 2020, les doutes exprimés dans les media et sur les réseaux concernant les résultats et les communications des scientifiques provenaient précisément de la méconnaissance que journalistes et citoyens avaient de la démarche scientifique. Fondée sur le doute, l'itération avec les pairs et la capacité de remise en cause, bien loin de l'expression d'une « vérité » immédiate, la démarche scientifique surprend. Particulièrement adaptée à la gestion de la complexité du monde, elle est une méthode parfaitement transposable à toute situation qui requiert une décision ou une prise de position. En ce sens, elle est une compétence précieuse à acquérir pour tous les décideurs.
- **La pédagogie suivie** est fondée sur une double démarche : écouter les experts et enrichir ses connaissances, être capable de mobiliser les siennes propres, pour engager le débat et pour prendre de la distance sur ce que l'on entend, poser des questions et s'en poser d'autres, pratiquer l'esprit critique pour se remettre en cause. C'est une pédagogie active, en cela rien n'est original, mais la force des apports des chercheurs spécialistes qui travaillent depuis des années sur un sujet, donc la légitimité de la science oblige tout(e) auditeur/trice à s'interroger sur la vision qu'il ou elle peut avoir « spontanément » ou professionnellement sur les sujets traités. Il y a, durant le cycle, pour chacun, à un moment ou à un autre, une remise en cause de sa façon de penser ou de voir les choses. C'est ce que l'IHEST appelle le décentrement.
- **Les compétences délivrées** sont donc essentielles pour conduire les changements dans un monde complexe : des connaissances nouvelles fondées sur les recherches scientifiques ; des méthodes : pratique de la démarche scientifique, techniques du questionnement et du débat ; apprentissage et mise en œuvre de l'intelligence collective ; du développement personnel enfin : prise de recul, esprit critique, pratique du doute sur ses propres croyances, décentrement. Ces trois groupes de compétences sont propres à aider des responsables quel que soit leur domaine professionnel à mieux exercer leurs responsabilités.
- Pour autant qu'il soit dirigé sur les bons sujets et qu'il affiche de façon lisible son offre de formation aux dirigeants, le cycle de l'IHEST reste parfaitement adapté aux besoins et aux enjeux actuels. Il est donc bien le cœur de métier de l'institut et répond donc toujours à la mission que lui a confiée l'État.



## LE POSITIONNEMENT ACTUEL ET FUTUR

L'IHEST, comme toute institution et entreprise doit, pour survivre ou justifier sa légitimité, se développer, et pas seulement se résoudre à reproduire indéfiniment les mêmes activités. C'est bien ce qu'il a tenté de faire ces dix dernières années. Comme le montre le précédent plan stratégique et son contrat d'objectifs dérivé<sup>35</sup>, l'institut a tenté de répondre d'abord aux trois exigences de son décret fondateur : formation, diffusion de la culture scientifique et animation du débat public en lançant en même temps différents types d'actions.

Avec une équipe de 10 ETPT sous plafond d'emplois, une SCSP de 1,477 millions d'euros et 500 000 euros de ressources propres, répondre à ces objectifs relevait déjà de la gageure, qui a empêché de faire un effort de diffusion, de prospection, bref de marketing. Par ailleurs, cela a contribué à distiller du flou sur les activités de l'institut et singulièrement compliqué sa communication.<sup>36</sup>

**Nous proposons donc un repositionnement de l'institut sur son cœur de métier**, qui n'est assuré actuellement par personne d'autre au sein de l'ESRI : la formation des cadres et responsables en situation de préparer ou de prendre des décisions impactant la société.

À partir de ce cœur de métier, des produits dérivés ayant trait à la formation et à la sensibilisation de publics spécifiques et ciblés – et non pas « le public » constitué tout de même de ... 67 millions de personnes ! – peuvent être élaborés, dans la mesure où ils contribueront à la mission principale : diffuser la science, démontrer sa valeur ajoutée dans les décisions qui engagent la société, permettre aux cibles de s'emparer de ces analyses et de ses résultats, initier ou suivre des débats sur des thématiques d'actualité.

Ainsi l'IHEST se présente clairement comme :

### ... Un organisme de formation des cadres dirigeants

L'institut délivre de la formation auprès de cadres en responsabilité et des cadres dirigeants des secteurs publics et privés. C'est dans ses missions, et c'est son activité principale depuis 14 ans. À ce titre et selon les principes de la nouvelle loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de septembre 2018, l'IHEST doit être reconnu comme tel (inscription à Datadoc ; certification QUALIOP sur la qualité des formations...) et d'autre part délivrer des compétences donc être un organisme certificateur reconnu par France Compétences<sup>37</sup>.

Se plaçant donc sur le marché de la formation, l'IHEST est évidemment soumis à la concurrence. Celle d'abord de tous les organismes de formation de ce pays s'adressant aux cadres supérieurs, managers et responsables des secteurs privés et publics. Il doit donc mettre en avant sa différence, obtenir la confiance de commanditaires fort peu différents au fond des « clients » de tout organisme puisqu'ils vont payer une partie de la formation délivrée et qu'ils attendent en retour une prestation de qualité. Bref, pour organisme public qu'il soit, l'IHEST est en partie soumis à la loi du marché, au moins pour attirer des auditeurs qui viennent du monde de l'entreprise. Aujourd'hui, le passeport « Établissement public soutenu par l'État » n'est plus suffisant pour obtenir des inscriptions, si tant est que ce fût le cas il y a dix ans. Une fonction commerciale ou marketing doit donc nécessairement faire partie des postes clés de l'institut<sup>38</sup>.

### ... Un institut des hautes études

L'IHEST est un IHE, comme il en existe auprès de presque tous les ministères pour diffuser et porter leurs politiques publiques. On peut lister les principaux : l'IHEDN<sup>39</sup>, créé en 1936 pour sensibiliser les hauts cadres des administrations de l'État à la stratégie de Défense nationale est le plus

<sup>35</sup> cf supra pages 10-12

<sup>36</sup> cf supra pages 7-9

<sup>37</sup> Au moment où paraît ce document, l'IHEST vient d'obtenir, le 23 juillet 2020, la certification par France Compétences pour délivrer 5 blocs de compétences sous la rubrique " utiliser la démarche scientifique dans la prise de décision". cf <https://www.ihest.fr/certification-de-la-competence-utiliser-la-demarche-scientifique-dans-la-prise-de-decision-a-lihest/> et <https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/5232/>

<sup>38</sup> cf infra page 47

<sup>39</sup> Traduction des sigles, dans l'ordre : Institut des hautes études de la défense nationale ; institut national des hautes études pour la justice et la sécurité ; Collège des hautes études de l'institut diplomatique ; Cycle des hautes études pour le développement économique ; institut des hautes études pour l'aménagement du territoire ; institut des hautes études pour l'enseignement et la formation ; institut des hautes études pour la culture ; institut des hautes études pour l'entreprise

## Analyse stratégique et positionnement à 5 ans

important, le plus connu et le plus influent d'entre eux ; le CHEID, au ministère des affaires étrangères ; le CHEDE au ministère de l'économie et des finances ; l'INHESJ, auprès du Ministère de la Justice ; l'IHEDATE rattaché au ministère en charge de l'aménagement du territoire ; l'IH2EF, institut de formation du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports remplaçant l'ESEN par décret de décembre 2018 ; le CHEC enfin, dernier né, rattaché au ministère de la culture et créé début 2019. La liste n'est pas exhaustive. Il faut cependant ajouter l'IHEE, institut privé, financé par des entreprises adhérentes et créé par le MEDEF et l'Institut de l'Entreprise. On peut donc se demander si l'IHEST peut se trouver confronté à la concurrence des autres IHE, dans la mesure où tous s'adressent aux mêmes cibles, et ont tous des promotions à la sociologie diversifiée. Leur offre de formation est similaire : un cycle long, subventionné en partie par l'État (donc à un prix très modique), une pédagogie active, des voyages d'études en région, en France, à l'étranger. Conscients de cette concurrence possible et de l'effet délétère qu'elle peut revêtir, et soucieux de se faire reconnaître comme des instituts de formation au service des politiques publiques de l'État, les directeurs des instituts des hautes études se sont réunis, fin novembre 2019, pour créer un groupe commun, leur permettant de partager leurs expériences, de mener des actions de recrutement mutualisées, de faire une communication commune.

### Un ADN unique : la formation par la science :

Néanmoins chaque IHE conserve sa spécificité, liée à la politique publique qu'il a mission de porter vers ses publics d'auditeurs. Celle de l'IHEST réside en sa capacité à **proposer à ses auditeurs, pour traiter les sujets sociétaux, toute la palette de la recherche française – qui se situe tout de même au 6<sup>ème</sup> rang mondial**. Toute la palette, toutes les disciplines, des sciences exactes aux sciences humaines et sociales. **Il est le seul organisme aujourd'hui à former les cadres par la science** et la démarche scientifique, à travers les sujets présentés et les formateurs chercheurs convoqués, **et sur la science** également, sur son utilité, sa diversité, sa constitution, son organisation, ses effets et ses impacts. Son ADN, c'est la science et la démarche scientifique, et en cela, il reste unique<sup>40</sup>.

Par ailleurs, la science est transversale et a vocation à irriguer l'ensemble des politiques publiques portées par l'ensemble des ministères. La formation de l'IHEST apparaît donc complémentaire à celle des autres IHE.

### Sciences et technologie ?

Reste à savoir si, comme cela est inscrit dans son nom, l'IHEST doit porter le message de la technologie aussi fortement que celui de la science. La question a été soulevée dans les groupes de travail. La réponse ou le conseil, issus de ces mêmes groupes de travail, est de ne pas opposer science et technologie : elles forment un tout. La technologie est un des débouchés de la science qu'elle soit fondamentale ou appliquée à l'origine. Lorsque les sujets l'y portent, et ils l'y portent presque toujours, l'IHEST aborde donc les questions de technologies. Mais certains sujets peuvent être abordés, que la science éclaire et qui n'est pas indispensable d'aborder sous l'angle de la technologie. Concernant les phénomènes économiques et sociaux par exemple, autant il est illusoire de détacher la science de la technologie, autant il peut être réducteur de ne l'appréhender que comme débouché de la technologie. Ainsi les entreprises elles-mêmes, pourtant férues de technologie, s'intéressent aujourd'hui à des problématiques non technologiques ( responsabilité sociale, développement durable...<sup>41</sup> ). D'ailleurs, les groupes soulignent que le terme technologies est un peu « passé de mode » chez les élus, qui lui préfèrent le terme « innovation ». D'aucuns se sont d'ailleurs demandé s'il ne fallait pas modifier le nom de l'IHEST en IHESI : sciences et innovation. L'innovation a le mérite d'être ou de ne pas être technologique, donc d'embrasser plus largement le spectre.

Comme il n'est pas certain qu'il soit possible de trouver la dénomination qui exprime parfaitement la richesse des formations effectuées à l'institut, l'IHEST **restera science et technologie**, sans s'interdire de parler de science **sans** parler de technologie, en continuant à parler de science **et** de technologie. C'est pour cette raison – et pour une raison de lisibilité que le nouveau logo de l'institut ne décline plus le sigle, et tend à affirmer l'IHEST comme une marque.



<sup>40</sup> cf infra pages 25-26

<sup>41</sup> cf supra page 4

# VISION, AMBITIONS, VALEURS

La vision et l'ambition de l'IHEST ont été définies lors du séminaire d'équipe qui s'est déroulé les 13 et 14 septembre 2018. Les termes d'alors sont repris ici, inchangés :

## La vision :

*« La nécessité citoyenne de former ensemble les cadres dirigeants des secteurs publics et privés à une culture des sciences, de l'innovation et de la technologie pour les aider à mieux appréhender la complexité du monde, comprendre et anticiper ses mutations, accompagner et influencer les transformations, faire des choix lucides et partagés. »*

D'autres formulations ont été proposées par les groupes de travail mobilisés sur le plan stratégique, par exemple : « une approche formatrice ou formative pour l'aide à la décision à travers une démarche scientifique ». Elles sont justes également, mais nous ne les retiendrons pas car **la vision doit être l'expression de la façon dont l'équipe de l'IHEST voit et vit sa mission**, et non pas celle dont les clients, ou les administrateurs, ou les partenaires la voient. La définition de la vision est un processus interne à une institution, même si, évidemment, sa construction dépend aussi de ce que l'externe renvoie à l'interne. Il est fondamental que la formulation vienne des salariés eux-mêmes, pour favoriser l'appropriation de la vision.

## L'ambition

Si la vision exprime la façon dont la mission est perçue en interne, l'ambition est ce que l'équipe de l'IHEST **veut devenir** à terme, et un jalon de ce terme pourrait être fixé à l'issue du plan stratégique IHEST 20-24. Voici l'ambition telle qu'elle a été formulée lors du séminaire de septembre 2018 :

*« Favoriser le développement des relations Sciences société en devenant l'institut de formation de référence pour les décideurs soucieux d'appuyer leurs choix et décisions professionnelles sur la science et la démarche scientifique ».*

## Les valeurs de l'IHEST

Des valeurs structurantes pour l'IHEST ont été définies en 2015, à l'occasion de l'élaboration du contrat d'objectifs 2015-2018. Elles reflètent un effort de synthèse rassemblant les principales spécificités de l'approche, de la méthode et du positionnement de l'IHEST. Rappelons-les :

- **Démarche scientifique** qui renvoie à la fois à la méthode enseignée et à la pratique de l'IHEST et qui inclut la notion de vulgarisation des sciences : faits, diagnostic, excellence de l'analyse, questionnement, déconstruction et reconstruction, effort d'objectivité, refus des idées reçues, accessibilité de la culture scientifique et technique sont les concepts associés.
- **Débat participatif et intelligence collective** : cette valeur regroupe des valeurs citoyennes en lien avec la science : la transdisciplinarité, l'apprentissage du débat, la confrontation des visions et des pratiques de l'activité de recherche et des relations Sciences société, la nécessité de faire participer les citoyens au progrès scientifique et technologique quel que soit leur niveau de connaissance, la recherche de nouvelles interactions entre science et société, la construction d'une intelligence partagée.
- **Ancrage dans les réalités du monde** : il s'agit d'étudier et de prendre en compte les enjeux actuels et futurs, économiques et sociaux, de refléter une dynamique dans un contexte complexe, de mettre en lumière les attentes des citoyens, et de traiter la relation aux media et relais d'opinion.

Formulées ainsi, elles présentent néanmoins un défaut majeur : celui de ne pas être totalement des valeurs, mais pour partie des méthodes ou des moyens exprimant des valeurs. La confusion est fréquente entre la valeur et son moyen d'expression et d'application. Ainsi la démarche scientifique est une méthode de la science, qui peut, elle, constituer une valeur en elle-même, s'attachant à la connaissance humaine. Le débat participatif, n'a pas de valeur en soi, mais c'est un moyen d'exprimer l'intelligence collective : il en est d'autres. Quant à l'ancrage dans la réalité, c'est davantage une condition de réussite qu'une valeur à proprement parler. Nous proposons donc de modifier la formulation des valeurs de l'IHEST, pour aller vers ce qui

## Analyse stratégique et positionnement à 5 ans

s'apparente davantage à des concepts auxquels on attache un prix (une valeur) particulier, et qui contiennent pour autant les éléments détaillés plus haut.

**Valeur 1 : Sciences dans la société**, qui inclut la connaissance, l'appropriation et le partage des sciences par et au bénéfice de la société, donc l'accessibilité de la culture scientifique et technique à tous ; qui inclut aussi la transdisciplinarité et la démarche scientifique et ses caractéristiques, et qui comprend enfin la compréhension de la dynamique et de la complexité du monde, intégrant ainsi l'ancrage dans la réalité du monde.

**Valeur 2 : Intelligence collective** : la définition de 2015-2018 peut être reprise intégralement, en incluant les méthodes participatives, pour parvenir au but recherché et en

intégrant les notions d'écoute, de décentrement, de travail et constructions collectives, de créativité et d'innovation.

**Valeur 3 : Diversité / pluralité** : cette valeur s'exprime dans la diversité sociologique des auditeurs, la pluralité des acteurs rencontrés, la confrontation des visions, des approches et des pratiques de l'activité de recherche et des relations Sciences société, la tolérance et la prise de recul.

**Valeur 4 : Coopération** : ce sont les rencontres, les échanges, le réseau et le fonctionnement en réseau, l'ouverture aux autres, le maillage, la volonté de construire des ponts plutôt que d'élever des murs, l'horizontalité plutôt que la verticalité.

## LES PUBLICS CIBLES

L'IHEST est un système ouvert : il exerce son activité avec un ensemble de contacts qui s'étendent aujourd'hui à un réseau de près de 6 000 personnes (selon les données qui se trouvent dans les bases), constitué tout au long de ses treize années d'existence. On peut regrouper ces contacts sous 4 catégories :

- Le public du cycle de formation
- Le réseau des auditeurs formés
- Les intervenants
- Les partenaires de l'institut : dont certains sont ses clients, d'autres ses financeurs et d'autres enfin collaborent avec l'institut sur des actions communes.

### Le public du cycle de formation

Le cycle, nous l'avons dit, cible les cadres supérieurs en situation de responsabilité, décideurs ou « decision makers », mais aussi influenceurs ou prescripteurs.

Fondé en partie sur la diversité des auditeurs, le cycle mêle des populations d'origine professionnelle différente : entreprises, société dite civile, administration, scientifiques. Cette diversité est en elle-même vecteur de formation par la compréhension entre différents mondes, différentes cultures en confrontant chacun(e) à la différence des autres. Elle est indispensable pour nouer, pendant le cycle, le

dialogue Sciences société qui est visé. Elle permet aussi de favoriser la coopération entre chercheurs et membres des autres secteurs de la société.

La sociologie reconnue dans le contrat d'objectifs partage les auditeurs en deux catégories : le secteur public et le secteur privé, elles-mêmes divisées en deux sous-catégories : cadres dirigeants de l'ESRI et des autres administrations pour le secteur public, cadres dirigeants d'entreprises et responsables de la société dite « civile » pour le secteur privé. Les groupes de travail préparatoires ont proposé une segmentation un peu différente, car la séparation secteur public / secteur privé les heurtait et parce qu'ils souhaitaient mieux identifier les catégories de population.

### LES CADRES EN RESPONSABILITÉ DANS L'ESRI

- Dans la communauté scientifique, l'objectif vise à ouvrir, à favoriser la communication entre les institutions et les domaines scientifiques, et à découvrir et nouer des contacts avec des collègues des autres administrations, du secteur privé et des autres représentants de la société.
- Les personnes visées par la formation sont des directeurs de laboratoire, des directeurs de Centres de recherche, des professeurs d'université, des chefs de projet, et des directeurs des fonctions d'appui à la recherche.

## Analyse stratégique et positionnement à 5 ans

### LES CADRES SUPÉRIEURS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE ET TERRITORIALE, DES INSTITUTIONS PUBLIQUES HORS ESR

- L'objectif visé est la sensibilisation aux sciences, et la découverte du monde de la recherche : son organisation, son rôle, son positionnement... destinés à des cadres dirigeants qui ont peu ou pas de bagage scientifique.
- La cible vise les chefs de département, les sous-directeurs, les chefs de service et leurs adjoints, les inspecteurs généraux de l'administration centrale ; les dirigeants d'organismes et d'établissements publics, des agences ; les directeurs des administrations territoriales et leurs adjoints, les chefs de projet, les chefs de mission et de projet, les conseillers des deux administrations et des établissements.
- Elle inclut les cadres supérieurs des ambassades, même si aucun n'a encore postulé à l'IHEST.
- L'administration hospitalière est peu représentée, mais ses directeurs et directeurs adjoints, chefs de service, responsables des fonctions d'appui sont les bienvenus...

### LES CADRES EN RESPONSABILITÉ / CADRES DIRIGEANTS DANS LES ENTREPRISES

- Leur participation est fondamentale. On constate en effet qu'il persiste une méconnaissance réciproque entre recherche publique et recherche privée, comme en témoigne la réticence des entreprises à embaucher des docteurs. Le cycle contribue en effet à donner confiance aux cadres dirigeants du secteur privé dans la recherche publique. Inversement, la fréquentation intime de hauts responsables d'entreprise permet aux chercheurs et aux responsables de l'administration de surmonter leurs idées reçues sur les entreprises, leurs objectifs et leur fonctionnement.
- Les directeurs, directeurs adjoints, responsables, directeurs de programmes et de projets, quelles que soient leurs fonctions dans l'entreprise. Une majorité de cadres dirigeants d'entreprise vient cependant de la R&D. Il convient de convaincre les DRH que le cycle s'adresse à tous les cadres dirigeants.

### LES INFLUENCEURS

- **Les journalistes** sont les premiers concernés par leur fonction de relais de l'information vers la population. La grande majorité des journalistes qui candidatent et qui suivent le cycle sont des journalistes scientifiques. Tous les autres sont cependant attendus, car ce sont eux qui sont les moins sensibilisés à l'apport des sciences sur les sujets de société.

- **Les consultants** constituent également un public de choix par l'influence qu'ils exercent auprès de leurs clients, des secteurs publics comme des secteurs privés.

### LES REPRÉSENTANTS DE LA SOCIÉTÉ DITE « CIVILE »

- Ils agissent des **responsables d'association, des représentants syndicaux, des représentants de l'économie sociale et solidaire, des ONG, des indépendants**, de ce que l'association Sciences société Alliss a nommé le « tiers secteur de la recherche ».

### LES ÉLUS

- **Les parlementaires, les élus territoriaux**, les élus locaux forment une cible déterminante, presque le cœur de cible, par l'influence et l'action qu'ils ont sur le public et l'élaboration des politiques publiques. Malheureusement, ce sont eux qui ont le plus de difficultés à consacrer 34 jours au cycle de formation. La stratégie visera à mettre en œuvre un ensemble d'actions diversifiées pour les atteindre, au-delà même du cycle national.

Le contrat d'objectifs 2015-2018 fixait la proportion de chaque segment de population dans les promotions : 45 % de cadres dirigeants du secteur privé et de la société civile (dont 25 % d'entreprises) et 55 % de cadres supérieurs de l'administration (dont seulement 35 % de cadres issus du monde académique). Cela se révèle être le bon dosage.

### LES EMPLOYEURS DES FUTURS AUDITEURS

Avant d'être sélectionnés pour rejoindre le cycle de formation, les candidats font remonter à l'institut leur intérêt pour la formation (manifestation d'intérêt), qui se transforme ou pas en acte de candidature. La communication de l'institut cible donc l'ensemble des institutions afin d'identifier des personnes intéressées et de proposer des candidatures.

- Pour l'ESRI, l'information remonte directement aux présidents d'organismes et présidents ou vice-présidents d'université.
- Dans l'administration centrale, les contacts doivent être pris au niveau des directeurs généraux ou des directeurs de Cabinet.
- Dans les grandes entreprises, écrire au PDG semble une méthode moins efficace que par le passé : la plupart d'entre elles se sont dotées d'instituts internes de formation. Il importe donc de convaincre les directeurs de ces instituts, les directeurs de la formation, et les directeurs des ressources humaines.

## Analyse stratégique et positionnement à 5 ans

- Pour les PME – il y en a une infinité- – passer par les fédérations professionnelles est une bonne approche.
- Les journalistes scientifiques sont mobilisés grâce à leurs associations, en particulier l'AJSPI dont l'intérêt pour l'IHEST ne se dément pas.
- Les consultants se regroupent dans des réseaux, qui associent souvent également leurs clients d'entreprise.
- Les élus disposent de leurs propres structures : l'OPECST, les Commissions parlementaires concernés par la recherche, Régions de France, ou l'Association des Maires de France. Une prospection directe, une fois les élus identifiés est néanmoins la méthode la plus pertinente à utiliser.

### Le réseau des auditeurs formés

Il constitue un public captif, que l'IHEST connaît parfaitement, et suit systématiquement. Ils sont à la fois force de proposition et cibles pour des actions qui les impliquent : manifestations publiques, colloques et séminaires, universités territoriales. Le réseau des auditeurs est une force potentielle considérable : c'est pourquoi un axe stratégique sera consacré à sa mobilisation<sup>42</sup>.

### Les intervenants

Ils sont composés de l'ensemble des chercheurs et des experts qui sont intervenus, qui interviennent ou qui sont susceptibles d'intervenir dans les sessions du cycle. Aujourd'hui, plus de 2 000 intervenants sont recensés dans la base de données de l'IHEST. Ils sont sollicités également pour participer aux manifestations, pour appuyer l'institut dans la construction des programmes de formation, aux côtés des membres du Conseil scientifique.

### Les partenaires

L'IHEST dispose d'une cinquantaine d'établissements partenaires.

- l'ensemble des établissements d'enseignement supérieurs et de recherche ;
- les institutions qui financent l'IHEST (Caisse des Dépôts et Consignations / banque des territoires) ;
- les autres IHE avec lesquels l'IHEST a mené ou continue de mener des actions (IHEDN, IHEEF, INHESJ) et l'ensemble du réseau des IHE en cours de construction<sup>43</sup> ;
- l'Académie des technologies, l'ANRT ;
- des entreprises (Orange, Dassault Aviation, Thalès...) et des fédérations d'entreprises (Syntec Numérique, Médef...);
- des associations (ALLISS, The Conversation, Institut de sociodynamique, Acadi Cigref...);
- Les Régions avec lesquelles l'institut développe des actions (Bourgogne FC, Aquitaine, Hauts-de-France, Occitanie...);
- Les partenaires européens et internationaux, notamment à la faveur des voyages d'étude de l'IHEST.

Un certain nombre de ces partenaires financent ou travaillent en coopération avec l'IHEST sur des actions concrètes. Dans ce cas, l'établissement passe des conventions avec eux. C'est le cas avec la Caisse des Dépôts-Banque des Territoires qui finance et co-construit des séminaires thématiques et les universités territoriales. Avec l'IHEDN, chaque année, une journée commune de formation est organisée qui regroupe des deux promotions. Ce sera en 2021 le cas avec l'IH2EF. Une convention est passée avec le CEA, qui appuie en 2019, 2020 et 2021 l'institut sur les deux voyages d'étude en région Sud et au Maroc ; avec le CNRS, qui met régulièrement des agents à disposition de l'IHEST ; avec Inria et l'Ifremer pour des actions ciblées, ainsi qu'avec Orange et Dassault Aviation. L'institut a apporté une contribution à l'enquête sur le numérique lancée par Syntec numérique à l'occasion de ses 25 ans. L'association The Conversation relaie, par des articles publiés en ligne, certaines des communications effectuées par des chercheurs dans les sessions de formation. L'institut a adhéré à l'Institut de socio-dynamique et a sponsorisé le Campus de l'innovation managériale de 2019, dans le but d'augmenter sa visibilité auprès des entreprises et des consultants. Il fait partie du Conseil d'administration d'ALLISS. Enfin, avec les régions, le partenariat débouche ou débouchera sur des projets d'Université territoriale.



<sup>42</sup> cf infra page 33

<sup>43</sup> cf supra page 19

# ORIENTATIONS ET AXES STRATÉGIQUES

3



# LES DÉFIS STRATÉGIQUES DE L'IHEST

L'analyse Swot nous conduit à retenir, pour les cinq années à venir, trois types de défis.

## Consolider l'institut dans le paysage de l'ESR et de la formation :

Dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'IHEST tient une place à part : il est la seule institution susceptible de proposer une formation spécifique et commune à tous les cadres dirigeants de l'ESRI, qu'ils travaillent dans l'enseignement et la recherche ou dans les fonctions d'appui, que ce soit dans les organismes ou les universités. Mi 2020, l'institut a en effet formé 277 cadres de l'ESRI sur les 610 auditeurs et auditrices, soit plus de 405 % des participants aux cycles de formation<sup>44</sup>. Selon leurs propres termes, les auditrices et auditeurs de l'ESRI ont acquis à l'IHEST une connaissance transversale des recherches effectuées sur des sujets à enjeu sociétal fort, ils ont découvert les différents aspects de l'innovation, ils ont mieux fait le lien entre recherche et technologies, ils ont été sensibilisés à la place centrale de la connaissance et de la recherche dans la société, dans la décision publique, dans les entreprises. Ils ont travaillé avec des dirigeants et chefs d'entreprises, avec des élus, des journalistes, des responsables d'associations sur des sujets dont ils n'étaient pas a priori spécialistes : ils ont ouvert leurs horizons, découvert des univers différents, mieux compris les façons d'aborder les problèmes dans des secteurs divers de la société. Ils ont donc été amenés à se remettre en question, à envisager les choses avec une autre « paire de lunettes ». Ils ont enfin élargi leur réseau.

Cependant, il existe, placé auprès du Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, un institut consacré à la formation professionnelle des cadres dirigeants de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation : l'IH2EF, créé en décembre dernier<sup>45</sup> et qui remplace l'ESEN. Héritier de celui-ci, l'IH2EF est d'abord un institut de formation professionnelle permanente, s'adressant à l'ensemble de la population de cadres des deux ministères pour les perfectionner dans leur métier. Il délivre 40 000 journées de formation par an, qualifiantes et certifiantes, sur tous les domaines utiles à l'exercice des métiers. En 2019, ces formations ont été complétées par un cycle de formation à destination des hauts dirigeants,

sur le modèle de celui de l'IHEST. La première promotion a démarré avec 25 auditeurs et auditrices, majoritairement issus de la sphère éducative. Les attendus de ce cycle visent la sensibilisation des auditeurs à la politique d'éducation du pays. L'IH2EF ne constitue donc ni une menace, ni une concurrence pour l'IHEST mais bien plutôt une opportunité de coopération, dans la mesure où les cycles de chaque institut abordent de façon croisée, mais sous un angle différent, les questions de sciences et d'éducation : l'IHEST apportant l'expertise dans le domaine des sciences et des technologies, et l'IH2EF dans le domaine de l'éducation.

L'IHEST peut donc, dans les 5 prochaines années affirmer clairement cette vocation de formation interne à l'ESRI, en la développant grâce à d'autres formes de coopération que la participation au cycle national.

**Vis-à-vis du marché de la formation professionnelle,** l'IHEST présente avec les autres IHE des similitudes et une spécificité que nous avons soulignées<sup>46</sup>. Une des similitudes concerne le format du cycle : comme les IHE, mais également comme certaines Écoles (ESSEC, Grenoble Ecole de management, Université de Paris Dauphine, ESCAE...) l'IHEST forme des promotions importantes : plus de 20 personnes sur une durée longue s'échelonnant sur une année. Mais vis-à-vis des organismes privés de formation, ce cycle long est une spécificité, car ceux-ci ont eu tendance, au cours des trente dernières années à réduire progressivement le nombre de journées de formation proposées aux cadres des entreprises, en les complétant ou les remplaçant actuellement par des modules entièrement numériques interactifs plus courts et plus ciblés. Cette spécificité est plutôt une faiblesse qu'un point fort pour s'imposer sur le marché de la formation des chefs et des cadres dirigeants d'entreprises, de collectivités, des élus.

Néanmoins, **l'IHEST est unique car il offre à ses « clients » trois avantages majeurs<sup>47</sup>** dont les autres organismes de formation ne disposent pas au même titre.

- Il propose de découvrir comment la science éclaire des sujets et des enjeux sociétaux. Ce qu'on appelle de façon un peu imprécise la relation Sciences société. Aucun IHE,

<sup>44</sup> cf document en annexe : « sociologie des auditeurs de l'IHEST »

<sup>45</sup> cf supra page 19

<sup>46</sup> cf supra page 19

<sup>47</sup> cf supra page 17

aucun organisme privé de formation ne fait profession, comme le fait l'IHEST, d'aborder tous les sujets possibles par les travaux des chercheurs.

- Aucun d'eux n'a non plus à sa disposition, et c'est le deuxième avantage, toute la palette de la recherche mondiale, dans toutes les disciplines. Aucun d'eux ne peut mieux que l'IHEST faire toucher du doigt la complexité des sujets, examinés sous les prismes variés des différentes sciences. Aucun d'eux ne peut donner à ses publics une telle richesse de connaissances, dispensées par les meilleurs scientifiques dans leurs domaines respectifs.
- Enfin, et c'est le troisième facteur différenciant, l'IHEST, en recourant aux chercheurs pour former les auditeurs, conduit ceux-ci à se familiariser à la démarche scientifique. La formation longue de l'IHEST, et précisément parce qu'elle est longue, fait non seulement découvrir la nature et l'exigence de la démarche scientifique, mais elle permet de la mettre en pratique, dans les exercices, dans les travaux de groupe, à l'issue des exposés et des visites, dans les ateliers. À l'issue de la formation, les auditeurs ont donc acquis une démarche intellectuelle et une méthode de travail fondée sur l'observation des faits, sur leur analyse, sur la recherche des sources, la confrontation des analyses, des interprétations et des points de vue, donc sur la nécessité d'accepter la controverse, jusqu'à ce que les conclusions soient robustes et reconnues au regard des connaissances disponibles. Une telle démarche, ainsi que l'écrivait déjà le Pandit Nehru en 1946, est nécessaire, « *non seulement pour faire de la science, mais pour la vie elle-même et pour résoudre nombre de problèmes* »<sup>48</sup>.

## Considérer le rôle de la science, de la recherche et de la technologie pour former les cadres dirigeants de l'économie et de la société

En replaçant **la science, qu'elle débouche ou non sur de la technologie**, au cœur de l'analyse des problématiques sociétales, l'IHEST, à travers son cycle de formation **induit des changements d'attitudes et de comportements chez les dirigeants**. D'abord parce que la démarche scientifique fait appel à l'esprit critique, bouscule les certitudes et ce que l'on considère comme acquis, immuable, conduit donc chacun à s'interroger et à remettre en cause ses paradigmes. C'est d'abord un exercice de santé intellectuelle. Les auditeurs s'accoutument à démêler informations et faits des opinions et des fake news, à chercher à affronter la complexité plutôt que de se contenter d'explications simples

ou simplifiantes. Par ailleurs, cet apprentissage est effectué par décentrement, c'est-à-dire en écoutant différents raisonnements qui traduisent d'autres modes de pensée : un sociologue ne raisonne pas comme un physicien, un philosophe n'appréhende pas le monde comme un ingénieur, ni un historien comme un biologiste. Cet apprentissage se fait par la confrontation à d'autres avis et d'autres attitudes au sein d'un groupe (la promotion) auquel on appartient et de la part d'individus que l'on a appris à connaître, à apprécier, à respecter. Enfin cet apprentissage est complété en visitant différents sites dans différents environnements, et en découvrant différentes cultures. Tout cela fait évoluer les attitudes et les comportements individuels en même temps que les exposés des chercheurs enrichissent les connaissances de chacun. Sur ce terrain, le cycle de l'IHEST touche au développement personnel.

**La démarche scientifique est ensuite aussi féconde pour instruire et prendre tout type de décisions**, car elle offre des perspectives variées qui ouvrent le champ des possibles. Or, bien souvent, les décisions, qui doivent être prises sous la pression, sinon dans l'urgence, sont souvent préparées selon des schémas préconçus, pour aller vite, donc en se fermant aux possibilités plutôt que de s'ouvrir. La capacité à prendre une bonne décision est donc une des compétences parmi les plus délicates à acquérir et à mettre en œuvre pour toute personne qui y est confrontée. Les visions étayées des scientifiques, qui s'appuient sur des données que la technologie permet d'obtenir de façon massive, qui sont fiables et vérifiées, constituent des atouts précieux pour tout décideur. Se référer à la science ou s'appuyer sur des recherches pour étayer une décision est un confort important apporté au décideur<sup>49</sup>. On peut prendre le pari que la préparation de la décision en sera facilitée, enrichie et la décision améliorée. À ce titre, la science et la démarche scientifique devient un atout pour le développement économique des entreprises et pour l'appui à la décision publique<sup>50</sup>. C'est pour cette raison que le moto de l'institut est désormais : "décider avec les sciences".

On peut aussi prendre le pari qu'éclairée par la science, **la décision sera plus sage, plus éthique**. En effet, la science et la démarche scientifique prennent toute leur place à un moment où les entreprises sont invitées non plus seulement à accélérer leur développement technologique, mais également à devenir des entreprises de mission (loi PACTE), où elles se posent toutes aujourd'hui la question de leur responsabilité sociale, et où les changements globaux et leurs conséquences commencent à les préoccuper parce qu'ils menacent, du moins dans le schéma actuel, leur

<sup>48</sup> J. NEHRU, *Discovery of India*, Oxford University press 1946, p. 152; Ed. Philippe Picquier, Paris 2002

<sup>49</sup> La crise sanitaire de la Covid-19 en a fait la démonstration, à travers l'appui que le conseil scientifique apporte au Gouvernement

<sup>50</sup> Voir à ce sujet de l'appui de la science à la décision publique, l'interview de F. Vidal, in *Acteurs publics*, 6 sept 2019 : « il faut remettre la science au cœur de la décision publique ».

pérennité : soit parce que l'approvisionnement en énergie et en matières premières va devenir un vrai problème, soit parce que leurs modes de production devront être changés (recyclage, analyse du cycle de vie...), soit encore parce que les clients leur demanderont des comptes, soit enfin parce qu'elles peineront à recruter des jeunes. Tout ceci conduit les services de formation et des ressources humaines des grands groupes à se poser la question de revoir la formation de leurs cadres dirigeants et de leurs « hauts potentiels ». Former leurs cadres autrement, se préparer aux changements imposés par les transitions numériques et climatiques, tels sont les enjeux auxquels sont désormais confrontées les entreprises.

Très peu d'organismes de formation offrent aux cadres dirigeants un espace pour aborder ces questions dans un climat de sérénité, et en se fondant sur les avancées scientifiques. L'IHEST est précisément créée pour leur offrir.

### Offrir aux auditeurs un espace de développement et d'investissement sur des enjeux sociétaux

Comprendre l'utilité sociétale de la science, découvrir les recherches produites, prendre de la hauteur, changer sa vision et ses comportements, améliorer ses capacités de décision, se préparer à la gestion complexe des changements globaux, autant de compétences que les institutions attendent de l'IHEST lorsqu'elles leur confient ses responsables. Il en est de même pour les développements des technologies, leur appropriation, les réactions qu'elles suscitent, engouement ou craintes qui constituent des enjeux économiques et sociétaux majeurs autant que les sciences qui ont permis leur élaboration.

Mais ceux-ci sont enfin en droit d'attendre de l'institut un certain nombre de prestations et de bénéfices qui sont partie intégrante de leur formation, et qui ont puissamment contribué à ce qu'ils soient volontaires pour suivre le cycle. Le plaisir d'abord, est un élément à revendiquer, car tous, employeurs et auditeurs le soulignent comme une grande qualité du cycle : à l'IHEST on apprend, on débat, on se remet en cause, on se transforme, on a parfois du mal à comprendre, on a toujours du mal à concilier la formation et son emploi du temps de cadre dirigeant, on fait donc des efforts intellectuels et personnels importants, mais on prend plaisir à le faire : le plaisir d'apprendre et de découvrir, quel que soit l'âge que l'on ait ; le plaisir de l'émulation intellectuelle ; le plaisir de voyager ; le plaisir d'être en groupe et de partager ; le plaisir de prendre du recul, de se détacher du quotidien, de « lever le nez du guidon », de retrouver une certaine hauteur de vues, bref, le ressourcement.

L'IHEST est aussi un lieu où s'affirment des valeurs (cf supra p. 20) et où l'éthique prend toute sa place. Dans ce lieu de coopération et de partage, se développe une pratique de

l'éthique. Éthique intellectuelle, éthique de comportement. Éthique des intervenants, dans le respect de la déontologie de la recherche, pratique des valeurs de respect de l'autre, d'écoute, de tolérance, de bienveillance, lors de la formation, avec les autres auditeurs. Éthique, indispensable à la pratique de l'intelligence collective et à celle de l'esprit critique dans un climat installant la confiance réciproque. Éthique contagieuse, qui marque les auditeurs en formation et après la formation, au sein du réseau qu'ils forment.

Car un des effets majeurs du cycle de l'IHEST, qui n'est ici pas différent de ceux des autres cycles de ce genre, est d'offrir à ses auditeurs de se constituer un autre réseau ou d'enrichir le leur, tout en formant eux-mêmes un réseau : celui des alumni – encore appelés « anciens auditeurs ».

Le réseau des auditeurs de l'IHEST possède en commun la très forte conscience d'avoir vécu une expérience exceptionnelle et très enrichissante. Chaque promotion se retrouve régulièrement, année après année. Toutefois, Les formations ont un effet retard : « *le temps de la formation permet de découvrir* », disent certains auditeurs. « *Ensuite vient le temps de ré-investir au bénéfice de la société* ».

Ce sera un des défis de la stratégie 2020-2025 de l'IHEST que de mobiliser ce formidable faisceau d'énergies que constitue ce réseau, que de l'accompagner pour réinvestir les acquis de la formation au bénéfice de la société, chacun dans sa sphère d'influence.

### Les orientations stratégiques et les axes de développement

L'IHEST positionne sa stratégie à 5 ans avec l'ambition de s'affirmer comme l'institut de formation de référence des cadres dirigeants et des influenceurs, par la science et la démarche scientifique, avec deux orientations dont l'une consiste à consolider les acquis et l'autre à développer les potentialités.

**L'axe de consolidation vise à conforter le positionnement initial du décret de 2006** quant à son rôle de formation d'un panel de hauts responsables et hauts potentiels du pays à même d'utiliser la science et la démarche scientifique pour éclairer la préparation et la prise de décisions. Cet axe inclut la mobilisation dans la durée des alumni pour devenir des relais de la science dans la société. Telle est la première orientation, qui **s'inscrit dans la continuité**, renforce donc le cycle long de formation et l'animation du réseau des alumni.

**L'axe de développement vise à mieux inscrire l'IHEST dans le paysage de l'ESRI** : il s'agit de proposer des démarches innovantes s'appuyant sur :

- la formation originale effectuée par l'institut c'est-à-dire sur la capacité à présenter ou partager des messages susceptibles de renforcer les connaissances, de faire

évoluer les idées, les attitudes et les comportements des individus et à les faire porter par des scientifiques.

- La relation Sciences société : c'est-à-dire l'ouverture vers la société, la capacité d'intermédiation entre le monde académique et les différents secteurs de la société.

Ces innovations dans de nouvelles démarches ont vocation à conforter l'axe 1, mais aussi à permettre à 5 ans les ruptures ou les ouvertures nécessaires, adaptées aux constantes évolutions du monde actuel, pour que l'institut demeure un outil efficace de diffusion de la science et de la démarche scientifique au service de l'ESRI et du Ministère.

## ORIENTATION 1 : LA FORMATION D'UN RÉSEAU DE DÉCIDEURS ÉCLAIRÉS PAR LES SCIENCES ET LA DÉMARCHÉ SCIENTIFIQUE



### Axe stratégique 1 : Installer le cycle national dans le paysage de la formation professionnelle

#### Les constats :

Le cycle de formation de l'IHEST a été mis en place en 2006. Depuis, il se révèle un produit solide, dont les auditeurs(trices) formés relèvent la très grande qualité et susceptible d'attirer toujours en grand nombre des hauts responsables de tous les secteurs, privé comme public, à condition de mener une politique de recrutement active et une communication adaptée.

- **Le recrutement des participant(e)s** (auditeurs(trices)). La diversité socio-professionnelle des promotions est une richesse soulignée par tous (cf supra). Après quelques années où le taux de pression sur le recrutement s'était beaucoup relâché et où la diversité des origines des auditeurs et auditrices se réduisait (trop d'auditeurs provenant du monde académique<sup>51</sup>), en 2019<sup>52</sup>, l'institut a reçu 125 manifestations d'intérêt, 75 dossiers ont été remis au Conseil d'enseignement, ce qui a permis de constituer une promotion de 50 auditeurs, dont le tiers seulement provient de l'enseignement supérieur et de la recherche. La promotion 2019-2020 respecte à peu près rigoureusement la répartition fixée dans le contrat

d'objectifs et de performance 2013-2018<sup>53</sup> et démontre que l'objectif est parfaitement atteignable pour peu qu'une politique de communication, de prospection et de prix soit mise en œuvre au bon moment pour faire venir les auditeurs des secteurs de l'entreprise et de la société civile. De même, le nombre de cadres des administrations centrales atteint un chiffre satisfaisant cette année. Seules les candidatures des élus font défaut, car il est toujours compliqué pour eux de s'engager dans une formation pendant 34 jours sur 10 mois, même lorsqu'ils voient bien le bénéfice que la formation peut leur apporter. Pour eux, la formule adaptée est probablement à revoir.

- **La thématique. Une même thématique est examinée selon différentes approches scientifiques**, qu'il s'agisse des sciences exactes ou des sciences humaines, des sciences de la vie ou des sciences sociales. Les auditeurs et auditrices sont invités à considérer les sujets à travers un prisme qui leur en montre différentes facettes. Le changement climatique, par exemple, en 2019, a été abordé par un philosophe, une climatologue, une géologue, une écologue et des agriculteurs. L'IHEST ne dispose pas d'autres formateurs que les chercheurs ou les experts, il n'y a donc pas d'intermédiation entre eux et les auditeurs(trices). Cela oblige les premiers à un effort de vulgarisation – peu d'auditeurs(trices), même scientifiques, sont précisément spécialistes du domaine qu'ils présentent – et les seconds à un effort de

<sup>51</sup> cf annexe : chiffres du recrutement sur plusieurs années

<sup>52</sup> Par comparaison, le cycle 2018-2019, intitulé « L'inconnaissance, vecteur d'inventivité » a attiré une cinquantaine de manifestations d'intérêt qui ont donné 43 dossiers de candidature, dont 23 dossiers ESRI.

<sup>53</sup> cf supra pages 10-12

## Orientations et axes stratégiques

compréhension. Peu de formations ont une aussi forte exigence intellectuelle. Et c'est cette exigence qui produit le sentiment précieux de « se remettre à penser », de « se ressourcer intellectuellement », signalé plus haut.

- **La pédagogie.** Au cours de chacune des 10 sessions de formation qu'ils suivent pendant les 34 jours du cycle, les auditeurs(trices) sont confronté(e)s à toute la gamme de la pédagogie active :

**Le questionnement :** L'appropriation des contenus scientifiques présentés est effectué en sous-groupes qui préparent chacun une question à poser : chaque auditeur(trice) n'étant pas sensible aux mêmes aspects d'un exposé, tous doivent composer avec cette diversité de compréhension ou d'appréhension pour se mettre d'accord, par consensus ou renoncement. Ainsi apprend-on l'écoute, la tolérance et l'esprit de groupe.

**La pédagogie inversée :** Lorsque le sujet s'y prête et que le chercheur se prête à l'exercice, les auditeurs(trices) sont invité(e)s à rassembler, en sous-groupes, les connaissances qu'ils possèdent collectivement sur un sujet, et à le restituer devant le ou les scientifique(s) ou expert(s), qui reprennent ou précisent ensuite. Un tel exercice stimule le travail de groupe et démontre la force du groupe pour appréhender un sujet.

**Les voyages d'étude :** Le cycle propose trois voyages d'étude : un en Région, un en Europe et un à l'international. Ils visent à faire découvrir comment, dans ces différents espaces, les acteurs de différentes cultures abordent les thématiques traitées. Au retour de ces voyages, les auditeurs(trices) rédigent un rapport individuel d'étonnement, qui les oblige à se décentrer.

- **Les ateliers et la mise en pratique de la démarche scientifique.** Un des clous de la formation consiste à proposer aux auditeurs 4 à 5 thèmes qui sont les plus éloignés possibles de leur formation ou de leur métier et sur lesquels ils vont travailler au sein du même groupe tout au long de la formation. Avec l'appui d'un animateur, ils décident de la problématique à adopter, des sources à consulter, des intervenants à inviter, et rédigent ensuite un rapport concis qui résume leurs observations, leurs analyses, leurs hypothèses, leurs préconisations. **En d'autres termes, il leur est demandé de mettre en œuvre, sur le sujet étudié, la démarche scientifique.** Les sujets étant depuis 2018 choisis en lien avec l'Office parlementaire pour l'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST), les auditeurs(trices) peuvent être invités à restituer leurs travaux devant des sénateurs et députés. Ainsi s'entraînent-ils à formaliser une communication susceptible de devenir une aide à la décision politique.

- **L'intelligence collective :** Les auditeurs sont acteurs de leur formation : ils en retirent aussi des bienfaits à la mesure de l'investissement qu'ils y mettent. Pour stimuler cet engagement personnel, ils sont sollicités pour apporter au groupe leurs propres connaissances et expériences. Ils exposent autant qu'ils explorent que ce soit lors des travaux de groupe ou pendant les échanges informels que le temps long de la formation permet entre eux. **Ils font ainsi quasi quotidiennement l'expérience de l'intelligence collective.** Cette capacité est aujourd'hui particulièrement appréciée par les entreprises et commence à être utilisée ou préconisée par les porteurs de politiques publiques. Ainsi, constituer un Comité de citoyens demande que ceux-ci soient à même de se familiariser avec ces méthodes.

- **La valorisation des contenus du cycle et des productions des auditeurs :** L'IHEST a cessé l'année dernière deux activités de diffusion des contenus produits lors des formations : la publication de livres reprenant les actes des Universités d'été aux éditions Actes Sud<sup>54</sup> qui ne trouvaient pas leur public et l'enregistrement et la retranscription complète des interventions des chercheurs et experts lors des sessions du cycle qui n'étaient jamais consultées par la suite. Pour autant, la valorisation des communications effectuées pendant les sessions de formation peut être intéressante pour des cibles bien spécifiques : des journalistes, ou des élus, à condition qu'elles le soient sous une forme assimilable et adaptée.

- **La durée du cycle :** La question de la durée du cycle se pose toutefois de manière récurrente. Là aussi, le débat s'applique à d'autres IHE. Ainsi, si l'IHEDN maintient son cycle à 39 jours, alors que l'IHEE vient de le réduire à 18, en faisant toutefois deux cycles par an au lieu d'un. Concernant l'IHEST, deux points de vue s'affrontent : le premier consiste à dire que le cycle est trop long. Globalement, ce sont les DRH des entreprises, les chefs de PME / ETI, certains présidents d'Université, et les cadres qui, ayant ou non manifesté leur intérêt ne postulent finalement pas, effrayés qu'ils sont par l'idée d'être privés de 34 jours de travail. Le second point de vue est majoritairement celui des cadres qui ont suivi le cycle : ils résistent à toute idée de réduction du nombre de jours, au motif que l'effet conjugué démarche scientifique / évolution personnelle / maîtrise de l'intelligence collective nécessite une maturation et une pratique assez longue. Selon eux, le rythme de 3 jours par mois pendant 10 mois est optimal pour produire cet effet. Ils témoignent que non seulement qu'ils ont supporté le rythme de travail mais que le cycle ne les a pas handicapés dans leur carrière au contraire : cela leur a plutôt permis de l'accélérer. Le

<sup>54</sup> Coll Questions vives, cf supra pages 10-18

problème reste néanmoins qu'il faut avoir suivi le cycle pour en être convaincu.

- **Les tarifs pratiqués** : L'IHEST a longtemps maintenu un tarif unique pour tous les postulants, qu'ils viennent du public ou du privé, qu'ils soient dans une PME, indépendants ou cadres dirigeants dans un grand groupe. L'institut a diversifié ses tarifs l'année dernière, portant le montant du cycle à 15 000 euros pour les grands groupes, et les abaissant à 5 000 pour les PME et les indépendants. Les premiers résultats sont concluant : 7 PME et ETI font partie de la promotion 2019-2020, 4 journalistes (3 ont intégré le cycle) ont postulé contre 1 à 2 habituellement et le nombre de grand groupes est stable (4). Le système, pour être jugé robuste, doit cependant être testé pendant plusieurs années.

### Le périmètre d'action / les leviers

Si le cycle constitue bien le cœur de métier de l'IHEST, et si son concept de base n'a pas à être remis en cause dans les 5 années à venir, on peut toutefois lister un ensemble d'évolutions dont certaines ont déjà été mises en œuvre :

- **Agir sur les thématiques des cycles.** Au cours des dernières années, les thématiques ont été plutôt portées par des concepts<sup>55</sup> : « l'inconnaissance, vecteur d'inventivité » ou les années précédentes : « la connaissance comme bien commun », « l'inconnu et l'incertain », « espaces des sciences, territoires des sociétés », « temps des sciences, trajectoires des sociétés », etc. Ces thématiques générales étaient un fil rouge très tenu qui n'était pas décliné au cours des sessions ; elles étaient prétextes à une réflexion de fond sur le progrès, l'innovation et les relations de la société avec progrès et innovation. Pour illustrer cette réflexion de fond, les sessions s'appuyaient sur des sujets concrets : la santé, l'éducation, le numérique, l'énergie, etc. Cette approche des sciences dans la société par une réflexion quelque peu abstraite, pour passionnante qu'elle soit, a certainement rebuté des candidats potentiels et contribué à réduire progressivement le taux de pression sur les candidatures sur les 6 dernières années. C'est pourquoi, en 2018, la direction et le Conseil scientifique de l'IHEST ont changé de démarche, et orienté désormais les thématiques de l'IHEST sur des enjeux concrets, dont l'importance actuelle et future est cruciale pour la société. C'est ainsi qu'a été choisi d'étudier les transitions issues du changement global et de la révolution numérique, thématique qui pourrait donc

être maintenue et déclinée sur les 5 prochaines années, sous des angles différents, et en veillant non seulement à éclairer les sujets qui sont dans l'actualité, mais également à identifier ceux qui pourront être majeurs dans quelques années : signaux faibles et prospective. Ce maintien permettra en outre à l'IHEST de capitaliser sur un certain nombre d'acquis et de ne pas refaire entièrement la totalité du programme de la formation chaque année. Cette nouvelle approche consistant à afficher l'étude d'un sujet au centre des problématiques des acteurs économiques et sociaux a sans doute largement contribué à ramener vers l'IHEST les candidats des entreprises et de la société civile.

- **Délivrer des compétences, obtenir et conserver la certification.** L'IHEST s'est engagé depuis fin 2017 dans une démarche de certification. Il figure depuis fin 2017 à l'inventaire, et a obtenu en mai 2019 la certification Qualiopi. En juillet 2020, la dernière étape est franchie avec la reconnaissance, par France Compétences, de l'IHEST comme organisme habilité à certifier des compétences.<sup>56</sup> L'IHEST est donc certificateur de la compétence « utiliser la démarche scientifique dans la prise de décision » qui comprend 5 blocs de compétences<sup>57</sup> (voir encadré). Ceci permet désormais aux entreprises de mobiliser le compte personnel de formation pour financer une partie du cycle pour leurs cadres dirigeants. Surtout, **pour l'enseignement supérieur et la recherche, c'est une victoire que la démarche scientifique soit désormais reconnue comme une des compétences à maîtriser par les dirigeants.**

<sup>55</sup> voir la liste des thématiques des cycles sur le site IHEST : <https://www.ihest.fr/nos-programmes/cycle-national-de-formation/cycle-national-formation-precedents-cycles/>

<sup>56</sup> France Compétences, créé par la loi 2018-771 sur la formation professionnelle du 5 septembre 2018, gère l'ensemble des fonds de la formation professionnelle désormais, et a mission d'agrèer les organismes de formation certificateurs de compétences

<sup>57</sup> <https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/5232/>

### Les 5 blocs de compétences pour lesquelles l'IHEST est certificateur :

- Conduire une analyse avec la démarche scientifique, pour éclairer une prise de décision, en basant sa réflexion sur des éléments fiables, en s'appuyant sur les connaissances existantes ou en les produisant, et en portant un regard critique sur les données collectées.
- Anticiper les risques de débats et de crises associés aux évolutions scientifiques et technologiques, en intégrant les controverses, les problématiques sociales et sociétales que ces évolutions peuvent soulever.
- Présenter une analyse avec assertivité pour convaincre, en maîtrisant les fondamentaux de la communication, ainsi que le sujet traité et sa problématique sous-jacente.
- Mobiliser l'intelligence collective, pour analyser un problème complexe, réfléchir à sa résolution et décider collectivement d'une solution, en mettant en avant l'apport de la science, de la technologie et de l'innovation pour proposer des solutions, et en mobilisant un réseau d'experts adapté.
- Développer son esprit critique pour prendre en compte des informations, soit pour les intégrer à son processus de décision, soit pour objectiver l'analyse d'une situation et son contexte global, en décloisonnant sa pensée, en prenant du recul, en vérifiant la qualité et la véracité des informations reçues.

- **Valoriser la production des auditeurs** : celle-ci, à travers les rapports d'ateliers, peut être de grande qualité et faire facilement l'objet d'une valorisation car il s'agit précisément d'un travail de citoyens effectué sur des sujets de société en recourant à la science et à la démarche scientifique. De ce fait les dossiers sont assez faciles d'accès pour les journalistes et les élus et comportent les références et bibliographies permettant un approfondissement. Les présenter devant une instance de représentation des citoyens telle que l'OPECSST ou le CESE permet à la fois d'obtenir le bon niveau de qualité et de valoriser la production à travers une démarche de communication vers la société. Ce type d'approche doit être maintenue et systématisée, et mieux mise en exergue dans la communication de l'institut.
- **Augmenter le nombre d'auditeurs formés par an et l'impact du cycle sur la société** : c'est un débat récurrent et qui a son importance pour juger de l'impact sociétal du cycle. L'IHEST forme depuis 14 ans une quarantaine de décideurs par an en moyenne, soit en juin 2020, 600 personnes formées. On peut d'abord se demander si ce nombre est suffisant : l'IHEDN, par son cycle « Stratégie et économie de Défense », en forme le double. Une façon de trancher la question revient à poser celle du vivier et du réseau : le vivier de cadres est-il suffisant pour doubler le nombre d'auditeurs formés chaque année ? La réponse est évidemment positive, étant donné le large spectre socio-professionnel que vise l'IHEST. Quant au nombre d'auditeurs formés qui constituent le réseau IHEST (600 en 14 ans) est-il suffisant pour assurer une démultiplication

des actions, des valeurs ? Certainement pas. Le débat est alors de savoir si doubler le nombre d'auditeurs permettrait d'atteindre mieux l'objectif de démultiplication. Oui et non. Non, si la capacité de mobilisation du réseau déjà formé n'est pas efficace. Oui, si cette capacité existe. Si l'on reprend la comparaison avec l'IHEDN, l'efficacité de la coordination et de l'animation de la réserve citoyenne de la défense, qui intègre les cadres formés par l'institut apporte une partie de la réponse. C'est pourquoi le doublement de la promotion doit aussi s'accompagner d'une animation du réseau efficace.

### Trois objectifs

À 5 ans, l'IHEST vise à mieux installer les sciences et la démarche scientifique en appui aux décisions chez les cadres dirigeants :

- **Renforcer l'efficacité et l'impact sociétal du cycle de formation** en recentrant les thématiques des cycles sur les enjeux sociétaux qui s'imposent à 3 / 5 ans et développant l'aspect prospectif.
- **Développer la valorisation des contenus de la formation et des apports des auditeurs** par l'utilisation des technologies numériques.
- **Augmenter le nombre d'auditeurs formés** en ciblant davantage les cadres supérieurs des administrations et les élus, en lien avec le développement d'un système d'animation du réseau (cf orientation 2).

## Sept actions

**1 Décliner le thème des transitions, sur chaque cycle pendant les 5 années à venir.**

Il s'agit d'une rupture avec le système adopté les années passées, consistant à changer de thématique à chaque cycle. Ce nouveau choix est motivé par deux considérations :

- La volonté, partagée avec le Conseil scientifique, et pour attirer les publics hors de la communauté de l'ESR, de retenir des thématiques sociétales concrètes, qui sont ensuite étudiées avec la même rigueur et la même méthode que les thématiques d'ordre général ou conceptuel qui étaient choisies jusque-là par l'institut.
- Le constat que les enjeux majeurs du XXI<sup>ème</sup> siècle sont tous liés désormais aux transitions numériques et à celles déterminées par la nécessité d'atténuer le changement climatique et de s'y adapter. Ces enjeux intéressent tous les secteurs de la société, et tous les domaines scientifiques, des sciences exactes aux sciences humaines et sociales.

**2 (liée à l'action 1) : Constituer, au fur et à mesure de ces 5 cycles à venir un corpus documentaire sur les transitions accessible à tous les publics.**

Le choix effectué de décliner le thème des transitions sous ses multiples aspects sur 5 ans s'accompagnera de la constitution de dossiers documentaires issus des sessions de formation, qui seront mis à disposition sur le web de l'IHEST et valorisés par une politique active de communication vers les cibles privilégiées des media et des élus, et sur les réseaux sociaux. Disponibles en ligne, ces dossiers seront également accessibles à chaque citoyen éclairé. D'une approche vulgarisée, ils seront étayés par des articles, des références à des ouvrages proposant les pistes d'approfondissement indispensables.

**3 Proposer à l'OPECST d'acter un partenariat dans la durée avec l'IHEST, l'institut s'engageant à faire étudier par ses auditeurs en formation ou par le réseau des auditeurs formés des sujets leur permettant de recueillir l'analyse de citoyens éclairés, et l'OPECST s'engageant à entendre en audition les auditeurs(trices) en formation à la fin de leur cycle.****4 Valoriser les rapports d'ateliers des auditeurs et leur production pendant le cycle de formation :** par des présentations devant des instances (type OPECST, CESE, commissions parlementaires...), dans des tables rondes, ou des séminaires et colloques ; par un référencement sur le site web de l'IHEST et des autres partenaires, par une publicité sur les réseaux sociaux, et notamment LinkedIn. Un exemple de cette valorisation : le 25 octobre 2019, lors du séminaire organisé avec la Caisse des dépôts sur la question de l'hydrogène dans les territoires : deux auditrices de la promotion Elinor Ostrom ont ouvert les échanges en

présentant les conclusions de leur rapport d'atelier sur le sujet.

**5 Faire connaître l'institut et ses méthodes auprès des influenceurs de nos cibles :** DRH d'entreprise, directeurs généraux, élus, recteurs, ambassadeurs d'universités, journalistes :

- En les invitant à suivre une session du cycle national ;
- En organisant des manifestations courtes en présentiel ou en distanciel : soirées, petits-déjeuners ;
- En participant ou soutenant des manifestations ou des organisations dans lesquelles ils se rassemblent, du type association de l'École des Mines ACADI, Campus de l'innovation managériale, Think tank... ;
- En accentuant nos partenariats avec l'Académie des Technologies et l'ANRT.

**6 Proposer à l'étude de la DGRI des scénarii d'adaptation du cycle national de formation :**

- Pour former davantage de cadres : organisation de deux cycles de formation par an, d'une durée plus courte, chacun en reprenant la même thématique, déclinée de la même façon, avec les mêmes intervenants. Il s'agirait de reproduire le même cycle deux fois : le premier de septembre à février, et le second de janvier à juin, avec une brève période de recouvrement des deux cycles.
- Vis-à-vis des élus : possibilité d'intégrer le cycle « à la carte » pour les élus et seulement pour eux : par exemple participer aux voyages d'étude seuls, ou intégrer seulement les sessions thématiques sur les sujets qu'ils ont à traiter... Pour cela, l'IHEST rencontrera les présidents des commissions parlementaires, l'ARF, l'AMF et leur proposeront de réfléchir à des formats plus courts, à des modules spécifiques pour les élus territoriaux ou encore à un aménagement du cycle national consistant à leur permettre de choisir des sessions ou de participer seulement aux voyages d'études...
- Créer des modules de formation payants à destination des élus : sur les sujets qui, en général sont pour eux une préoccupation constante, par exemple : la numérisation des territoires, la montée de la mer sur certains littoraux, les territoires dans la transition énergétique...
- Vis-vis des hauts responsables de l'Administration : il s'agit de se faire connaître des instances de formation, comme par exemple l'ENA ou les responsables de la formation continue des hauts dirigeants de l'Administration auprès du premier Ministre. Proposer à l'ENA réformé de monter un module sur sciences et décision, comme l'ont proposé les groupes de travail de préparation de ce plan, ou s'appuyer sur le réseau des IHE tout récemment formé sont des voies d'action possibles.

## 7 Mettre en œuvre l'expérimentation de deux cycles de 24 jours par an, à partir de septembre 2021.

Le cycle 2021-2022 sera ramené à 24 jours mais en s'engageant à effectuer deux cycles de formation annuels. Cela permettrait également de réduire le nombre d'auditeurs à dépasser la trentaine d'auditeurs(trices) par cycle et de former environ 70 personnes par an. À ce rythme, à l'issue du plan stratégique, et au moment des 20 ans de l'IHEST, on atteindrait le millier d'auditeurs formés.

La diminution sera étudiée en fonction des contenus à développer et portera soit sur le nombre de jours par session, soit sur le nombre de sessions. En tout état de cause, le séminaire d'intégration, indispensable pour former le groupe et les voyages en Europe et à l'international seront maintenus ainsi que le nombre de jours de travail en ateliers.

Le calendrier des cycles sera défini dans le contrat d'objectifs et de performance décliné du présent plan stratégique.

Au niveau des moyens à mettre en œuvre, une telle modification requiert une augmentation de la SCSP et un renfort au niveau des ressources humaines sans lesquels l'institut ne sera pas en mesure de mener l'expérimentation. Il s'agira en effet d'organiser quatre voyages au lieu de deux, six sessions parisiennes au lieu de cinq, dix jours d'ateliers au lieu de cinq, deux séminaires d'intégration au lieu d'un et deux journées de clôture au lieu d'une. Il faudra également communiquer sur le changement, recruter, gérer administrativement et physiquement et animer deux groupes au lieu d'un.

Les dépenses supplémentaires seront estimées en conséquence et nécessitent également l'embauche d'un cadre A à temps plein. L'institut veillera à défalquer de sa demande les ressources propres supplémentaires qui proviendront des 20 à 25 auditeurs(trices) supplémentaires. Un bilan sera effectué en juin 2022 avec la tutelle. S'il s'avère positif, le changement sera alors acté et l'IHEST aura désormais à charge l'organisation de deux cycles de formation par an, et sera doté de la SCSP nécessaire à leur réalisation dans la durée.

## Axe stratégique 2 : Animer le réseau national des auditeurs

### Les constats

« Une fois passé son cycle, il n'y a plus d'engagement. »<sup>58</sup>

Le décret de 2007<sup>59</sup>, dont nous avons souligné en introduction l'ambition et dont nous avons démontré qu'elle était impossible à atteindre telle que rédigée avec les moyens disponibles, est toutefois très laconique en ce qui concerne le réseau des auditeurs. L'alinéa 4 mentionne simplement que l'IHEST doit « animer et soutenir » le réseau des « anciens » auditeurs, sans préciser davantage, alors que l'article 2 liste précisément les actions que l'institut doit mettre en œuvre. Curieusement, alors qu'il est très précis sur d'autres points, le décret ne fait pas de lien entre les auditeurs formés (ou anciens auditeurs) et la capacité à diffuser la science, à renforcer les liens avec la société, à animer le débat public. Il ne prévoit aucune évaluation de l'impact de la formation sur les auditeurs, et n'oblige aucunement l'institut à demander un quelconque engagement aux auditeurs formés.

Pourtant, le cycle national de l'IHEST représente un investissement en formation particulièrement remarquable de la part de l'État, en direction de responsables et décideurs. Le cycle revient en effet en coûts complets, entre 27 et 28 000 euros par an. Ainsi, un cadre dirigeant d'une grande entreprise reçoit de facto une subvention de l'État supérieure à 10 000 euros pour s'y inscrire depuis 2018, et recevait près de 20 000 euros lorsque le cycle était valorisé à 8 500 euros pour tous. Pour un dirigeant de PME, un journaliste ou un indépendant, le cycle est aujourd'hui subventionné à hauteur de 22 à 23 000 euros. D'un simple point de vue de bonne gestion, il serait donc logique que l'État se préoccupât de l'impact du cycle sur les populations formées, au regard des objectifs qu'il avait en les formant. Il serait compréhensible qu'il leur demandât un engagement ultérieur, au moins moral, de diffuser la culture scientifique et technique dans leur environnement et d'œuvrer pour un développement des relations Sciences société. La force de l'action de l'institut sera en effet bien supérieure si elle est portée par un réseau de centaines d'auditeurs formés, disséminés à travers l'ensemble des territoires et riche de la diversité socio-professionnelle de ses membres, que si elle se résume à former 45 personnes par an, sans suite ni suivi.

<sup>58</sup> Citation d'un auditeur, in le rapport cité d'Occurrence, cité supra page 8

<sup>59</sup> cf Décret 2007-634 portant création de l'IHEST, notamment article 2 alinéas 2,3,4

## Orientations et axes stratégiques

L'objectif 6 du contrat d'objectifs 2015-2018 stipulait donc de « faire vivre la communauté des anciens auditeurs et renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté » et prévoyait deux types d'actions :

- Collaborer étroitement avec l'association des anciens auditeurs de l'IHEST pour l'animation du réseau des auditeurs et recenser les compétences des membres du réseau.
- Mobiliser les membres du réseau pour permettre aux anciens auditeurs d'être utiles à l'organisation, enrichir les productions, organiser des sessions de formation, soutenir des initiatives.

Quoique pouvant être précisé, cet objectif reste en partie d'actualité, même si effectivement un noyau d'auditeurs(trices) ont été et sont restés mobilisés. L'action de l'institut a porté, pour l'essentiel, sur le recensement des auditeurs et sur la constitution d'un annuaire très précieux, sur l'invitation systématique de tous les auditeurs à toutes les manifestations ouvertes de l'institut et sur l'organisation une fois par an de la convention des auditeurs. En 2016, s'est ajoutée l'organisation des 10 ans. Tout ceci a permis de maintenir un « noyau dur de personnes mobilisées ». Le rôle de l'association des auditeurs y a contribué.

En 2007, en effet, la première promotion d'auditeurs a commencé d'organiser le réseau des anciens auditeurs à travers la création d'une association : l'association des auditeurs de l'IHEST (AAIHEST). À l'actif du bilan de l'action de l'association, un noyau d'auditeurs impliqués. Au passif, la réelle difficulté pour une association de volontaires, sans moyens dédiés, de se doter de projets précis à mettre en œuvre, de conserver dans ses rangs suffisamment d'auditeurs de toutes les promotions et donc de mettre en œuvre un plan d'actions de promotion de la science dans la société. Aujourd'hui, 150 personnes seulement payent leur cotisation à l'association alors même que l'IHEST règle la première année de cotisation à chaque nouvelle promotion<sup>60</sup>. Pourtant, des initiatives ont été prises dans le réseau pour promouvoir la science ou la démarche scientifique. Initiatives individuelles et dispersées, initiatives collectives éphémères ou durables, initiatives de l'association, initiative de la tutelle même. Conscient besoin de focaliser cette énergie disponible, le ministère de l'ESRI a tenté au printemps 2017, de confier au président de l'association la mission d'organiser une réserve citoyenne, sur le modèle de celle de l'Éducation nationale. Cette initiative a échoué : les membres de l'association divisés sur la mission ne se sont pas approprié le projet et celui-ci a donc été abandonné par le Cabinet mi 2018.

Le 18 mars 2018, une réunion a été organisée par la présidente de l'AAIHEST, permettant de partager les expériences individuelles menées par les auditeurs dans leur sphère d'influence. Sur la quinzaine d'actions individuelles remontées, sept ont été présentées lors de la réunion. Certaines actions visaient à sensibiliser les jeunes lycéens à la science et à l'entrepreneuriat, d'autres à répondre à la demande d'élus, d'autres encore à participer à des débats citoyens. La plus marquante est certainement l'initiative d'Isabelle Allégret, vice-présidente de l'Université de Grenoble Alpes, qui lançait pour la rentrée 2018 à destination des étudiants un stage de formation de 13 jours sur le modèle du cycle de l'IHEST, baptisé « Citizen Campus ». L'expérience est un succès et la deuxième promotion a démarré à la rentrée 2019.

En septembre 2018, le nouveau bureau de l'association des auditeurs de l'IHEST, composé en majorité par des auditeurs(trices) de la promotion Jeanne Barret, a proposé un projet, autour d'un concept de « Think do tank » afin d'inscrire l'association comme acteur du débat public<sup>61</sup>. Une première action menée en 2019 a consisté à rassembler une centaine d'auditeurs autour d'une réflexion commune sur l'intelligence collective, qui a débouché, pendant l'été, sur la rédaction d'un petit livre selon la méthode du « *book sprint* ». Le texte, très intéressant, a été publié par les éditions L'Harmattan en janvier 2020. Par ailleurs, parallèlement à l'association, les sept auditeurs de la région Grand Est viennent de créer un Club IHEST Grand Est, club qui n'a pas d'existence juridique, mais qui permet, autour d'une charte et d'un logo affirmant la dimension territoriale de l'IHEST de mener localement des actions en faveur de la science et de la recherche.

L'ensemble de ces initiatives, qui démontre la volonté des auditeurs et auditrices de s'impliquer dans des projets Sciences société, pousse désormais l'IHEST à s'investir dans l'animation du réseau, à en faire un de ses axes stratégiques majeurs, et ceci en marge ou en coordination avec l'association. Dans cette intention, l'institut a confié fin 2018 à un de ses cadres responsabilité de l'animation du réseau des auditeurs(trices) : il s'agit d'une fonction spécifique à plein temps, dotant l'IHEST des moyens humains permanents qui manquaient à l'association.

### Le périmètre / les leviers d'action

Pour paraphraser la célèbre expression du président Kennedy, l'IHEST va désormais demander à ses auditeurs et auditrices « ce qu'ils envisagent de faire à leur tour pour leur pays »... c'est-à-dire pour mieux inscrire la science dans la

<sup>60</sup> Proposition du Président Antoine Petit, votée au CA du juin 2018

<sup>61</sup> Voir annexe

## Orientations et axes stratégiques

société. L'animation du réseau vise donc à les aider à rendre à leur propre institution et à l'État – donc au citoyen – ce qu'ils ont investi dans la formation, compte-tenu de « l'effet retard » indiqué plus haut<sup>62</sup>. Si l'on recourt à l'analyse sociologique fondée sur les niches d'appartenance<sup>63</sup>, l'IHEST est mieux placé que l'association pour relever ce défi. En effet, les chercheurs ont constaté que la multiplication des niches d'appartenance, c'est-à-dire les groupes sociaux auxquels les individus se sentent appartenir, est nécessairement limitée. Appliquée à notre sujet, l'ensemble du réseau d'auditeurs formés reste attaché – au moins affectivement – à la formation qu'ils ont reçue et qui les a très majoritairement marqués, et à la promotion à laquelle ils ont appartenu, formation et promotion se confondant bien évidemment et constituant la niche d'appartenance principale. L'association leur en propose une autre, mais il s'agit d'une niche secondaire, adoptée un temps par un certain nombre d'auditeurs(trices), mais sans qu'ils aient abandonné la niche principale. Que l'association, dont les approches et les projets fluctuent au gré des changements de président et de bureau, ne leur apporte pas ou plus ce qu'ils en attendent, ou qu'ils la ressentent comme un contre-pouvoir par rapport à l'institut, ils s'en détachent au profit de la niche principale. En conséquence, même si l'association possède sa raison d'être, car elle offre tout de même un point de ralliement concret aux alumni, c'est l'institut qui possède la meilleure légitimité pour animer l'ensemble du réseau.

Il dispose pour cela de quatre leviers dont le quatrième doit être activé par la tutelle.

- **Le premier levier vise à jouer sur la « niche d'appartenance principale » de chaque auditeur :** à savoir la promotion. Chaque promotion reste en contact sur la durée. Il est assez simple de les contacter car les promotions élisent, pendant la formation, deux délégués de promotion qui deviennent les interlocuteurs privilégiés de la direction de l'IHEST pour le bon fonctionnement du cycle de formation. Ces délégués restent en contact avec les auditeurs de leur promotion et ce sont eux qui les réunissent, généralement une fois par an pour un « dîner de promo » ou pour des activités de loisirs en commun. Les délégués de promotion sont donc des relais naturels, plus faciles à mobiliser que la masse des auditeurs(trices).
- **Le second levier est l'échelon local et régional.** À l'exception notable de l'Île-de-France, les auditeurs des régions se connaissent et peuvent se rassembler plus facilement autour d'actions communes. C'est ainsi qu'est né le Club IHEST Grand Est en octobre 2019. L'idée peut facilement faire tache d'huile si l'IHEST soutient l'initiative

– ce qui est le cas – et le fait savoir. La question de l'Île-de-France restera néanmoins posée, car la majorité des auditeurs et auditrices de l'IHEST travaillent ou sont basés en région parisienne<sup>64</sup>.

- **Le troisième levier est numérique :** l'IHEST possède les données caractérisant l'ensemble du réseau dans une base, dont il a extrait l'annuaire en 2015. Mettre à disposition de l'ensemble du réseau ces données, sur une plateforme interactive et collaborative permettrait d'abord à chaque auditeur(trice) d'avoir à sa disposition la connaissance de tout le réseau et de prendre s'il / elle le souhaite contact avec tous : les auditeurs(trices) ayant participé aux groupes de travail sur le plan stratégique ont beaucoup insisté sur le besoin qu'ils éprouvent tous ou ont tous éprouvé, à un moment ou un autre de leur carrière, de recourir à l'ensemble du réseau, soit parce qu'ils recherchaient des compétences, soit parce qu'ils recherchaient des mises en relation. Partager ces données permettrait ensuite, aux auditeurs(trices) volontaires de collaborer ainsi sur des projets thématiques, quelles que soient les régions où les auditeurs sont basés et qui que ce soit, de l'IHEST ou d'un auditeur(trice) qui propose le projet.
- **Le quatrième levier est réglementaire :** une révision du décret pourrait permettre de mieux préciser la mission d'animation du réseau par l'IHEST et pourrait donner de la force de la loi aux initiatives qui seront prises et qui sont décrites ci-dessous.

### Un Objectif :

L'objectif général de l'animation du réseau des auditeurs(trices) de l'IHEST est de **développer un réseau national et local d'ambassadeurs :**

- **s'impliquant concrètement dans le développement d'actions visant à renforcer le lien Sciences société,** à différents niveaux ;
- jouant le rôle de relai, de prescripteurs des sciences et des techniques (ou technologies) et de la démarche scientifique au sein de la société ;
- contribuant au débat citoyen par la diffusion de la démarche scientifique.

<sup>62</sup> cf supra page 9

<sup>63</sup> Voir par exemple le livre de M. CARTIER, *Les groupes d'intérêt et les collectivités territoriales*, Presses de l'Université de Laval, Québec et Ed. L'Harmattan, 2002

<sup>64</sup> Voir annexe

## Cinq Actions

L'ensemble des actions ci-dessous doivent être développées de façon concomitante :

**1 Mettre à jour les données sur le réseau des auditeurs, les mettre à disposition des auditeurs(trices), permettre aisément l'échange et le travail en réseau.** Le projet de refonte de ses systèmes numériques lancé par l'IHEST en 2019 prend en compte le réseau des auditeurs : une plateforme est en cours de définition et sera opérationnelle à la fin 2020. Elle visera à « faire connaître les auditeurs(trices) aux auditeurs(trices) », selon l'expression d'un des groupes de travail, en leur proposant un recensement de leurs collègues formés depuis 2006 (1<sup>ère</sup> promotion) et remettant à leur disposition toutes les données utiles : identité, promotion IHEST, entreprise ou institution d'appartenance, fonctions occupées (passées et actuelles), compétences et expertises, localisation. Chaque auditeur(trice) aura un accès à cette plateforme via le site web de l'IHEST, et pourra également accéder à tous les services qu'elle offrira : outil de visualisation, de communication, de travail partagé.

**2 Solliciter le réseau des auditeurs pendant trois ans après la fin de leur formation, sur des projets permettant de valoriser leur expertise et de promouvoir l'action de l'institut auprès d'organisations en prise sur les enjeux sociétaux.** Il s'agit de passer, avec les auditeurs, un accord « gagnant / gagnant » :

- Les auditeurs s'engagent, au moment de leur inscription à la formation, à suivre les conférences, à s'impliquer dans des actions bénéficiant à la collectivité IHEST et/ou permettant de promouvoir la science dans la société. À titre d'exemple : proposer une formation continue du réseau ; monter des projets ou répondre à des questions, des commandes spécifiques ; délivrer et faire un retour d'expérience, rédiger des documents de synthèse ou s'impliquer dans la rédaction d'ouvrages ; mais aussi s'impliquer dans l'association des auditeurs etc.
- En retour, l'IHEST s'engage à mobiliser l'expertise, les compétences des auditeurs, au service du cycle de formation, pour monter de nouveaux projets, pour développer de nouvelles orientations ou actions, pour conclure des partenariats.

**3 Développer une animation au niveau de la promotion.**

Une structure permanente de travail sera mise en place avec les délégués de promotion, afin d'identifier avec eux dans la durée les actions les plus propres à mobiliser un maximum d'auditeurs(trices), en lien avec leurs centres d'intérêt, leurs compétences et les besoins de l'institut.

**4 Favoriser le regroupement des auditeurs à la maille régionale.**

L'initiative des auditeurs(trices) de la région Grand Est constitue une expérimentation que l'IHEST soutiendra et suivra, en ayant soin de communiquer sur les actions effectuées et les résultats obtenus auprès de l'ensemble des auditeurs lors de réunions de retour d'expérience. Toute autre initiative régionale émergente sera également soutenue. À l'échelle territoriale, l'IHEST a formé un vivier d'auditeurs, qui constituent des sous-réseaux territoriaux d'auditeurs(trices) (cas de Lyon, de Montpellier...). Ils ont la double connaissance de leur propre territoire et de la méthode IHEST. Ils peuvent faire remonter les besoins prioritaires et les spécificités de leur territoires, participer à l'animation. En revanche, ces expériences, pour être efficaces, devront impérativement rester à l'initiative des auditeurs(trices) des régions. L'IHEST sera prescripteur si les expériences réussissent, mais en aucun cas initiateur : une approche démultipliée par le centre parisien perdrait immédiatement toute efficacité et toute crédibilité, car elle ne saurait prendre en compte les spécificités locales, seraient mal perçues et très probablement très vite refusées.

**5 Mettre en place un mode de fonctionnement et un système d'animation participatifs avec une communication fluide avec le réseau et l'association.**

L'IHEST mettra en place un système de communication régulier et adapté avec le réseau, sous une forme définie avec les représentants des promotions et des « clubs » régionaux, et avec les dirigeants de l'association. Le meilleur media sera choisi de façon participative avec tous ces acteurs. Il pourra s'agir de séminaires ou de forums annuels, de réunions mensuelles régulières ou d'une utilisation des outils numériques, ou de toute autre forme qui conviendra à l'ensemble des acteurs (IHEST et réseau). La méthode participative et le recours à l'intelligence collective du réseau, donc l'abandon de tout mode de communication « top down » sont des conditions de réussite du système d'animation.

## ORIENTATION 2 : IHEST CONSEIL : DES MISSIONS SUR MESURE DE PROMOTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ



### Axe stratégique 3 : Développer l'assise territoriale de l'institut

#### Les constats :

L'IHEST a toujours considéré le territoire comme un échelon particulièrement pertinent pour étudier et comprendre la relation Sciences société. C'est pourquoi le cycle de formation conduit chaque année l'institut dans un territoire différent, pour son voyage d'étude en région. En 13 ans, toutes les régions françaises ont ainsi accueilli les auditeurs et auditrices du cycle de l'IHEST au moins une fois. La préparation de ces voyages a conduit l'institut à étudier les caractéristiques de chaque territoire visité, à rencontrer des élus et des représentants de l'État, des acteurs de l'économie et de la société, des représentants de la recherche et de l'innovation, des acteurs de l'éducation et de la culture.

Par ailleurs, en 2014, conformément à la demande de la tutelle, le second objectif du contrat 2014-2018, prévoyait de diversifier l'offre de formation (cf supra pages 11-12) et incluait une « opération test ciblée sur les élus et relais d'opinion » et d'en faire un retour d'expérience. Ainsi se mit en place une première expérience de formation incluant des visites en région et qui, après retour d'expérience, accentua encore sa dimension territoriale. Ainsi naquirent les « ateliers innovation et dynamiques des territoires ». Cette expérience a été financée par la Caisse des Dépôts / Banque des territoires – dont une partie non négligeable des missions vise le financement d'opérations dans les territoires<sup>65</sup> – sur la base d'une seconde convention triennale 2016-2018, qui a été renouvelée pour la troisième fois en novembre 2018.

De 2015 à 2017, ces expériences ont conduit l'institut à Lyon, à Bordeaux, en Bourgogne Franche-Comté, en Occitanie. Elles l'ont familiarisé avec les enjeux territoriaux, les visites consistant en effet à amener les participants « sur le terrain », à la rencontre d'un territoire pour comprendre ce qui s'y passait, en dépassant la vision que pouvait en avoir la communauté ESRI. Ce faisant, en le considérant comme

un objet d'étude, l'institut n'a cependant pas acquis de connaissance intime du fait territorial, et n'a pas été admis comme un acteur susceptible d'appuyer les territoires.

En 2018, l'IHEST a changé de démarche et réalisé, en partenariat avec l'Agence de développement de la région Nouvelle Aquitaine et le CNRS une nouvelle expérience territoriale, baptisée peut-être un peu à tort : « université territoriale ». Il s'agissait d'un séminaire de deux jours, conçu sur mesure, c'est-à-dire sur un sujet choisi par la région : la question des grandes masses de données et des Data Center régionaux. Co-construit avec nos partenaires, le programme, centré sur les problématiques du territoire, a attiré plus d'une trentaine d'acteurs régionaux. L'apport de l'IHEST ne s'est pas réduit à l'organisation du programme. La région a apporté le sujet, ses questionnements, des intervenants locaux en charge de les traiter, et le public des décideurs et influenceurs locaux directement intéressés. L'institut a apporté sa méthode : des intervenants scientifiques et experts donnant une vision décentrée et croisée des problématiques, la pédagogie héritée de la démarche scientifique et fondée sur le questionnement et l'interaction entre les intervenants et le public, la prise en compte des expériences du public et le partage de celles-ci entre tous, des études de cas et l'émergence de propositions de solutions éclairées par les apports des chercheurs. Via la subvention de la CDC Banque des territoires, il a également cofinancé l'opération avec la Région.

#### Périmètre

Fort de ses expériences territoriales, l'IHEST a acquis une capacité à développer une offre adaptée aux territoires qui s'appuient d'une part sur les connaissances acquises et d'autre part sur un certain nombre d'acteurs déterminants : les élus et les exécutifs régionaux ou métropolitains ; la Caisse des Dépôts / Banque des Territoires ; l'administration déconcentrée du ministère (les DRRT) et les partenaires locaux des établissements d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (universités, organismes, SATT,...) ; enfin, partenaires précieux pour nouer des contacts et convaincre de la valeur ajoutée de la démarche de l'institut,

<sup>65</sup> Raison pour laquelle le nom de la Caisse est depuis 2018 : « Banque des territoires, Groupe Caisse des Dépôts » cf : <https://www.banquedesterritoires.fr/>

## Orientations et axes stratégiques

le réseau des auditeurs formés, des alumni, qui travaillent sur le territoire, le connaissent, peuvent activer leurs propres réseaux.

Plusieurs périmètres d'action peuvent s'envisager. Le premier s'apparente à l'expérience aquitaine d'université territoriale : monter des séminaires à l'initiative d'une région ou d'une métropole, de la durée qui leur convient, sur une thématique qui constitue un enjeu ou une actualité pour elles, et dont les acteurs ont besoin d'éclairages scientifiques pour nourrir leur réflexion. Ce fut le cas en 2019 avec la métropole de Lille, les 3 et 4 décembre. Un autre moyen d'action est d'organiser des sessions de formation spécifiques pour les élus locaux, de la durée et de la fréquence qui leur convient, et destinés à les sensibiliser à la science et à la démarche scientifique, à partir de sujets locaux sur lesquels ils doivent prendre des décisions. Un troisième levier d'action serait d'appuyer les universités pour monter des modules de formation à destination des étudiants ou des adultes visant le même objectif de sensibilisation au rôle de la science pour expliquer et résoudre des défis sociétaux.

Tous ces périmètres sont fondés sur le principe du « sur mesure ». L'IHEST commence classiquement, comme tout prestataire de Conseil, par écouter les besoins de ses interlocuteurs régionaux ; puis leur fait une proposition d'intervention destinée à être amendée, enrichie, modifiée par eux. C'est une fois le mode d'action défini que l'IHEST joue un rôle différenciant. En apportant sa démarche pédagogique calquée sur la démarche scientifique, il aide à la réflexion sur le fond des sujets, recherche les scientifiques et les experts de différentes disciplines dont les apports devront décentrer pour stimuler la réflexion. Ces scientifiques ou experts peuvent être choisis parmi les institutions de recherche et d'enseignement supérieur de la région ou partout sur le territoire, ou hors du territoire. L'IHEST met à disposition de ses interlocuteurs l'ensemble de son fichier de 2 000 intervenants.

L'IHEST joue ainsi un rôle d'intermédiation entre la communauté scientifique concernée dans son ensemble et des acteurs locaux. Autrement dit, il amène en région des scientifiques et des chercheurs qui n'auraient jamais eu l'opportunité d'y être invités. Et il démontre ainsi aux acteurs locaux la richesse des connaissances scientifiques à mobiliser, et la palette des recherches effectuées. On ne se situe plus à une échelle parisienne formant en vase clos une quarantaine de privilégiés. On commence à toucher l'ensemble des décideurs et influenceurs au cœur des régions elles-mêmes. On commence donc à diffuser la science et la démarche scientifique au plus près du terrain. Le modèle économique restera à définir pour les actions qui ne sont pas financées par la subvention de la Caisse des Dépôts.

### Trois Objectifs

Les objectifs visent à conférer à l'institut une dimension territoriale qu'il n'a pas aujourd'hui, ou de façon très embryonnaire, et donc à augmenter sa surface d'action, son rayonnement, et sa légitimité.

- Développer la capacité d'intermédiation de l'IHEST sur des problématiques de terrain avec des acteurs locaux.
- Mieux comprendre les processus à l'œuvre dans les décisions publiques des collectivités et enrichir ainsi son corpus de connaissances qui sera réutilisable pour maintenir le niveau de qualité du cycle national par ailleurs.
- S'implanter et se faire connaître localement pour mieux exercer sa mission nationale de diffusion de la science et de la démarche scientifique dans la société.

### Cinq actions

- 1 **Développer les actions du type « universités territoriales » ou « séminaires territoriaux ».** Cette offre prend la forme d'un ou plusieurs séminaires réunissant entre 20 et 30 décideurs ou influenceurs régionaux ou locaux, sur une durée négociée avec eux, construit sur mesure sur des thématiques apportées par les territoires, les collectivités locales ou les métropoles. L'IHEST a la capacité actuelle d'organiser deux « universités territoriales » par an. Les opérations seront pour certaines d'entre elles facturées en tant que telles, d'autres seront intégrées dans la Convention avec la Caisse des Dépôts / Banque des Territoires.
- 2 **Développer des actions courtes en région ou impliquant des acteurs régionaux :**  
L'organisation de réunions courtes (une demi-journée à une journée) de partage d'expériences sur le modèle de celles qui sont montées avec la Caisse des Dépôts / Banque des Territoires sur des sujets d'actualité à enjeu fort, invitant des acteurs régionaux et des acteurs institutionnels ainsi que des chercheurs est un format à développer. En 2018 et 2019, trois réunions de ce type ont été organisées sur des sujets divers. Elles peuvent se situer à Paris, ou en région être organisées avec le réseau des auditeurs.  
L'IHEST peut également délocaliser en région une session parisienne du cycle national en invitant les décideurs locaux : scientifiques, entrepreneurs, élus pour « donner envie » de pratiquer ou de transférer le modèle IHEST.
- 3 **Mobiliser les auditeurs régionaux sur les sujets sociétaux de leurs territoires.** Cette action peut s'articuler avec la précédente, ou inviter les auditeurs à co-concevoir les séminaires territoriaux, à mobiliser des acteurs pour participer, et à remonter à l'IHEST les sujets qui intéressent leurs territoires.

**4 Créer des modules de formation à destination des cibles spécifiques**, sur des besoins identifiés par elles ou proposés par l'IHEST. Ainsi, des élus nous ont remonté leurs besoins de formation sur la question de l'informatisation des territoires, sur l'intelligence artificielle ou sur la transition énergétique. Il faudra valider ces idées par une étude ou des entretiens avec l'ARF, l'AMF, les présidents des commissions parlementaires, l'OPECST, etc. Si cette approche suscite l'intérêt, la conception d'un tel module devra s'effectuer avec un petit groupe de travail formé d'élus locaux ou nationaux. Une expérience de ce type pourrait être envisagée en 2021. Les modules feront l'objet d'une facturation qui permettra d'augmenter les ressources propres de l'institut.

**5 S'associer aux universités, aux Instituts d'Études politiques, aux instituts régionaux d'administration** pour monter des modules ou des cycles de formation à la science et par la science. Un des modèles à considérer est le Citizen campus de l'université de Grenoble vis-à-vis des étudiants.

### Axe stratégique 4 : Développer des prestations de formation et de conseil sur mesure à destination des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche

« *Développer des prestations de formation et de conseil sur mesure pour l'ESRI ! Est-ce bien le métier de l'IHEST ?* » Mais... pourquoi se pose-t-on la question ? Qu'est-ce qui étonne, voire choque ? Est-ce le mot « prestation » ? Est-ce « formation » associée de plus à « conseil », ou est-ce le syntagme « sur mesure » ?

Car il s'agit simplement d'aller au bout de la démarche engagée en 2006 avec la création de l'IHEST ! Nous avons vu <sup>66</sup> qu'un des objectifs donné par l'État à l'IHEST était bien **de former aussi les cadres de l'enseignement supérieur et la recherche**. Dans le contexte qui suivait le mouvement « Sauvons la recherche » de 2004 et la première loi sur l'ESR de 2006, il fallait que les cadres de l'ESR admettent l'enjeu qu'il y avait à intéresser la société à la recherche, à expliquer ses résultats, à montrer son utilité<sup>67</sup>. Mais il fallait aussi pour cela qu'ils soient conscients du fonctionnement des institutions et des processus de décision, qu'ils modifient leur vision de l'entreprise, des media, des

élus, de la société civile. Avec le but final qu'ils acceptent de « sortir des laboratoires », qu'ils développent davantage les contacts avec les entreprises, qu'ils rencontrent les élus, qu'ils s'impliquent plus nombreux dans des actions de culture scientifique ... Bref, qu'ils modifient leur vision, qu'ils fassent évoluer leur culture, qu'ils acceptent le changement de paradigme et de comportement.

Si c'était bien ce qui était demandé à l'IHEST, alors il s'agissait bien d'élaborer une prestation de formation sur mesure en fonction de la demande de l'État à l'issue de laquelle les publics formés sont sensés être un peu différents. Une prestation de formation sur mesure, même si celle-ci se distingue par sa profonde originalité de l'ensemble des prestations de formation disponibles sur le marché, comme nous avons tenté de l'expliquer<sup>68</sup> Nous restons donc bien dans notre métier.

Quant au conseil, **il s'agit de le restreindre au strict domaine d'action de l'IHEST, centré sur les relations Sciences société, là où l'institut possède une légitimité et une expertise**. Ainsi, lorsque l'IHEST a mis en place le cycle national en 2006, comme lorsqu'il prépare aujourd'hui avec ses interlocuteurs des territoires des séminaires répondant à une problématique société, il a commencé et il continue de commencer par une action de conseil : étude des besoins, choix des problématiques les plus pertinentes pour répondre aux besoins, préconisations sur les contenus à développer, les intervenants à choisir, la pédagogie à adopter, enfin sur la durée optimale et sur le type de public à convier !

En revanche, si l'IHEST est bien dans son métier, la question qui se pose réellement est de savoir plutôt si la communauté ESRI a besoin de prestations de formation et de conseil, à quel niveau et de quelle façon.

### Les constats

L'IHEST a développé des compétences pour former les cadres dirigeants de l'enseignement supérieur et de la recherche, reconnues par les organismes de recherche qui envoient chaque année plusieurs candidats au cycle national, de plus en plus reconnues par les universités qui sont de plus en plus nombreuses à soumettre des candidatures. C'était peut-être dans l'intention du ministre François Goulard en 2007, lorsqu'il écrivait à la directrice que l'IHEST avait ainsi mission de « ... constituer progressivement un vivier de personnalités au service de la gouvernance de la recherche (administration centrale et déconcentrée, établissements de recherche) et actualiser leurs connaissances de ces enjeux ». <sup>69</sup>

<sup>66</sup> cf supra pages 21-23

<sup>67</sup> Rappelons-nous la phrase attribuée au général de Gaulle réexhumée et reprise sur les plateaux télé en 2005 : « des chercheurs qui cherchent, on en trouve, etc. ». Phrase que nous n'entendons ni ne lisons plus depuis – sauf peut-être sur de malveillants réseaux sociaux – ce qui est un signe du travail accompli par la communauté en direction de la société

<sup>68</sup> cf supra page 19

<sup>69</sup> Lettre citée supra page 2

## Orientations et axes stratégiques

Pour autant, et c'est dommage, la formation délivrée par l'IHEST depuis 2006 reste assez marginale dans la communauté ESR. Avoir formé 258 cadres de l'ESRI en 14 ans peut en effet être considéré comme un maigre bilan, même si celui-ci ne saurait être imputable à l'institut lui-même<sup>70</sup>. La question est alors de savoir s'il apparaît nécessaire aujourd'hui de proposer des formations à l'ensemble des cadres dirigeants de l'ESR, au même titre que les grandes entreprises ou, pour prendre un exemple dans l'administration, la Défense nationale<sup>71</sup> en offre à ses cadres dirigeants.

En ce qui concerne les principaux<sup>72</sup> organismes de recherche, la réponse est positive, puisque tous ont mis en place des cycles de formation pour leurs directeurs, responsables de service et cadres à hauts potentiels (fonctions scientifiques et fonctions d'appui). Le CEA a sans doute été précurseur, avec un premier cycle s'adressant aux hauts potentiels. Nombre de cadres formés par le CEA dans les années 1990 ont pris des postes de présidents d'organismes, voire de directeurs généraux. Le CNRS vient de réformer sa formation des cadres en créant une direction déléguée aux cadres supérieurs, confiée d'ailleurs à une auditrice issue de la promotion Jeanne Barret de l'IHEST, dont une des missions est de réfléchir, avec les autres EPST à la mise en place d'une formation inter EPST pour leurs cadres dirigeants et à hauts potentiels.

Par ailleurs, nous avons mentionné que l'IH2EF<sup>73</sup>, anciennement ESEN, est positionné comme ayant la responsabilité de la formation des cadres non seulement de l'Éducation nationale mais également de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Une mission a été créée auprès du secrétariat général du ministère de l'Éducation nationale : la MPES et organise la formation des Recteurs.

Enfin, la CPU organise des formations à destination des cadres d'université.

Ainsi le besoin existe de former les cadres dirigeants et hauts potentiels des organismes afin de constituer un vivier dans lequel l'État puise pour les nommer aux plus hautes fonctions (président(e)s d'Établissement, directeurs(trices) d'administration centrale, chef(fe)s de mission, etc.). Ne serait-il pas intéressant, plus rentable, voire plus efficace de mutualiser certaines parties communes de ces formations, de les former ensemble de façon transversale ? Les quelques échanges que nous avons eus avec les directeurs généraux

et quelques présidents d'organismes montrent qu'à tout le moins la question mérite d'être étudiée.

Par ailleurs, dans les contextes actuel et futur où les changements globaux mettent plus que jamais la science au cœur des problématiques auxquelles sont confrontés les citoyens, où le développement de la démocratie participative rend difficile de prendre des décisions en ignorant la voix de la société et où la société se trouve parfois désorientée par certains enjeux qui la dépassent, les chercheurs sont et seront de plus en plus souvent interpellés par les élus, les media et les citoyens. Les sujets ne manquent pas, que ce soient les questions de santé (crises sanitaires<sup>74</sup>, vaccins, résistance aux antibiotiques, conséquences des phytosanitaires sur la santé, addictions, etc.), la question climatique, la transition énergétique, la pollution et la montée des mers, les modes de production agricole, et, last but not least, les transformations liées au numérique, les interrogations face à l'intelligence artificielle... Alors les scientifiques, et en particulier dans les organismes de recherche spécialisés sont peu à peu conduits à s'impliquer dans le débat public, ce qui est dans leur mission, sans qu'ils soient toujours grésés pour l'organiser et légitimes pour le mener<sup>75</sup>.

Tous ces facteurs externes influencent également sur les stratégies des établissements et ont ou auront des répercussions sur leurs positionnements et leurs organisations. En interne à l'ESRI, la loi de programmation sur la recherche va également faire évoluer le modèle de recherche et d'enseignement supérieur. Ces changements d'origine interne ou externe, cette irruption de l'externe, du dehors, dans l'interne, le dedans,<sup>76</sup> induiront des transformations profondes dont la mise en œuvre demandera une évolution de la culture des modes de fonctionnement et d'organisation, des méthodes de travail, des modes de management, mais aussi des ressources humaines et des statuts des personnels. Ceci conduira inévitablement les établissements à envisager des actions de conduite du changement vis-à-vis de leur propre personnel ou de leur environnement qui nécessitent généralement un accompagnement ou une intervention externe pour en faciliter l'acceptation et la mise en œuvre.

### Le périmètre, les leviers d'action

Ces constats conduisent l'IHEST à se positionner sur ces questions en appui à la communauté de l'ESRI.

**L'IHEST est légitime pour être associé à la réflexion sur**

<sup>70</sup> cf supra pages 14-15

<sup>71</sup> Formés par l'IHEDN

<sup>72</sup> Les « big five » : CNRS, CEA, Inrae, Inserm, Inria

<sup>73</sup> cf supra page 19

<sup>74</sup> cf la crise actuelle de la covid-19

<sup>75</sup> là encore, la crise de la covid en a fait l'éclatante démonstration

<sup>76</sup> cf les ouvrages de Jean-Christian FAUVET sur la sociodynamique du changement et en particulier : L'élan sociodynamique, Ed d'Organisation, Paris 2004,

la formation des cadres supérieurs de l'ESRI, avec les organismes qui sont aujourd'hui impliqués et notamment : IH2EF, CNRS, CPU. L'IHEST dispose pour cela d'au moins trois atouts. Il a acquis tout d'abord, depuis 14 ans à travers le cycle national, une reconnaissance et une légitimité pour porter des enjeux de formation transversaux à l'ensemble des établissements de l'ESRI.

Ensuite, l'IHEST est **le seul organisme de l'ESRI reconnu aujourd'hui par France Compétences pour certifier** ses auditeurs et auditrices sur **des blocs de compétences qui sont d'ordre managériaux** : éclairer une prise de décision, mobiliser l'intelligence collective, analyser un problème complexe et décider collectivement d'une solution, développer son esprit critique, anticiper les risques et les crises présenter une analyse avec assertivité pour convaincre<sup>77</sup>.

Enfin, de l'avis des auditeurs(trices) qui l'ont suivi, le cycle conduit aussi à se transformer soi-même, acquérir de la flexibilité, être capable de faire évoluer ses paradigmes, ses opinions, ses croyances et comprendre ainsi les ressorts du changement. Il délivre aussi des compétences liées à la capacité à se situer à un niveau stratégique, à s'ouvrir à d'autres dimensions, d'autres cultures. Enfin, il dispose, par son réseau d'intervenants, chercheurs et experts, et d'auditeurs dont certains eux-mêmes possèdent une expertise dans le conseil et la formation, d'une réserve de compétences mobilisables aisément.

L'IHEST dispose également de l'expérience du réseau et des compétences pour appuyer les institutions dans l'organisation des échanges avec les citoyens, ou du débat public, sur les questions sur lesquelles elles peuvent être interpellées en tant qu'expertes, ou parce qu'elles possèdent la connaissance scientifique. Les interpellations vont souvent au-delà de ce qu'un chercheur est en capacité ou en droit, éthiquement parlant de dire. Il faut donc l'intervention d'un médiateur entre le citoyen et le chercheur, susceptible d'amener chacun sur son terrain de responsabilité : au chercheur d'apporter les faits, les analyses, les modèles..., au citoyen et ses représentants d'opérer les choix et de prendre les mesures. L'IHEST, qui a beaucoup travaillé la question du débat, peut jouer ce rôle de médiateur, en étant considéré par les parties comme **un tiers totalement neutre et n'ayant aucun intérêt à influencer dans un sens ou un autre**. Il faut bien sûr entendre par IHEST non pas seulement l'équipe permanente, mais l'ensemble du réseau des auditeurs et auditrices formés, qui seront à même, localement, d'organiser les opérations et d'apporter leur expertise<sup>78</sup>.

### Un objectif :

#### Apporter son expertise au service de l'ESRI :

- Participer à la réflexion pour la mise en œuvre de formations spécifiques pour les cadres dirigeants ou les cadres à hauts potentiels de l'ESR, trans-organismes, et venant en complément des formations développées par les organismes.
- Développer des prestations d'appui au débat public pour les institutions de recherche et d'enseignement supérieur sollicitées.

### Deux Actions

**Action préalable<sup>79</sup>** : Évaluer ou valider avec la tutelle la pertinence de constituer un vivier ESRI de dirigeants et hauts potentiels, et constituer un comité de pilotage de l'opération.

#### 1 Prendre contact avec les organismes et institutions qui se positionnent sur la formation des cadres supérieurs de l'ESRI, en lien avec la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.

Cette action nécessite de mettre en œuvre l'ingénierie de formation ad hoc, à savoir :

- Rencontrer les acteurs et échanger sur les besoins et les objectifs d'une formation des cadres supérieurs.
- Participer aux réunions et groupes de travail qui pourront être organisés.
- Proposer son appui, et ses savoir-faire pour monter des formations ou concevoir des modules s'intégrant dans des démarches de formation plus larges.

#### 2 Offrir des prestations d'intermédiation vis-à-vis du public ou du débat public.

Il s'agit de répondre à un besoin exprimé par une institution, interpellée sur un sujet de recherche qui concerne également les citoyens. La forme d'intervention pourra aller du groupe de travail au séminaire de réflexion avec les dirigeants des organismes, des chercheurs et les acteurs de la société concernés (élus, professionnels, habitants d'un quartier, débat citoyen dans un cadre organisé...) par le sujet. Des comptes-rendus des débats seront rendus publics ou non, selon les circonstances. L'IHEST s'appuiera, pour mener ces actions de terrain, sur le réseau des auditeurs et auditrices formés. Mais l'IHEST pourra capitaliser sur ces expériences en lien avec les institutions commanditaires. Le commanditaire pourra également être un élu, ou une institution en charge d'organiser des consultations citoyennes, pour qui l'intermédiation avec les chercheurs est importante ou nécessaire sur les sujets abordés.

<sup>77</sup> cf supra page 31 et <https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/5232/>

<sup>78</sup> cf les objectifs fixés pour l'animation du réseau, supra page 36

<sup>79</sup> Action qui s'adresse à la tutelle et peut faire l'objet d'un rapport de l'IGAENR

## Axe stratégique 5 : Développer des partenariats en Europe et avec les pays francophones

### Les constats

Un des points forts du cycle de formation de l'IHEST et souligné par tous les auditeurs(trices) est incontestablement ses voyages d'études. La carte en annexe<sup>80</sup> montre d'ailleurs la diversité des pays visités en 13 ans. La carte révèle aussi les faiblesses et les manques : les pays de l'ancienne Europe de l'Est, et un continent entier : l'Afrique. Ces manques seront comblés dans les cycles à venir, avec le voyage du cycle 2019-2020 qui aura lieu au Maroc, et les voyages des cycles suivants qui s'orienteront en priorité vers les pays africains susceptibles de nous accueillir, et notamment le Sénégal. L'institut restera donc en lien avec l'international et l'Europe pour organiser ses voyages d'étude.

Pour la réalisation de ces voyages, l'IHEST s'organise lui-même pour s'adresser à un environnement qui le connaît peu ou pas du tout. La façon de procéder consiste à passer par l'Ambassadeur(drice), qui très généralement ne connaît pas l'Institut, et par le Conseiller scientifique et culturel – qui le connaît ou non. Leurs réponses sont remarquablement efficaces voire enthousiastes, et leur accueil excellent. Mais, une fois la promotion passée, l'institut n'a ni le temps, ni le réseau, ni les moyens pour faire perdurer une relation et établir des contacts débouchant sur des actions concrètes.

L'IHEST a cependant réussi à établir des conventions avec deux pays : le Brésil (Université de Sao Paulo) et la Chine (Shanghai Institute of Science & Technology Management). Ces conventions ont permis de maintenir des contacts, utiles notamment pour organiser les voyages d'études. Mais elles ont très peu permis de réaliser des actions communes, comme par exemple l'organisation de manifestations ou l'inscription d'auditeurs étrangers au cycle « enjeux sociétaux, sciences et décision », à l'exception près de deux auditeurs brésiliens, d'un auditeur venu de Pologne, d'une auditrice algérienne et deux auditeurs(trices) d'origine marocaine. La plupart des européens sont des collègues italiens francophones travaillant au CERN. Il est en effet très difficile d'attirer des étrangers non francophones étant donné que le cycle est délivré en français. L'autre difficulté réside dans les voyages à effectuer chaque mois, et qui deviennent très onéreux dès que les auditeurs viennent de pays éloignés.

En ce qui concerne l'Europe, le constat est le même.

Totalement absent des instances françaises auprès de la Commission européenne, l'IHEST monte ses voyages avec les ambassades, ou avec les réseaux de ses propres contacts ou de ceux de ses auditeurs et auditrices. Lorsqu'il souhaite joindre les institutions européennes, il le fait aussi par le même canal. Non que cette méthode n'ait son efficacité, au contraire, mais elle présente le caractère paradoxal de se présenter comme une institution de l'État, sans bénéficier de ses soutiens habituels à travers ses instances officielles. Au total le bilan international et européen reste donc assez maigre. Par conséquent, est-il pertinent de proposer un axe stratégique de développement à l'international, avec les moyens limités de l'institut ?

### Le périmètre

Il nous semble que si. D'abord parce que la science est internationale, ensuite parce que la dimension européenne et internationale est recherchée par les auditeurs et auditrices, enfin parce que les autres IHE le font, et bénéficient des réseaux officiels de leurs ministères respectifs (IHEDN, IH2EF). Le développement d'un réseau solide à l'international renforcera la notoriété nationale de l'institut.

Pour autant, il faut choisir avec soin les champs d'action, en fonction de nos moyens et de l'efficacité recherchée. Le périmètre proposé porte sur trois aspects distincts.

La diplomatie scientifique d'abord : en voyage, la promotion de l'IHEST représente la France à l'étranger. Elle est reçue avec les égards appropriés par les ambassadeurs et les personnels des ambassades. En 2019 en Malaisie, la promotion a été reçue par la Ministre de l'économie, de la science, de la technologie, de l'environnement et du climat (MESTEC) ainsi que par le conseiller économique du Premier Ministre. La promotion effectuée donc, *de facto*, des missions qui s'apparentent à la diplomatie scientifique. Or, pour des raisons qui tiennent à son peu de soutien institutionnel, l'IHEST se trouve assez seul face à une responsabilité pareille. Il serait possible de mieux jouer ce rôle « d'ambassadeur de science » et d'être mieux valorisés vis-à-vis de nos interlocuteurs étrangers, en bénéficiant de l'appui officiel soit des services du MAE, via l'entremise de la délégation aux affaires européennes et internationales du MESRI, soit de la DAEI et du cabinet de la (du) Ministre. L'institut pourrait aussi à certaines occasions pertinentes être sollicité par le MESRI ou par le Cabinet lors des voyages de la DGRI et de la Ministre à l'étranger, comme c'est le cas des établissements d'ESRI.

<sup>80</sup> voir annexe

## Orientations et axes stratégiques

Le second périmètre est évidemment l'Europe. L'IHEST a légitimité pour y faire entendre sa voix, à tout le moins autant que l'AMCSTI<sup>81</sup>. Une adhésion au CLORA, sous une forme adaptée à ses moyens est peut-être une voie. Une participation à certains groupes de travail animés ou fréquentés par les services du MESRI pourrait être souhaitable sur les sujets concernant la formation, le développement des compétences, les relations Sciences société, etc.

Le troisième vise à faire un choix adapté parmi les pays du monde. L'IHEST a sans nul doute une carte à jouer avec les pays francophones et en particulier les pays du Sud francophone. Dans ces pays en effet, la science doit s'inviter dans les décisions et les politiques publiques, sur les questions de climat, d'environnement, d'alimentation durable sur lesquelles l'IHEST a capitalisé une forte expérience et a toute sa légitimité. Le premier pays à avoir sollicité l'institut est d'ailleurs, en 2019, le ministère tunisien en charge de la recherche et l'ENA Tunis pour appuyer la création d'un IHEST tunisien à même de former les cadres de la haute administration du pays à préparer les décisions publiques en s'appuyant sur la science. Le voyage au Maroc de février 2020 est une opportunité de nouer des contacts avec ce pays. Celui au Sénégal, prévu en 2021 également. Mais pourquoi l'institut ne bénéficierait-il pas de la dynamique des accords passés par la Ministre et le MESRI avec ces pays, comme par exemple lors de la mise en place de l'Université franco - africaine pour la méditerranée, pour la mise en place d'un modèle tunisien de l'IHEST ?

### Deux Objectifs

- **Inscrire l'IHEST dans le paysage européen de la recherche et de l'innovation et des relations Sciences société** en le faisant connaître des institutions européennes du domaine et en l'intégrant dans les politiques françaises menés en la matière.
- **Développer des relations avec les pays francophones désireux d'impliquer la science dans les décisions**
  - En particulier les pays du Sud, Maghreb et Afrique subsaharienne Francophone, et en nouant un partenariat avec l'IRD.

### Trois Actions

- 1 **Développer les contacts avec le MAE et les Ambassades.**
  - Identifier avec la DAEI les interlocuteurs à rencontrer et les opportunités à développer.
  - Rédiger une lettre d'introduction de l'IHEST signée par la Ministre pour introduire le voyage de la promotion dans les pays hors d'Europe.
  - Faire connaître l'IHEST et ses méthodes au ministère en charge des affaires étrangères et auprès des Ambassadeurs.
  - Développer et suivre les contacts avec les Ambassades des pays rencontrés.
  - Développer des contacts avec Campus France, au niveau national et dans les pays visités.
- 2 **Intégrer, en lien avec la DAEI du MESRI, l'IHEST dans les instances françaises auprès de la Commission européenne.**
  - Étudier la possibilité de faire partie du CLORA.
  - Participer à certains groupes de travail européens en travaillant avec le département européen de la DAEI pour instruire des dossiers qui sont dans la sphère de compétences de l'IHEST : formation professionnelle, relations Sciences société.
  - Se rapprocher de l'AMCSTI et des PCN.
- 3 **Développer des contacts avec les pays du sud francophone.**
  - Suivre les relations franco tunisiennes, et mettre en place des actions concrètes avec l'ENA et avec le ministère tunisien, et les replacer dans le cadre des partenariats avec l'UFAM.
  - Mettre en place des relations avec les instances d'ESR au Maroc et au Sénégal.
  - Envisager un partenariat avec l'IRD sur les relations avec les pays du Sud.

<sup>81</sup> L'AMCSTI représente les centres de cultures scientifiques, techniques et industrielles dans les instances européennes et a obtenu du ministère le statut de PCN pour la CSTI

# LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE ET LES MOYENS D'ACTION

4



**La mise en œuvre de la stratégie et les moyens d'action**

**L'IHEST dispose de cinq leviers pour mettre en œuvre sa stratégie :  
la notoriété, le professionnalisme de son équipe, son réseau d'auditeurs et de partenaires,  
et ses ressources financières.**

**DÉVELOPPER LA NOTORIÉTÉ DE L'INSTITUT****Un contexte finalement devenu favorable**

L'une des faiblesses structurelles<sup>82</sup> de l'IHEST est son manque de notoriété et de visibilité. À ceux qui comparent sur ce plan notre institut avec l'IHEDN, nous répondrons que l'IHEST a 14 ans d'âge et non 84, qu'il ne possède pas l'atout non négligeable d'être rattaché aux services du Premier Ministre et qu'il est le bras armé non d'un ministère régalien positionné sur un domaine à toutes époques reconnu par tous comme essentiel à la survie de la Nation (la défense), mais d'un ministère qui ne fut pas toujours de plein exercice, et dont le domaine, la recherche scientifique, n'a pas toujours été considéré par les citoyens comme par ses élus, être d'importance majeure pour la société.

La notoriété de l'institut ne peut être séparée du contexte général de développement des relations entre les sciences et la société et de la diffusion massive de la culture scientifique, technique et industrielle. Or ce n'est que très récemment<sup>83</sup> que le pouvoir politique s'en est emparé. Même si les responsables économiques ou politiques ont depuis longtemps recours à l'expertise pour l'élaboration de leurs décisions et des politiques publiques, les prises de position très claires sur l'importance de la science dans la décision publique ont été affirmées seulement depuis deux ans par le Président de la République, le Premier Ministre et la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. La crise sanitaire que le pays traverse depuis début 2020 a offert l'opportunité de les mettre en œuvre et de porter la science sous les feux de la rampe. En dépit des difficultés qui ont été relevées et qui étaient inévitables compte-tenu précisément du défaut de culture scientifique de la population et des leaders d'opinion, c'est un événement qui peut largement contribuer à transformer les rapports des citoyens et des décideurs à la science.

Ce contexte favorable peut être utilement exploité par l'institut qui s'est précisément, depuis 2018, positionné sur la formation des décideurs et a adopté un slogan qui aujourd'hui fait sens pour tous les citoyens : « sciences et décision »<sup>84</sup>. L'institut, ayant orienté son cycle de formation sur le rôle de la recherche dans la ou les décisions, qu'elles soient d'ordre public ou d'ordre privé, a ainsi opportunément pris une longueur d'avance sur les événements du printemps 2020.

Ce positionnement : formation des décideurs à la préparation et à la prise de décision grâce aux apports des sciences et à la pratique de la démarche scientifique est appuyé par une stratégie pédagogique<sup>85</sup> et une politique de communication, élaborée et développée en 2019 et début 2020.

**Assurer la lisibilité de l'offre de formation de l'IHEST**

Cela consiste d'abord à un effort de simplification du discours de l'institut et de formulation de son offre. Il s'agit désormais, quelle que soit la complexité des sujets abordés, notamment par les scientifiques, d'utiliser un langage accessible par nos cibles : des hauts responsables et des prescripteurs certes, mais qui ne maîtrisent pas pour la plupart les langages parfois hermétiques des différentes sciences. Cet effort de simplification de lisibilité est décliné aujourd'hui et continuera de l'être dans les années à venir dans tous les supports de communication de l'institut : les plaquettes de présentation, le site web, le rapport annuel, les programmes des cycles et des sessions et ceux des séminaires.

Cela consiste ensuite à partir des enjeux sociétaux pour

<sup>82</sup> cf matrice swot supra pages 14-15

<sup>83</sup> Suite aux Assises nationales pour la recherche (2012-2013) et après une consultation des acteurs de la CSTI, la loi Fioraso du 23 juillet 2013 introduisait enfin la diffusion de la CSTI et la relation avec la société parmi les missions des chercheurs et des enseignants chercheurs. En janvier 2014 l'OPECST sortait un rapport intitulé « Les cultures scientifiques, techniques et industrielles », relevant le manque de culture scientifique et technique observé chez les citoyens en général, et chez les cadres dirigeants et les élus. En 2015, les missions du Conseil national de la CSTI créé en 2011 étaient révisées pour élaborer une stratégie nationale de la culture scientifique, technique et industrielle qui a été présentée aux ministres concernés en mars 2017. Aujourd'hui, les prises de position sont très claires sur l'importance de la science dans la décision publique qui sont actuellement celles du Président de la République, du Premier Ministre et de notre ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

<sup>84</sup> cf <https://www.ihest.fr/linstitut/le-mot-de-la-directrice/> et <https://www.ihest.fr/pourquoi-choisir-ihest/trois-raisons-de-choisir-ihest/>

<sup>85</sup> cf supra page 29

## La mise en œuvre de la stratégie et les moyens d'action

aller vers les concepts scientifiques, et non l'inverse, afin de faire permettre à nos cibles de se faire une représentation claire des objets que le cycle de formation de l'IHEST leur propose. C'est dans cette optique que le Conseil scientifique de l'IHEST a conseillé de traiter le thème des transitions, et de l'étudier et de la décliner sous différents angles, sur une période de plusieurs années (3 à 5 ans)<sup>86</sup>.

### Moderniser l'image

Pour consacrer le changement de positionnement et asseoir une image différente de l'institut, une nouvelle charte graphique, rajeunie et dynamique, un nouveau logo et un moto : « décider avec les sciences » ont été élaborés et mis en place en 2019. Le logo a été créé par un artiste, Yann TOMA, auditeur de la promotion Irène Joliot Curie de l'IHEST, professeur d'art à Paris Sorbonne Université. Cette nouvelle image a été facilement adoptée et constitue une force pour développer notre notoriété.

### Valoriser les contenus et les intervenants et partenaires

La valeur de l'IHEST est due à la pertinence sociétale des sujets que traite l'institut ainsi qu'à la qualité des intervenants et des interventions. L'IHEST n'est pas un institut de recherche, mais un organisme de diffusion de la recherche. L'IHEST doit donc privilégier les contenus, ceux développés au sein des formations effectuées depuis la création de l'institut, et ceux qui seront développés à l'avenir et à les mettre à disposition de nos cibles. Mais le faire en lien avec l'actualité, et par des moyens modernes de diffusion, à savoir les moyens numériques. Ainsi, pendant le confinement du printemps 2020, l'institut a-t-il mis en ligne des résumés d'une série de communications effectuées par les scientifiques lors d'une précédente université d'été dont le thème était « Quand la science entre en politique ».

Les partenaires qui nous soutiennent et nous font confiance doivent également être mis en avant dans la communication de l'IHEST. Notre notoriété dépend aussi de la leur, c'est-à-dire du choix des partenariats que nous effectuerons. Notre site web a vocation à leur donner une place et une visibilité. Le partenariat avec le webzine « The Conversation » est un bon exemple de ce qui peut être développé : publication par TC d'articles de chercheurs qui sont intervenus lors des cycles de formation, re-publication sur le site web IHEST des articles de TC qui concernent les thématiques abordées dans les cycles.

### Asseoir la communication sur les outils numériques

À sa création en 2006, l'IHEST, pour valoriser les communications des chercheurs lors de ses formations, a opté pour une communication essentiellement fondée sur l'imprimé. Ainsi a été fondée avec les éditions Actes Sud une collection « Questions vives » IHEST, reprenant les thématiques abordées lors des Universités d'été. Les ouvrages, trop longs, peu éditorialisés et trop érudits n'ont pour la majorité d'entre eux pas trouvé leur public. D'accord avec l'éditeur peu désireux de continuer, nous avons donc décidé de cesser la publication. La communication de 2020, même si elle ne supprime pas l'imprimé, ne peut se dispenser d'être numérique.

L'IHEST a donc refondu entièrement son site web, et l'a mis en ligne en mars 2020. Le site doit maintenant vivre, avec sa partie informative légère et opérationnelle, permettant aussi bien les candidatures en ligne aux cycles de formation que les inscriptions aux manifestations, et sa partie consacrée aux contenus, écrits et vidéos, qui font et feront de plus en plus l'objet de communication et de « buzz » sur les réseaux sociaux.

L'institut s'est également doté d'une stratégie de communication sur les réseaux sociaux. En s'appuyant sur les conseils d'une compétence externe, il s'est déterminé pour LinkedIn, très fréquenté par les acteurs économiques et les administrations et pour Twitter, privilégié davantage par les chercheurs et la société civile.

Il s'agit, sur les deux réseaux, d'augmenter le nombre d'abonnés et le nombre de publications et de re-publications. De façon qualitative, sur LinkedIn l'institut va s'attacher à développer une communication plus éducative (*Educate*) et inspirante (*Enlighten*) et moins institutionnelle. L'équipe de l'IHEST a été formée à l'utilisation des deux réseaux et à la rédaction de contenus et de tweets. L'institut émerge doucement sur les réseaux depuis quelques mois. Les efforts doivent continuer et s'intensifier.

Un nouvel outil, le webinar<sup>87</sup>, a été testé pendant le confinement pour présenter le cycle 2020-2021. 80 personnes se sont inscrites. Une trentaine de contacts et de manifestations d'intérêt ont été recueillis. Cet outil sera réutilisé pour proposer des conférences et des échanges avec des chercheurs sur les thématiques d'actualité au réseau LinkedIn des collaborateurs (certains ont plus d'un millier de relations) et remplacera peu à peu les « paroles de chercheurs » proposées en présentiel et qui rassemblent très peu de monde.

<sup>86</sup> cf supra page 30

<sup>87</sup> Ou webinar

## Mettre en place une politique ciblée de relation presse

L'IHEST n'est pas identifié par les media. Tout est donc à construire de ce côté-là. L'IHEST ne disposant pas des compétences pour s'adresser à la presse, c'est une consultante spécialisée dans le domaine qui fera les relations presse de l'institut. Au printemps 2020, deux communiqués de presse relayés par une relance de journalistes ciblés a déjà donné quelques retombées, notamment une interview de la directrice par un journaliste de Libération, dont deux citations ont été reprises dans le dossier qu'il préparait.

La presse concernée est la presse écrite ou web spécialisée (les média de l' ESRI, la presse RH, la presse vers les élus, la presse du secteur public (Acteurs publics...), la presse qui diffuse la culture scientifique (comme The conversation)... ) et quelques journaux grand public : Le Monde, Libération, et des magazines comme le Point, l'Obs, l'Express, Management... Les radios publiques (France Culture, France Inter, France Info, RFI... ) seront également contactées.

# SE DOTER D'UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS ET DE MOYENS DE TRAVAIL EFFICACES

## Préserver la flexibilité et la motivation d'une petite équipe et renforcer son professionnalisme

L'équipe permanente de l'IHEST est composée de 10 salariés sous plafond d'emploi, et de deux prestataires externes. Huit agents sont titulaires d'un CDI fonction publique, un seul est fonctionnaire en détachement de l'IRD et une est en CDD. La moitié travaille à l'institut depuis une dizaine d'années. Quatre salariés dont la directrice ont été embauchés depuis 2018 suite à des départs volontaires et à un départ en retraite, et en exploitant des rompus de temps partiel.

Le personnel permanent de l'IHEST présente les forces et les faiblesses d'une petite équipe.

Tout le monde se connaît, la communication entre les membres est aisée, de proximité, immédiate. L'ambiance de travail, qui a connu des hauts et des bas suite au départ de la directrice fondatrice est aujourd'hui restaurée. La coopération et l'entraide sont la règle et permettent de pallier quand il le faut bien des manques. Les personnels ne comptent pas leur temps, qualité indispensable pour mener à bien le cycle de formation qui ne se déroule jamais dans les mêmes locaux, où il faut sans cesse déplacer du matériel, être présent avant les auditeurs donc tôt le matin, remettre les salles en ordre après leur départ, donc tard le soir, organiser des conférences hors des horaires de bureau, partir en voyage jusqu'au bout du monde pour accompagner, pendant une semaine complète, la promotion. Les agents

sont réactifs, motivés, mobilisés, attachés profondément à leur institut. Ils sont aussi polyvalents.

Cette flexibilité, cette disponibilité et cet attachement garantissent pour une part non négligeable la qualité des cycles de formation. Le succès rencontré auprès des générations d'auditeurs et la bonne image de l'institut en témoignent.

Mais les forces d'une petite équipe compensent aussi certaines faiblesses : flou dans les missions, manque de procédures, process non écrits et pas toujours très stables, superpositions de tâches ou doublons, temps consommé à réinventer ce qui a déjà été fait. Une révision de l'organigramme avec des définitions de poste ont été effectuées à la rentrée 2018. Un travail de formalisation des processus de conception, programmation, mise en œuvre et évaluation du cycle de formation engagé avec toute l'équipe en 2019 vient de se terminer. Cet effort de formalisation constitue les prémices à la mise en place d'une démarche qualité dans les 5 années à venir.

Les qualités de l'équipe de l'IHEST doivent être précieusement entretenues, comme doivent en être estompées les faiblesses. La mise en place **d'un mode de management horizontal et participatif**, basé sur la confiance et la proximité, faisant appel à l'intelligence collective, encourageant les efforts doit conduire à responsabiliser et valoriser chacun et à développer le niveau d'exigence, à changer certaines pratiques et habitudes de travail en adoptant des outils numériques, à proposer de nouveaux

## La mise en œuvre de la stratégie et les moyens d'action

défis, et à chercher, même dans un éventail de missions réduit, à développer les potentiels et à favoriser la mobilité des agents pour permettre leur développement professionnel.

### Renforcer le professionnalisme

L'inflexion dans le positionnement de l'IHEST, qui s'affirme comme un institut de formation de cadres de haut niveau, nécessite des compétences en matière de pédagogie et d'ingénierie de formation qui n'existaient pas dans l'équipe permanente de l'IHEST. La réputation des cycles s'est en effet construite depuis 2006 essentiellement sur le choix des thématiques proposées, la qualité des interventions des scientifiques et une approche pédagogique proposée à l'origine par un consultant externe et qui s'était peu à peu appauvrie au fil des années. Certains agents ont été recrutés pour conduire des missions qui ont été abandonnées (l'édition). La collaboratrice formée à l'ingénierie pédagogique en 2014 a quitté l'établissement mi 2018. La seule personne disposant de compétences et d'expérience dans la formation professionnelle pour adultes à ce jour est la directrice. Concernant le marketing, nécessaire pour se faire connaître des entreprises, aucune fonction n'a encore été dédiée à cette mission. Le plafond d'emploi ne permet pas de recruter pour couvrir de nouveaux besoins et, pour le faire, il faut mettre à profit le départ (volontaire ou en retraite) d'un agent.

Pour remédier à cet état de fait, l'institut recrute par appel d'offres un intervenant extérieur spécialisé dans la formation et la pédagogie. La responsabilité de la programmation des cycles est partagée entre plusieurs membres de l'équipe (Groupe de programmation) aidé par des chercheurs conseillers scientifiques. Un cadre de l'équipe permanente a accepté de changer de métier pour se former progressivement à la fonction de responsable de formation et acquérir ainsi les compétences nécessaires. Une collaboratrice apte à développer les relations avec les DRH et à assurer la présence de l'institut dans les réseaux d'entreprises a été embauchée à mi-temps. Partant, le système est stabilisé. Mais il reste fragile, et il faut s'appliquer à le sécuriser. Toute opportunité de recruter un ou une ingénieur(e) de formation propre à assurer la direction pédagogique du cycle et des modules courts devra être saisie.

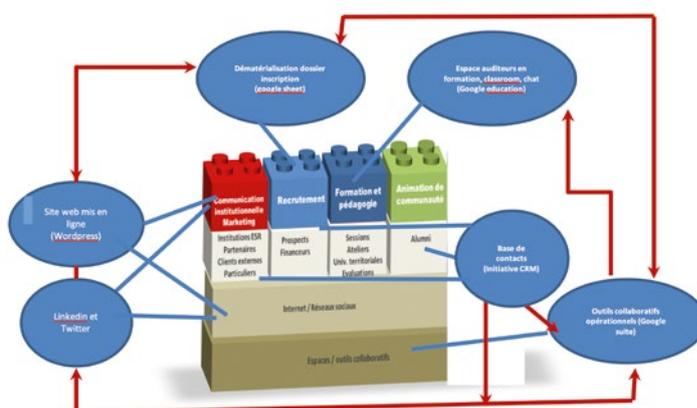
### Travailler avec le numérique

En 2019, l'IHEST ne disposait, à part la messagerie, d'aucun

système numérique adapté à ses besoins propres (capacité à travailler à distance, systèmes de visio-conférences, espaces partagés, travail en réseau, communication avec ses auditeurs formés ou en formation...). Des outils informatiques hétéroclites et non reliés entre eux avaient été adoptés ponctuellement en fonction du développement des activités de l'Institut. Aucune compétence d'informaticien n'existant dans l'équipe, ces systèmes disparates étaient gérés et maintenus par un sous-traitant.

Un projet de refonte numérique<sup>88</sup> a donc été présenté en Conseil d'Administration en juin 2019 qui a voté, pour sa réalisation, un budget tiré du fonds de roulement égal à 235 000 euros. Commencé en juillet 2019, le projet s'est achevé en avril 2020. Les critères de choix des outils étaient : l'interconnexion, la technologie web pour une disponibilité partout où l'on dispose d'une connexion internet, la simplicité d'utilisation et l'appropriation intuitive et rapide, et aucune nécessité de maintenance. Le choix s'est porté sur des logiciels libres (Initiative CRM), le logiciel Word-Press pour la refonte du web et les outils de Google (Google Suite, Google Education) pour le travail partagé et à distance. Il a été implémenté en 9 mois (juillet 2019 à mars 2020).

### Le système numérique de l'IHEST



À mi-2020, le nouveau système numérique de l'IHEST a déjà fait la preuve de sa robustesse et de son efficacité : gestion des auditeurs et du cycle de formation, dématérialisation du recrutement, mise en place d'espaces de travail partagés et utilisation de l'outil de téléconférence, mise en place d'un annuaire pour les « alumni » (anciens auditeurs), gestion des contacts et mise à jour de la base de données. Pendant

<sup>88</sup> Projet Sysnum

## La mise en œuvre de la stratégie et les moyens d'action

la crise de la Covid, il a permis aux agents de l'institut de télétravailler et d'échanger de façon fluide en distanciel en maintenant ainsi l'activité pleine et entière de l'institut pendant la période de confinement.

### Organiser différemment les temps de travail

En décembre 2019, dès qu'il a disposé des outils numériques adéquats, l'institut a mis en place une journée de télétravail par semaine et par agent. Là-dessus est arrivée la crise sanitaire, le confinement et la nécessité de fonctionner exclusivement, pendant trois mois en télétravail. Les activités de l'IHEST, quand il ne s'agit pas d'accompagner les sessions de formation, se prêtent très bien au télétravail, dans la mesure où l'on peut organiser régulièrement des réunions d'équipe, des téléconférences avec nos partenaires

et des travaux de groupe en visio-conférence. L'IHEST s'est trouvé tellement à l'aise avec ce mode de fonctionnement qu'à l'annonce du déconfinement, les agents ont demandé à ce que soit étendue la possibilité de télétravailler (hors session et hors semaines de préparation des sessions bien évidemment) d'une à deux journées par semaine.

La charte de télétravail a donc été modifiée en ce sens. Les rythmes de travail seront ainsi repensés : il faudra distinguer les tâches d'intelligence collective, de *brain storming* et de créativité et les moments de partage en équipe ou à plusieurs qui seront planifiées pendant les jours de présence au bureau, des tâches de conception, de prise de contact, de rédaction, de veille... qui pourront être réservées aux jours de télétravail. Un bilan sera mené avec le Comité technique de l'établissement à la fin de l'année 2020 et le système sera maintenu, amplifié ou diminué, selon les conclusions tirées.

## VALORISER SES RÉSEAUX ET MONTER DES PARTENARIATS



L'IHEST ne se réduit pas, pour assurer ses vastes missions, à sa petite équipe de 10 ETPT. Il est plus fort chaque année d'un réseau d'[anciens] auditeurs, ou alumni. Renforcer et animer ce réseau constituent l'axe 2 du présent plan stratégique et fera l'objet du plan d'action détaillé plus haut<sup>89</sup>. Nous n'y reviendrons pas ici, sauf à rappeler que le réseau des auditeurs constitue un levier majeur de mise en œuvre du plan stratégique.

Il est en revanche deux autres réseaux dont nous avons peu parlé et qui constituent de puissants atouts pour atteindre nos objectifs : le réseau des scientifiques et des experts (environ 2 000 occurrences dans notre base de données) et celui des partenaires, réseaux qui, comme celui des auditeurs, s'étendent et s'enrichissent au cours des années et au fil des sessions.

Le cycle de formation est fondé, nous l'avons dit à plusieurs reprises, sur la qualité des interventions des scientifiques et experts que nous invitons.

Le Conseil scientifique de l'IHEST, institué par le décret fondateur de l'institut, est la première instance scientifique indispensable à la vie de l'institut. C'est lui qui détermine les thèmes et les thématiques des cycles de formation. Son rôle est donc déterminant. Il est par conséquent indispensable que sa composition soit pluridisciplinaire et que ses membres soient présents et impliqués. C'est généralement le cas, sauf quand les scientifiques et les experts qui y siègent sont trop sollicités par ailleurs. Le Conseil scientifique doit être renouvelé fin 2020 pour 3 ans. Il importe donc d'apporter le plus grand soin à la composition de ses membres, non seulement relativement à leur notoriété scientifique, mais aussi à leur engagement à se rendre disponibles.

Le réseau des intervenants se compose a priori de l'ensemble de la communauté scientifique : tout chercheur étant susceptible d'être invité à intervenir pour l'IHEST. Auprès des chercheurs, l'expérience prouve que la notoriété de l'institut est établie comme le démontre la facilité avec laquelle ils acceptent nos invitations, – la seule limite étant

<sup>89</sup> cf supra pages 33-35

## La mise en œuvre de la stratégie et les moyens d'action

leur propre emploi du temps. La question qui se pose est d'entretenir ce réseau. L'institut a renoncé, sauf exception, à filmer les interventions en session parce qu'elles sont longues et que cette longueur décourage tout public et toute diffusion. Mais il existe d'autres moyens pour valoriser leurs interventions : des posts sur les réseaux résumant les points de vue, de courtes vidéos reprises sur le site web, et la possibilité de publier dans « The Conversation ». Offrir aux intervenants de participer à des conférences, de « paroles de chercheurs » ce que nous faisons, et organiser des webinaires, ce que nous ferons, requérir leurs expertises et conseils pour la programmation, constituent également d'autres manières de conserver un lien étroit avec ce réseau sans lequel l'institut n'a plus de raison d'être.

Le réseau des partenaires de l'IHEST comprend toute institution publique ou privée qui soutient une action de l'institut, ou organise ou co-organise des actions avec lui<sup>90</sup>. Il est vaste et s'étend d'abord aux institutions d'enseignement supérieur et de recherche, puis aux partenaires externes français ou internationaux : entreprises, associations, fédérations, institutions publiques.

Les partenariats sont la plupart de temps formalisés, officialisés, par des Conventions. En 14 ans, l'IHEST a signé des conventions avec environ une cinquantaine d'instituts, dont certains situés dans une dizaine de pays (Brésil, Japon, Chine, Inde, États-Unis...). La critique que l'on peut faire à ce système est que la plupart des conventions n'ont pas débouché sur des actions durables, pérennes dans le temps (cf supra page 42). Avec l'exception notable des conventions trisannuelles passées avec la Caisse des Dépôts / Banque des Territoires, renouvelée en 2018 pour 3 ans et qui est assortie d'actions précises de la part de l'IHEST avec une contrepartie (ici un financement).

La politique de partenariat sera poursuivie et amplifiée, mais en s'appliquant à définir dans chaque convention des actions concrètes à mener de part et d'autre, et en veillant à ce que l'IHEST en retire un avantage précis : recrutement d'auditeurs, financement, image/notoriété, nouvelles compétences et expériences, etc.

## DISPOSER D'UN BUDGET ADAPTÉ

### Choisir une stratégie de statu quo avec le niveau actuel de financement :

Le budget actuel de l'IHEST s'élève à un peu moins de deux millions d'euros, composé de la subvention pour charge de service public égale à 1 477 753 euros incluant les 10 ETPT de masse salariale, et de ressources propres issues des frais d'inscription à ses formations (380 000 euros en moyenne) et d'une subvention de la Caisse des Dépôts / Banque des Territoires de 108 500 euros qui couvre des séminaires et université territoriale. Fixé à ce niveau légèrement inférieur à celui des années précédentes, la subvention pour charge de service public de l'IHEST se maintient au même niveau depuis 2013. Ce budget est suffisant pour couvrir un cycle de 34 jours avec ses trois voyages d'études deux séminaires et une université territoriale par an, ainsi que le montre la gestion de l'établissement qui a toujours été soldée à l'équilibre, voire avec un léger excédent. Mais c'est un budget

qui détermine une stratégie de statu quo et par conséquent n'autorise pas le développement de l'établissement.

### Opter pour une stratégie de développement en augmentant la dotation

En revanche, la situation sera différente dans l'hypothèse où l'IHEST développerait l'action 7 de son orientation 1<sup>91</sup> consistant à ramener le cycle à 24 jours en effectuant deux cycles de formation par an (sur la même thématique et en effectuant trois voyages d'étude par cycle) et **permettant ainsi de former davantage d'auditeurs par an (70 au lieu de 45)**. Le nombre de jours de formation passerait de 34 à 48 jours, avec deux groupes à gérer (administrativement et physiquement).

<sup>90</sup> Voir annexe : liste des partenariats passés par l'IHEST en 14 ans.

<sup>91</sup> cf supra page XX

## La mise en œuvre de la stratégie et les moyens d'action

Cette option permettra d'augmenter les recettes propres. Le cycle actuel qui rapporte en moyenne 380 K€ de recettes pour 50 personnes, représente une facturation moyenne par personne de 7,6 K€. On ne peut pas raisonner totalement sur la même base puisque le nombre de jours diminuera. Nous proposons un calcul sur la base moyenne de 7K€ par personne. Sur cette base, les recettes propres des deux cycles devraient s'élever à un peu moins de 500 K€.

Les coûts directs, principalement les coûts de transport, d'hébergement, de restauration, et le coût de l'animation pédagogique qui est sous-traitée augmenteront. Concernant les coûts de personnel, si un gain sera effectué sur la conception et la programmation qui s'effectueront une fois pour deux cycles au lieu d'un, en revanche l'organisation de deux cycles demandera à renforcer certaines fonctions et à doubler certaines activités : recrutement, organisation logistique, évaluation et accompagnement des auditeurs. Certaines tâches devront se faire en parallèle, les personnels doivent prendre des congés, ou peuvent se trouver empêchés d'une manière ou d'une autre, la prudence et la nécessité d'assurer la qualité de deux cycles serait de renforcer l'équipe avec un cadre.

Au total, le bilan des recettes et des dépenses fait apparaître un besoin d'augmentation de la dotation de l'État, de l'ordre de 300 K€.

### Conditionner la stratégie de développement à l'obtention de ressources propres

Le financement de l'axe 4 de l'orientation 2 ne fait pas l'objet à ce jour, de la part de l'IHEST, d'une demande d'augmentation de la subvention pour charge de service public.

L'institut développera cet axe de façon opportuniste, selon les besoins et demandes des instituts partenaires, comme c'est le cas en 2020 avec l'INSTN ou l'IFREMER. Si des besoins de financement sont liés à ces demandes, l'IHEST se propose de faire participer ses partenaires à la dépense, soit en nature (dotation de salles, de prestations de restauration, etc.) soit par le versement d'une subvention ad hoc, qui viendra alors abonder les ressources propres de l'établissement.

En revanche, il pourrait être nécessaire de renforcer les ressources humaines. Ce qui peut s'effectuer en levant la contrainte du plafond d'emploi en la conditionnant à

la conduite d'une opération spécifique<sup>92</sup> ou en recourant à la prestation externe.

### Disposer de locaux permettant d'accueillir les groupes d'auditeurs

L'IHEST n'a jamais, depuis sa création, pu disposer de locaux en propre lui permettant de développer ses activités de formation. Ceci soulève deux types de difficultés.

Au démarrage de l'institut en 2006, le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) a hébergé l'institut rue Descartes, sans compensation financière. Cette situation a duré jusqu'en 2019 date à laquelle le ministère a eu besoin de récupérer les locaux. L'IHEST, ne disposant pas des ressources lui permettant de payer un loyer, s'est trouvé relogé dans des bureaux extérieurs loués provisoirement par le Secrétariat général du ministère. Outre que ces nouveaux locaux ne sont pas parfaitement adaptés à l'activité de l'équipe, ils sont voués à être libérés d'ici deux ans. L'IHEST sera donc contraint de déménager une seconde fois, et restera dépendant des choix du ministère.

### À cinq ans, il serait souhaitable que la question de l'hébergement de l'IHEST ait trouvé une réponse pérenne

Ou bien le Ministère trouve la place nécessaire permettant d'offrir à l'institut un hébergement durable et adapté à ses besoins, ou bien celui-ci devra louer ses propres locaux. Dans les deux cas, **l'IHEST devra disposer de salles lui permettant d'accueillir ses promotions d'auditeurs 3 jours par mois** et parfois davantage si le doublement du cycle est acté. Idéalement, il devrait également disposer non pas de 6 bureaux individuels qui fragmentent la communication et n'autorisent pas le travail en équipe mais **d'un espace ouvert modulable** autorisant la créativité et favorisant la réflexion collective. Les tâches qui doivent être effectuées individuellement ou qui requièrent un isolement s'effectueront en télétravail (cf infra).

Dans le cas où l'IHEST louerait ses propres locaux, un budget supplémentaire sera nécessaire.

<sup>92</sup> La possibilité de recourir aux CDI de mission qu'autorise la LPRR pourra par exemple être discutée avec la tutelle

## CONCLUSION :

# ÉTUDIER L'OPPORTUNITÉ D'UNE MODIFICATION DU DÉCRET PORTANT CRÉATION DE L'IHEST



Les orientations de ce plan stratégique seront déclinées dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) qui sera négocié avec le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, puis examiné et voté en Conseil d'Administration en fin d'année 2020.

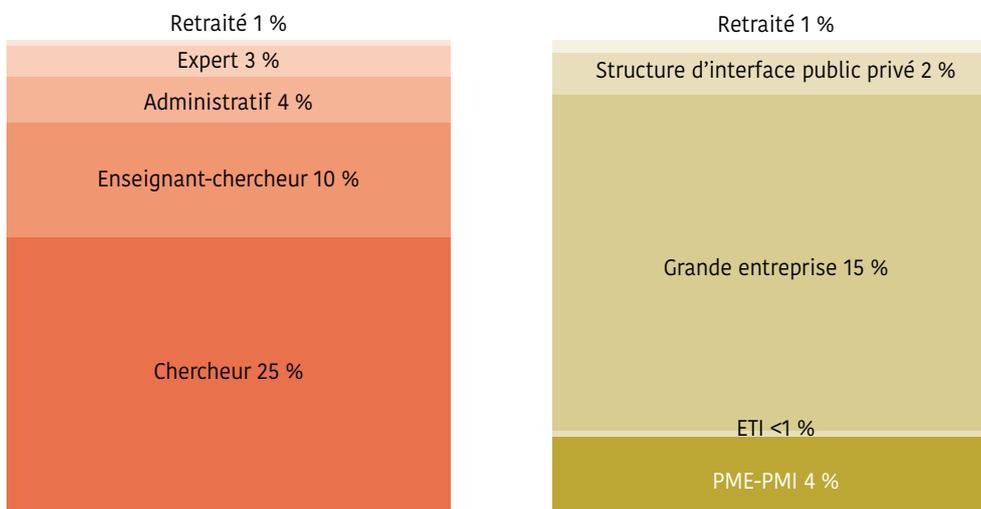
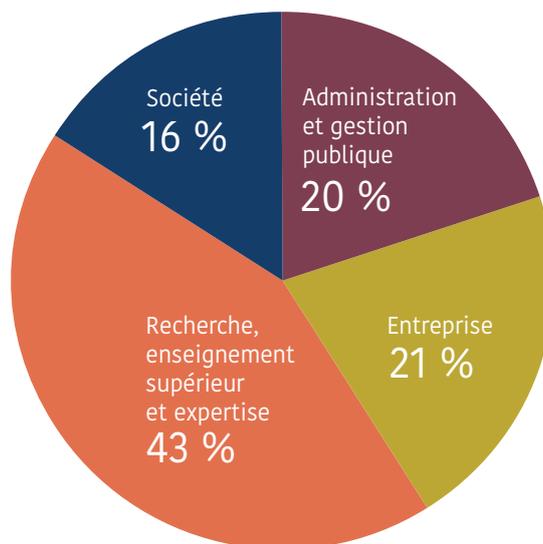
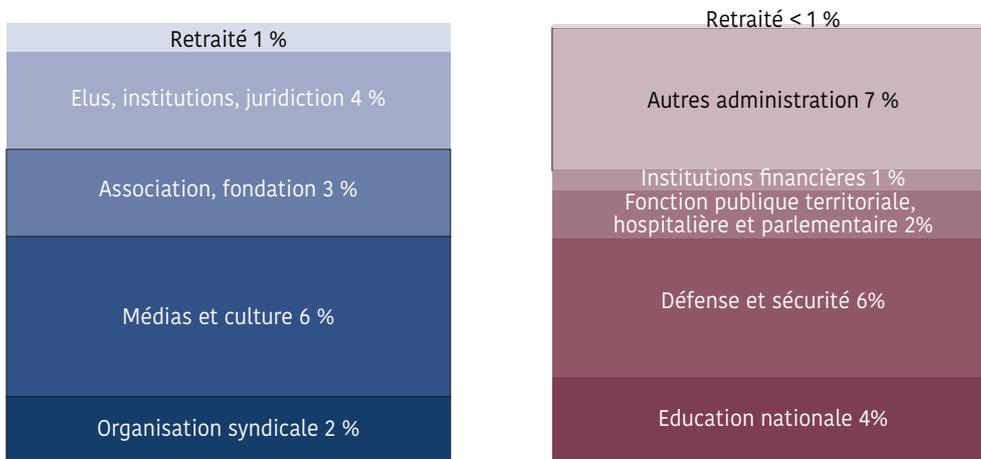
Il serait toutefois nécessaire de réfléchir, en parallèle, avec les tutelles de l'institut, à une modification du décret portant création de l'IHEST, afin d'y traduire certaines des orientations prises dans le cadre du plan stratégique, en particulier le recentrement des missions sur la formation des cadres supérieurs de la Nation, et des élus et des prescripteurs. Un allègement de la description des actions à mener peut également avoir du sens étant donné que l'IHEST est désormais, comme tout institut sous tutelle de la direction générale de la recherche et de l'innovation, invité à rédiger un plan stratégique et à négocier un contrat d'objectifs et de performance. Le décret pourrait également inclure davantage le rôle de l'IHEST dans l'animation du réseau des alumni. Enfin, il pourrait spécifier la procédure de recrutement du Conseil scientifique.

**État des lieux et analyse stratégique**

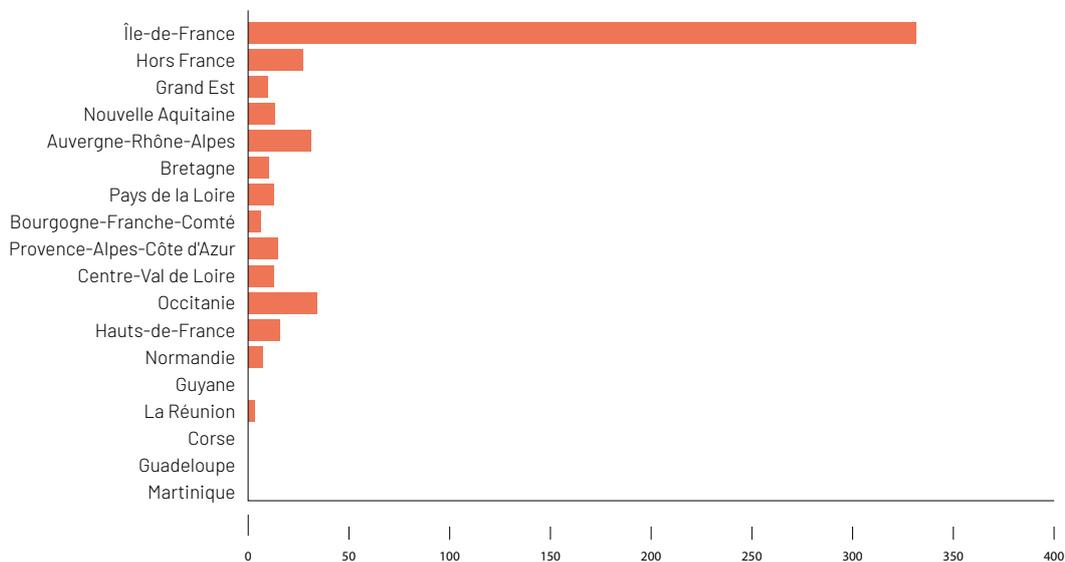
# ANNEXES

5

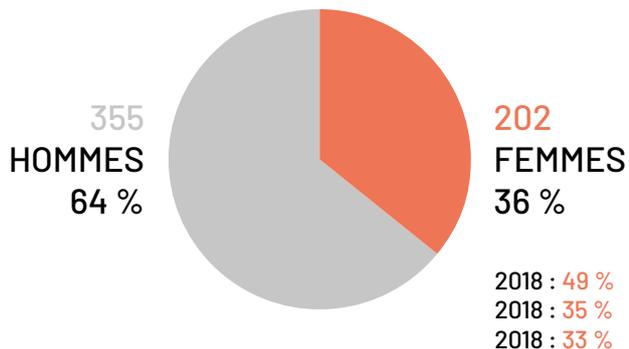
**LE RÉSEAU DE 556 AUDITEURS 2006 - 2019**



**SOCIOLOGIE ET LA PROVENANCES DES AUDITEURS DEPUIS 2006**



**LA PROPORTION HOMMES/FEMMES PARMIS LES AUDITEURS (2006 - 2019)**



**CARTE DES PAYS VISITÉS**





## L'AAIHEST : de l'initiation à la pratique

*Proposition dans le cadre de l'élection du bureau à mettre en débat avec les membres du CA et les membres de l'AAIHEST*

### *Raison d'être de l'AAIHEST*

L'IHEST assure une mission de formation, de diffusion de la culture scientifique et technique et d'animation du débat public autour du progrès scientifique et technologique et de son impact sur la société. Ainsi, depuis plus de 10 ans, les auditeurs de l'IHEST issus du secteur privé ou de la sphère publique s'engagent dans ce parcours de formation atypique et font le pari de l'intelligence collective pour appréhender la complexité des défis auxquels doivent faire face les sociétés contemporaines.

En d'autres termes, chaque cycle national est pour l'auditeur un rite initiatique. Mais dès lors, comment prolonger, diffuser la mission de l'IHEST dans la société ? Comment mobiliser les auditeurs ? Comment promouvoir les pratiques et l'expérience de l'intelligence collective développées par les auditeurs ? C'est la vocation de l'AAIHEST que de prolonger l'expérience acquise durant le cycle national et passer ainsi de l'initiation à la pratique. L'AAIHEST valorise ainsi les compétences acquises par les auditeurs durant le cycle national. En facilitant le passage de l'initiation à la pratique, l'association accroit la légitimité et l'impact de l'IHEST, porte la motivation des anciens auditeurs et joue un rôle dans les relations science / société.

### *Mission de l'AAIHEST*

La mission de l'AAIHEST est de réunir les auditeurs pour développer les liens, soutenir l'IHEST et promouvoir la culture scientifique et technologique. En fédérant les auditeurs, l'association bénéficie à ses membres et futurs membres. La création d'une « confrérie » permet de forger une doctrine, des outils et un langage communs. Mais la motivation des auditeurs, leurs compétences et leurs expertises permettent d'aller au-delà et de s'investir pour élaborer des dispositifs concrets développant les relations entre la science et la société.

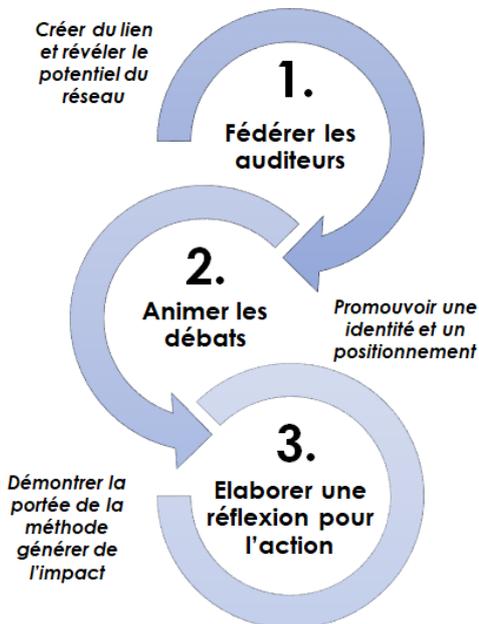
L'utilité de l'association sera ainsi d'autant plus grande que le potentiel des auditeurs sera explicité puis catalysé. C'est à l'association que revient la responsabilité de soutenir les initiatives des auditeurs et de promouvoir des dispositifs originaux pour contribuer aux débats de société. L'AAIHEST devient ainsi une plateforme de réalisation au service des auditeurs qui se mobilisent et s'engagent pour peser dans le débat public. L'association permet de mettre en œuvre la « doctrine », i.e. les principes et les méthodes portés par l'IHEST, en proposant aux auditeurs une démarche articulant parole experte et dispositifs d'intelligence collective.

L'AAIHEST jouit désormais de bases solides : des outils (un site internet, des dispositifs comme la Gazette, etc.), environ 150 membres et 500 auditeurs recensés aujourd'hui, une légitimité et un cadre prêt pour l'action (une gouvernance...). Alors que la présidence et la direction de l'IHEST sont renouvelés, c'est désormais une ambition pour l'association et des projets qu'il s'agit de façonner collectivement pour faire rayonner le dialogue science société en lien avec l'esprit et les approches insufflées lors du cycle national.

Quel projet ? Quelles activités pour l'association ?

Nous pouvons distinguer deux volets dans l'action de l'AAIHEST :

- **La création d'un réseau d'auditeurs.** La force de l'AAIHEST réside en premier lieu dans la communauté des auditeurs. Il est essentiel de constituer l'association en un réseau effectif afin de promouvoir l'animation des relations entre ses membres et futurs membres. Avec pragmatisme, il s'agit d'abord de réaliser un annuaire (dynamique) pour (re)mobiliser les auditeurs (au-delà des 140 membres de l'association) et de repérer les compétences et les expertises qu'ils portent. Au-delà, par exemple, des soirées thématiques permettront de réunir les auditeurs et d'apprendre à les connaître au travers des expertises que les uns et les autres portent. Ce sera également l'occasion de faire naître des initiatives entre les membres. Parmi les propositions à étudier pour animer le réseau, les auditeurs pourront également mettre à profit leurs compétences via un partage de connaissances et des formations qu'ils pourraient dispenser aux membres.
- **Une plateforme pour agir.** La formation offerte par le cycle annuel de l'IHEST constitue une fondation unique sur laquelle l'association a pour vocation de construire en promouvant l'élaboration et le pilotage de projets contribuant aux débats à la promotion de la science au sein de la société. Grâce à l'animation de ce potentiel de compétences et d'expertises, plusieurs dispositifs permettront de passer à l'action : le choix d'une thématique annuelle pour peser sur les débats de société par des prises de parole des auditeurs, un livre blanc... ou encore la création d'un dispositif de type think / do tank articulants parole experte et intelligence collective pour le compte de collectivités ou plus largement de l'Etat.



*Mobiliser les auditeurs et créer une "confrérie"*

- Créer un annuaire augmenté explicitant et recensant les compétences et expertises des auditeurs
- Organiser des opportunités de rencontres en fonction des affinités : ateliers thématiques, rendez-vous professionnels partagés (via site web et push mails...)
- Animer la relation avec l'IHEST et impliquer la nouvelle promotion dans les dispositifs de l'association pendant le cycle

*Développer les relations sciences / société*

- Se saisir d'une thématique annuelle (qui sera conservée si cela fait sens) en fonction de l'enjeu, de la motivation et la légitimité des auditeurs et élaborer des rendez vous, des événements et "investir les réseaux sociaux"
- Soutenir tous les projets et les initiatives des membres pour promouvoir les relations sciences / société
- Développer les partenariats avec des institutions et entreprises pour être un acteur (passeur entre science / théorie et pratique) du débat public en France et au-delà

*Promouvoir la "méthode IHEST" via un think / do tank*

- En cohérence avec les expertises et / ou dans le prolongement de la thématique annuelle, co-construire des opportunités d'études ou répondre à des demandes mobilisant la méthode IHEST confrontant parole experte et écoute citoyenne (outils d'intelligence artificielle...)
- Animer une démarche de R&D pour développer et promouvoir les outils et les méthodes d'intelligence collective

*Zoom sur le dispositif think / do tank*

Le think / do tank de l'AAIHEST permettrait de promouvoir des pratiques d'intelligence collective pour contribuer aux débats de société et créer une référence par sa démarche, ses méthodes et son mode opératoire. Il s'oppose aux think tanks traditionnels essentiellement légitimés par la parole experte et un ancrage politique. Nombreux sont ainsi les think tanks qui analysent pour porter un diagnostic ou prescrivent une politique.

Hors de toute esprit partisan, le think tank de l'AAIHEST est un espace d'étude et d'expérimentation s'appuyant sur la compétence des auditeurs et des institutions dans lesquelles ils exercent leur activité professionnelle. L'IHEST compte aujourd'hui près de 500 auditeurs qui ont fait l'apprentissage de pratiques d'intelligence collective et développé des méthodes de travail à travers un parcours pédagogique sans équivalent.

En réponse aux sollicitations d'institutions, d'organisations publiques ou privées, ou des auditeurs eux-mêmes, le think tank de l'AAIHEST proposerait un cadre d'investigation sans équivalent, articulant au sein même de son panel d'auditeurs les compétences d'experts et l'écoute citoyenne pour créer le dialogue science / société. A la logique descendante (parfois hors sol) se substitue donc une récursivité entre expertise et terrain. Le think / do tank se veut ainsi un outil de réflexion et de production de savoirs destiné à la diffusion la connaissance pour éclairer la prise de décision et ne renonce pas à l'action mais propose des expérimentations (d'autant plus naturellement que la démarche s'inscrit aux côtés d'acteurs « passant commande »).

Chaque étude ne vise pas à concevoir des solutions mais agit davantage comme un révélateur de regards croisés (spécialistes et non spécialistes) permettant d'aborder des problématiques, qui s'enferment difficilement dans un seul cadre disciplinaire, d'appréhender des situations singulières pour lesquelles aucune solution ne fait référence. Il s'agit ce faisant de s'attaquer à la défiance vis-à-vis de la science ou de la parole experte mais également à rendre intelligible les présupposés, les hypothèses parfois implicites qui prévalent autant dans la recherche scientifique que dans le public non expert.

Il ne s'agit pas seulement de formuler une réflexion mais de proposer et d'accompagner des expérimentations pour cheminer.

### Quelle organisation ?

Pour porter cette ambition, nous proposons de s'investir dans l'association comme suit :

- Une présence au bureau qui nous engage formellement pour porter ce projet qui sera nourri et enrichi par les auditeurs administrateurs et membres :
  - Fabien Seraidarian, candidat au poste de président ;
  - Audrey Mikaelian, candidate au poste de vice-présidente ;
  - Pascal Odot, candidat au poste de Secrétaire Général ;
  - Catherine Amiel, candidate au poste de trésorier ou trésorier adjoint selon la volonté de Antoine Devouart.
- Une mobilisation des administrateurs et des membres de l'association pour poursuivre les différents objectifs en mode projet et être inclusif pour accueillir tous les membres motivés et désireux de contribuer dans un cadre convivial. Au-delà, des compétences spécifiques des auditeurs seront mobilisés : droit (statuts, fondations, contrats pour le think tank...), communication / partenariats, compétences technologiques...

## PRINCIPAUX SIGLES UTILISÉS

---

<b>AJSPI</b>	Association des journalistes scientifiques de la presse d'information
<b>ALLISS</b>	Alliance sciences sociétés
<b>CEA</b>	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
<b>CESE</b>	Conseil économique, social et environnemental
<b>CHEDE</b>	Cycle des hautes études pour le développement économique
<b>CHEID</b>	Collège des hautes études de l'Institut diplomatique
<b>CIGREF</b>	Club informatique des grandes entreprises françaises
<b>CIRAD</b>	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
<b>CNDP</b>	Commission nationale du Débat public
<b>CNRS</b>	Centre national de recherche scientifique
<b>CCSTI</b>	Centre de culture scientifique, technique et industrielle
<b>Insead</b>	Institut européen d'administration des affaires
<b>EPA</b>	Établissement public à caractère administratif
<b>ESRI</b>	Enseignement supérieur, recherche et innovation
<b>Essec</b>	École supérieure des sciences économiques et commerciales
<b>IFREMER</b>	Institut français de la mer
<b>IH2EF</b>	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
<b>IHEDATE</b>	Institut de hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe
<b>IHEDN</b>	Institut des hautes études de défenses nationales
<b>INHESJ</b>	Institut national des hautes études de sécurité et justice
<b>INRA</b>	Institut national de la recherche agronomique
<b>INRIA</b>	Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique
<b>ISD</b>	Institut de Socio-Dynamique
<b>MEDEF</b>	Mouvement des entreprises de France
<b>OPECST</b>	Office parlementaire d'évaluation des choix scientifique et technique



DÉCIDER AVEC LES SCIENCES



**Institut des Hautes Études pour la Science et la Technologie**

Ministère de l'Enseignement supérieur,  
de la Recherche et de l'Innovation  
1 rue Descartes,  
75231 Paris cedex 05, France