

# LES SPECIFICITES DE LA STRATEGIE DES UNIVERSITES

Bernard DIZAMBOURG

La mise en place du L.M.D., comme les débats qui accompagnent l'élaboration de la loi recherche, la mise en place de la L.O.L.F. dans l'enseignement supérieur ou plus récemment la loi réformant la gouvernance sont l'occasion de s'interroger sur les politiques des universités.

Plusieurs questions sont ainsi fréquemment formulées par les acteurs administratifs et universitaires : le LMD doit-il être l'occasion d'améliorer la cohérence de l'offre de formation des universités prises séparément et collectivement ? Les universités ont-elles une taille qui leur permettent de soutenir la compétition européenne et mondiale, en particulier en recherche ou faut-il inciter plus activement au regroupement d'universités et d'établissements d'enseignement supérieur ? Cette interrogation sur la capacité des universités françaises à rester dans le « peloton de tête » des meilleures universités mondiales est souvent mise en parallèle avec une insuffisante différenciation des stratégies des universités françaises et débouche sur une recommandation plus ou moins implicite d'une stratification des universités, entre deux modèles opposés, celui des universités à dominante recherche d'un côté et celui des universités à dominante formation de l'autre, stratification refusée par d'autres, les deux activités étant considérées comme inséparables. On peut au moins voir dans ces débats une interrogation forte sur ce que doit être une stratégie d'université.

Cette question renvoie souvent à une seconde qui lui est très fortement liée : les universités compte tenu de leurs modes de fonctionnement, de leurs structures, de leur mode de gouvernance (pour employer le langage actuel) sont-elles en mesure d'élaborer une stratégie cohérente ? Certains acteurs répondent négativement pour l'activité recherche, cette réponse justifiant la subordination des universités aux organismes spécialisés en recherche. D'autres feront valoir la capacité démontrée par les universités à structurer progressivement leurs activités de recherche. Cette interrogation peut être reformulée de la façon suivante : une université peut-elle avoir une stratégie globale et cohérente, sa direction jouant un rôle premier dans la définition et la mise en œuvre de celle-ci ou à contrario, la politique d'une université n'est-elle que la juxtaposition de stratégies « partielles » (d'équipes, de composantes, de domaines, ...) plus ou moins mises en cohérence par l'action de sa direction ?

L'objectif de notre contribution n'est pas de donner une réponse aux débats qui traversent les communautés universitaires sur ces enjeux. Il est plus modestement de s'interroger sur la possibilité de les traiter en recourant à quelques concepts de l'analyse stratégique développée en management et cela au regard de deux questions complémentaires.

1. Comment peut-on définir la stratégie d'une université ? La stratégie d'une université peut-elle être unique pour l'ensemble de ses activités ou est-elle obligatoirement multiple et spécifique à chacune de ses activités ?
2. Quel peut-être l'apport d'une direction d'université dans la définition d'une(des) réponse(s) stratégique(s) cohérente(s) ? En quoi l'observation des évolutions récentes des universités françaises comme la connaissance des modes de fonctionnement des organisations universitaires permettent-elles de formuler des éléments de réponse à cette question ?

## Une stratégie d'université ?

On peut, de façon très résumée, dire que définir la stratégie d'une organisation consiste à caractériser les « couples produits (au sens large du terme) / publics » qui vont structurer l'activité de cette organisation, ce choix de « couples produits / publics » devant être cohérent à la fois avec les

évolutions de l'environnement (en particulier les attentes des publics) et les atouts relatifs à cette organisation, comparativement à d'autres organisation concurrentes.

Si l'on accepte l'idée que les universités sont en partie en situation de concurrence, et vraisemblablement de plus en plus en situation de concurrence, définir la stratégie d'une université suppose de dire la façon dont celle-ci voit sa production sur les deux métiers de base, la production de connaissances et la transmission de connaissances :

- quels domaines de formation, quels niveaux de formation et quels types de formation (formations plus ou moins fondamentales, plus ou moins appliquées, plus ou moins professionnelles), quels types de publics ?
- quels champs de recherche et quels types de recherches ?
- et aussi, quelle articulation entre les deux métiers de base, le mode d'articulation recherche-formation définissant très probablement le profil d'une université.

L'une des principales difficultés dans le cas des universités est que celles-ci (en particulier les universités à champs disciplinaires larges) évoluent sur des environnements de recherche et de formation dont les caractéristiques stratégiques (quelles sont les conditions de succès, que faut-il maîtriser, quel est l'environnement géographique pertinent : régional, national, européen, mondial) ne sont pas homogènes. On comprend certainement que les conditions de la performance du secteur médical sont assez éloignées de celles des sciences humaines par exemple. Il est probablement plus difficile de répondre à cette interrogation : l'économie et la gestion par exemple relèvent-elles de choix stratégiques identiques ?

Plus une université développe ses activités sur des champs larges, plus la définition de ce qui fait la spécificité stratégique est délicate. Cette difficulté est souvent traduite intuitivement par les membres de ce type d'université qui s'interrogent sur ce qui fait l'identité commune. Mais cette interrogation existe dans tout type d'université et peut se formuler de la façon suivante : au sein de l'ensemble des activités d'une université, quelles sont celles qui relèvent d'une approche homogène en termes de choix stratégiques ?

D'autres organisations, en particulier les entreprises, sont aussi confrontées à ce questionnement lorsqu'elles ont plusieurs activités. On a l'habitude de donner l'exemple des groupes automobiles en montrant les différences entre l'activité « voitures » et celle « poids lourds » en terme de conditions stratégiques, même si ces deux domaines ne sont pas étrangers. On voit bien aussi qu'un groupe comme France Télévision et ARTE sont confrontés à des environnements stratégiques différents. Pour clarifier les analyses, le management stratégique a développé le concept de segment stratégique (ou domaine d'activités stratégiques), outil permettant d'apprécier la typologie pertinente d'activités, les activités appartenant à un même segment relevant de conditions stratégiques homogènes. Des ensembles d'indices d'appartenance (ou de non appartenance) à un même groupe d'activités ont été par exemple définis : même type de clients, mêmes concurrents, technologie identique, même structure de coûts, ...

On peut considérer que la capacité à définir la stratégie d'une université serait plus forte si l'on était à même d'identifier une segmentation stratégique pertinente des activités universitaires.

## Les segments stratégiques de l'activité universitaire : un concept à définir

Dans le champ de la recherche, plusieurs indicateurs pourraient indiquer une proximité en terme d'enjeux stratégiques de deux domaines scientifiques :

- les opérateurs de recherches (concurrents potentiels de l'université ou partenaires possibles) sont-ils les mêmes sur les deux domaines ?
- les modes de financement de la recherche sont-ils proches ?
- les technologies de recherche (nature des équipements, ressources immatérielles) sont-elles de même nature ?
- les lieux de publication et globalement la nature des communautés scientifiques de reconnaissance de la qualité de la recherche sont-ils en recouvrement partiel plus ou moins fort ?
- les modes de valorisation de la recherche et en particulier les cibles de cette valorisation (entreprises, autorités politiques, institution de gouvernance économique, opinion publique, etc...) sont-ils identiques ?

D'autres critères sont probablement à envisager. Mais, il semble que l'on pourrait à l'aide d'une telle liste vérifier la cohérence des stratégies de partenariat scientifique de domaines proches, inversement favoriser le rapprochement scientifique de domaines apparemment éloignés et ainsi favoriser la réflexion stratégique des équipes concernées. La gestion et l'économie, les lettres et les langues, la géographie et l'urbanisme, autant de domaines qui font souvent question dans les universités et qui demanderaient une réflexion quelque peu rationalisée. Ceci permettrait sans aucun doute de dégager des partitions transversales aux champs disciplinaires en ayant des cohérences stratégiques plus réelles. Ainsi les gestionnaires, les économistes, les juristes, les urbanistes travaillant sur les régulations publiques peuvent avoir plus d'enjeux commun entre eux et beaucoup moins avec leurs collègues proches disciplinairement.

Il semble aussi nécessaire d'apprécier à cette occasion l'incidence des effets de taille et du concept de masse critique souvent évoqué en recherche et assez peu souvent formalisé quant à son contenu. On pourrait ainsi se demander si l'accroissement de taille :

- favorise une meilleure utilisation d'équipements et ressources (bases de données par exemple, outils documentaires, etc...),
- permet de mieux couvrir un champ de recherche en maîtrisant des méthodologies complémentaires nécessitant un nombre élevé de chercheurs,
- permet une meilleure animation intellectuelle de la vie d'un laboratoire, plus difficile sur une équipe trop restreinte,
- facilite l'accès aux financements par une plus grande capacité à monter des dossiers, les suivre et globalement à rendre visible l'activité du laboratoire,
- permet de mieux aborder l'activité de valorisation par une construction de complémentarité de compétences au sein de l'équipe,
- minimise les coûts d'encadrement administratif par une mutualisation sur un ensemble de chercheurs.

Sur tous ces points, les effets taille peuvent être réels, mais ils ne jouent pas de la même façon pour tous les domaines scientifiques et il peut exister des « déséconomies » d'échelle. Ainsi, trop de chercheurs peut rendre difficile à partir d'une certaine taille l'animation d'un laboratoire et faire de celui-ci un conglomérat de chercheurs plus qu'un lieu réel d'animation intellectuelle. Il conviendrait d'apprécier pour chaque domaine de l'université la dose optimale de regroupement.

Une réflexion de même nature devrait être conduite en formation pour identifier des segments stratégiques cohérents. Identifions quelques variables qui peuvent indiquer une proximité (ou à contrario un éloignement) de deux domaines de formation sur le plan stratégique :

- y a t il en partie recoupement entre ces deux domaines sur les champs de connaissances et les compétences à faire acquérir par les formés ?
- les méthodologies, processus et technologies de formation sont-elles similaires ou très différentes ?
- les publics cibles de cette formation présentent-ils des caractéristiques communes ?
- les cibles avals (employeurs potentiels) sont-elles de même nature, les réseaux professionnels sont-ils les mêmes ? Ce critère est sans aucun doute d'une très grande importance pour toutes les formations professionnalisées car il détermine en grande partie les stratégies de partenariat possible et par là même les structures de financement des formations,
- les concurrents potentiels des formations sont-ils les mêmes ?
- les structures d'évaluation externe et les agences d'accréditation des programmes lorsqu'elles existent sont-elles identiques ?

Le poids de ces critères est probablement à moduler selon que l'on s'intéresse au premier cycle (niveau L) ou au second cycle (niveau master).

Pour le niveau L, la nature des publics d'origine est une variable qui peut justifier en soi de différencier des formations apparemment proches mais qui devront développer des méthodologies et processus de formation les mieux à même de faire réussir les étudiants au profil dominant. Ainsi très souvent, dans le domaine juridico économique, la filière AES se différencie des filières économie et gestion par les publics étudiants : poids plus élevé des bacheliers technologiques, étudiants moins armés dans l'utilisation de l'outil mathématique sont souvent deux caractéristiques des publics de cette filière.

Au niveau master, et tout particulièrement pour les masters professionnels, le devenir des publics formés, la proximité des cibles avals et des réseaux professionnels sont bien plus importants pour apprécier la proximité stratégique de deux domaines de formation que l'origine des publics.

On pourrait ainsi montrer à partir de ces critères que des formations à dominantes droit, économie ou gestion se différencient assez fortement quant à leurs conditions de mise en œuvre (nature des concurrents, cibles avals : réseaux professionnalisés, etc...) ceci n'excluant pas les effets de complémentarité dans la mise en œuvre des formations.

Pour ce niveau de formation, plus que pour le niveau licence, la définition du profil de formation doit intégrer la relation entre l'enseignement et la recherche, de façon évidente pour les masters recherche, de façon plus complexe pour les masters professionnels. Citons quelques variables d'appréciation de la construction de cette complémentarité pour un master professionnel :

- nature des processus pédagogiques permettant de mettre les étudiants (plus généralement les formés) au contact de la recherche,
- liens entre les environnements professionnels cibles et la construction des thématiques de recherche ?
- existence de stratégie de valorisation de la recherche vers ces environnements professionnels ?

On peut de façon plus générale considérer que la façon concrète d'articuler l'activité de formation et l'activité de recherche définit la nature du positionnement stratégique d'une université dans un domaine de formation mais aussi dans son positionnement plus global.

### L'articulation enseignement/recherche, un élément du positionnement stratégique

On doit d'abord souligner que les évolutions que les universités françaises ont connues dans la dernière décennie sont assez différentes dans le domaine de la recherche et dans celui de la formation.

L'activité de recherche s'est progressivement structurée et cela même dans les domaines scientifiques où elle était organisée sur une base strictement individuelle. La taille des équipes s'est accrue, ces dernières sont devenues progressivement un lieu de régulation de l'activité scientifique, certes de façon plus ou moins prononcée selon les domaines scientifiques mais le sens de l'évolution est bien identique pour tous : sous la pression des orientations ministérielles et d'une concurrence accrue, nationale et internationale, la tendance au regroupement a été une caractéristique des politiques scientifiques d'une très grande majorité d'universités.

En formation, les universités ont très souvent répondu à la pression de la démographie étudiante et aux attentes des collectivités territoriales, acteurs devenus essentiels du développement universitaire, par une stratégie systématique de différenciation des formations, en particulier des formations professionnalisées. La différenciation des formations a souvent été très poussée, les universités multipliant les formations dans des domaines proches, en particulier (mais pas exclusivement) dans le secteur tertiaire.

Si cette stratégie a été largement plébiscitée par les étudiants, en particulier au niveau des DESS puis Masters professionnels, elle a certainement contribué à rendre plus délicate l'articulation recherche/formation. Les risques d'une différenciation excessive de l'offre de formation sont probablement les suivants :

- taille restreinte des équipes d'animation des formations,
- faible pénétration des environnements professionnels qui en découlent, cette activité étant consommatrice de temps,
- absence d'articulation des thématiques de recherche avec cette forte diversité d'environnements.

On pourrait dire de façon un peu provocatrice que les stratégies de différenciation ont été surtout des stratégies marketing et d'image, s'appuyant sur une adaptation marginale d'un produit de formation de base à des environnements différents, l'adaptation à l'environnement professionnel étant laissée aux intervenants professionnels et aux séquences pédagogiques telles que les stages.

Cette tension entre une évolution vers un regroupement de la recherche et celle d'une différenciation très forte des formations est beaucoup plus sensible dans les universités de ville moyenne ou de périphérie parisienne et beaucoup moins dans les universités des grandes métropoles, et cela pour plusieurs raisons complémentaires :

- forte dispersion disciplinaire liée à la fonction d'accueil de proximité assurée par les universités, en particulier en premier cycle, souvent combinée avec une assez grande dispersion géographique,

- faible présence de chercheurs des organismes de recherche qui rend plus difficile le développement des formations fondamentales, en particulier en second cycle surtout au niveau du cycle doctoral,
- forte attente de professionnalisation des publics de ces universités, demande aussi exprimée par les collectivités territoriales, le développement de ces formations étant aussi souvent conçu en interne comme une forme de différenciation stratégique à l'égard des universités des métropoles.

Dans l'avenir proche, et sans vouloir définir des modèles stratégiques trop précis qui seraient trop théoriques, il semble cependant que plusieurs orientations stratégiques sont envisageables :

- celles d'universités à champs disciplinaires assez étroits, structurées principalement par l'activité de recherche, développant des formations fondamentales articulées au cycle doctoral et où les formations professionnalisées peu nombreuses sont conçues comme l'application des champs d'expertise scientifique,
- celles d'universités largement pluridisciplinaires et combinant en leur sein plusieurs orientations stratégiques selon les domaines :
  - une stratégie de spécialisation scientifique reproduisant en « micro » la stratégie précédente et souvent dans une articulation en réseau avec les universités « métropole »,
  - une stratégie de spécialisation sur des objets transversaux articulant recherche fondamentale et appliquée, formation fondamentale et professionnalisée : citons par exemple les spécialisations « mer », « ville et urbanisme », « santé et société », « théâtre », qui peuvent articuler selon les cas sciences humaines, secteur juridico économique, sciences « dures » et technologies.
  - une orientation dans certains domaines de type « écoles professionnelles », les enseignants chercheurs n'assurant qu'une part minoritaire de la formation, leur activité de recherche ne couvrant pas la totalité du champs de la formation, la densité des relations avec les réseaux professionnels étant alors déterminante pour le fonctionnement de ces formations.

On voit donc que les conditions stratégiques de l'activité universitaire sont très variables entre universités et au sein d'une même université. Face à cette diversité de situation, il est souvent difficile, voir impossible de définir un positionnement stratégique unique et on doit s'interroger sur la capacité d'une direction d'université à construire une politique universitaire cohérente.

### **L'apport d'une direction d'université à la construction d'une stratégie d'université : un apport modeste mais essentiel.**

MINTZBERG <sup>1</sup>associe les organisations universitaires au modèle de fonctionnement des bureaucraties professionnelles où le professionnel, passé le moment de son recrutement, est réputé compétent et dispose d'une très large autonomie. Certes, C. MUSSELIN a montré que dans l'articulation entre disciplines, ministère et établissements, les établissements, et en particulier leurs directions, avaient

---

<sup>1</sup> Selon Henri MINTZBERG (*Stratégie et dynamique des organisations*), dans les bureaucraties professionnelles, le professionnel, par exemple l'enseignant chercheur, s'identifie plus à sa profession (sa spécialisation) qu'à l'organisation où il pratique et il dispose d'une très grande latitude d'action. La communauté professionnelle joue un rôle déterminant dans sa reconnaissance et sa progression.

accru leur pouvoir de régulation sous l'effet des politiques contractuelles<sup>2</sup>. Cependant, au moins deux éléments plaident pour une grande modestie dans la définition d'une stratégie par la direction d'une université :

- d'abord, comme toute activité de production de service intellectuel, la stratégie universitaire réellement mise en œuvre est celle qui résulte de l'activité de chaque acteur universitaire, en particulier de chaque enseignant chercheur ; sans adhésion réelle, difficile d'orienter la recherche et l'action de formation ;
- et surtout parce que l'enseignant chercheur a une perception de ce qui est positif pour lui, de ce qui est valorisé dans sa communauté scientifique et qui sera à la base de sa reconnaissance ; même si sa vision est en partie erronée, partielle, chaque enseignant chercheur est au contact d'une partie de l'environnement universitaire et il fonde sur ce point la croyance qu'il est le mieux à même de définir les orientations scientifiques qui permettront le succès individuel et en partie collectif.

Pour ces raisons, contribuer à une stratégie d'université suppose d'agir avec persuasion et en jouant sur quatre axes complémentaires :

- développer des **ressources transversales** qui contribuent à rendre plus efficaces les stratégies sectorielles soit sous formes d'équipements communs (par exemple des réseaux de qualité, des ressources documentaires), soit sous forme de compétences technico-administratives spécialisées (en international, en valorisation de la recherche, en ingénierie de la formation continue ou de l'enseignement à distance) qui accompagneront et inciteront les différentes équipes dans leurs évolutions ;
- favoriser l'émergence de **segments de cohérence** : si la mise en œuvre d'une stratégie uniforme n'est pas envisageable dans une université largement pluridisciplinaire, ceci n'exclut nullement de faire apparaître en formation comme en recherche des complémentarités soit entre les équipes évoluant sur des champs disciplinaires proches soit entre des équipes de champs disciplinaires différents mais pouvant trouver une synergie sur un objet commun de formation et de recherche ; entre le niveau global de l'établissement et celui des composantes, il est probablement nécessaire de faire exister un niveau intermédiaire, non institutionnel (le domaine ?) pertinent pour la réflexion et la définition des stratégies de façon transversale en formation, en recherche, avec des implications en GRH (en particulier enseignante), en politique d'investissements par exemple.

Le rôle d'une équipe de direction est de favoriser une prise de conscience progressive permettant des rapprochements puis de les consolider par une stratégie d'appui, en particulier par une allocation de ressources favorable ; la façon dont les évaluations externes sont utilisées, le fait d'inciter à une pratique d'auto-évaluation au sein de l'université, le mode de préparation et de prise de décision au sein des conseils doivent contribuer à créer un climat favorable à une véritable réflexion politique ; la direction d'une université ne doit pas uniquement définir des stratégies et des politiques de mise en œuvre, elle doit travailler à diffuser dans les équipes et au niveau de leurs responsables (directeurs d'UFR, responsables de formation, directeurs

---

<sup>2</sup> Christine MUSSELIN (*la longue marche des universités françaises*) considère que l'étude du gouvernement des universités suppose d'analyser conjointement les universités, les structures de tutelle et les professions universitaires, un type d'interdépendance stabilisé définissant une « configuration universitaire ». Selon l'auteure, la politique contractuelle a été à l'origine en France d'une nouvelle configuration universitaire.

d'équipes doctorales, responsables d'équipes de recherche) un culture stratégique<sup>3</sup> : aptitude à analyser son environnement, capacité à définir ses spécificités et ses atouts et handicaps et à se situer dans un champ de formation et de recherche, etc... travail long et progressif mais seul à même de garantir des constructions d'équipes qui ne soient pas des apparences et qui résistent dans la durée.

- **Animer la gestion des ressources humaines** au sens le plus politique du terme : l'équipe de direction et encore moins le président n'ont à prendre en charge les aspects les plus techniques de la GRH. Mais, par la sensibilité manifestée aux questions relevant de ce champ, la direction incitera à progresser dans ce domaine.

Le domaine souvent considéré comme le plus stratégique est celui du recrutement des enseignants chercheurs : bonne définition des profils souhaités, adéquation avec l'évolution de l'université ; moment effectivement essentiel mais où la décision est largement partagée entre la communauté disciplinaire, des responsables de niveau intermédiaire (laboratoires, direction d'UFR), des conseils ... La capacité d'influence de la direction de l'université sera d'autant plus forte que le travail de sensibilisation aux enjeux d'évolution de l'université sera mené en permanence. Mais une focalisation exclusive sur le recrutement sera illusoire ; la façon dont un enseignant chercheur s'intègre dans l'université, se sent en mesure d'y épanouir ses projets et perçoit une congruence entre le développement de ceux-ci et l'évolution de l'université est essentielle. Il semble que dans ce domaine la direction de l'université et son président tout particulièrement ont une double responsabilité qui leur est spécifique :

- a) par l'ensemble des mécanismes de gestion des enseignants chercheurs (promotion interne, congés sabbatiques, primes, etc...) mais aussi par l'ensemble des processus de valorisation interne (présentation devant les conseils, appels d'offre interne, valorisation par la communication interne), la direction de l'université doit signifier l'égalité des investissements universitaires, en recherche, en animation de la pédagogie et en administration des structures internes ;
- b) la direction doit aussi réaliser un travail constant de détection des enseignants chercheurs susceptibles d'accéder à des responsabilités collectives et les inciter ensuite par des démarches progressives à une plus grande implication. Ce point est d'autant plus essentiel que les universités vont connaître d'importants renouvellements de générations et qu'il faut absolument éviter une coupure entre des responsables en fin de carrière et de jeunes enseignants chercheurs déconnectés des fonctionnements institutionnels.

La direction de l'université doit aussi inciter à une gestion active des personnels administratifs et techniques : mobilité interne et continue, formation, évaluation, etc... Deux champs doivent là aussi mobiliser une attention particulière de la direction d'université :

- a) l'animation des cadres administratifs et techniques dans toutes ses composantes ; les modalités de cette animation, la nature des objectifs recherchés dans ce domaine, la qualité des moments consacrés à cette fonction, tout cela ayant valeur d'exemple en regard de ce que l'on attend de ces cadres dans leur fonction de management de leurs propres équipes.
- b) La qualité du climat de concertation avec les représentants du personnel, en particulier au sein des instances représentatives, telle que la commission paritaire d'établissement ; la dynamique de gestion des ressources humaines ne doit pas simplement concerner les

---

<sup>3</sup> Aujourd'hui, les bilans des contrats quadriennaux sont beaucoup plus le moment de faire le point sur la mise en œuvre des projets et actions et trop peu celui de la formulation d'un diagnostic stratégique appréciant les forces et faiblesses de l'établissement en relation avec la transformation de son environnement.

individus, la reconnaissance des dimensions collectives de cette gestion étant aussi le moyen de contribuer à la construction d'une identité d'établissement.

Dans l'ensemble de ce domaine de la gestion des ressources humaines, si les aspects techniques ne relèvent pas de la direction de l'université, elle doit en revanche assumer totalement par son action la fonction de gestion de la reconnaissance matérielle mais souvent symbolique des implications individuelles et collectives.

- **Construire une « valeur ajoutée » globale** complémentaire aux stratégies sectorielles : l'impact d'une université n'est pas réductible à la somme de ce qu'elle produit en formation et en recherche. L'activité de l'organisation universitaire prise dans son ensemble provoque des effets d' « externalités » qui dépassent les usagers de formation ou les cibles potentielles de la production scientifiques<sup>4</sup>.

Les collectivités territoriales sont parmi les acteurs les plus sensibles à cet effet global ; l'université est souvent un agent économique important du territoire, elle contribue à influencer l'image de celui-ci, elle participe à son attractivité sur le plan culturel et économique. L'État lui-même n'est pas insensible à cette dimension, les acteurs au sein de l'État étant multiples, certains ayant une appréhension sectorielle de l'université, d'autres ayant un regard plus global sur l'université et son insertion territoriale.

Une direction d'université a en charge de développer les partenariats avec les acteurs divers d'un territoire (acteurs politiques, économiques et culturels), en impliquant des équipes internes de formation et de recherche afin de construire des continuités minimales entre l'activité nationale voire internationale de l'université et l'ancrage dans les réseaux territoriaux. Il s'agit bien de construire une valeur ajoutée globale aux activités de recherche et de formation, en les valorisant mais aussi en les enrichissant par des partenariats potentiels.

La façon dont une direction d'université exprime la cohérence et le dynamisme de l'établissement vient conforter les stratégies plus sectorielles<sup>5</sup>, en facilitant l'intervention plus ou moins globale de certains financeurs (État, collectivités dans les contrats de plan par exemple), contribue à accroître la cohésion interne en renvoyant au sein de l'université une image positive d'elle-même et favorise indirectement l'attractivité de l'université pour les étudiants et peut être en partie pour les personnels administratifs et enseignants.

Ce travail d'une direction d'université est en partie un travail de communication mais il est plus que cela. En tissant un flux d'échanges et de relations, une direction d'université définit un bien public global, complémentaire des productions sectorielles, objet qui doit faire l'objet d'une réflexion en terme d'objectifs, de cibles et d'actions prioritaires. Objet qui doit donner lieu à un travail collectif interne afin de ne pas rester la démarche de la seule direction et contribuer à renforcer la cohésion interne.

---

<sup>4</sup> Dans son ouvrage, « *le management dans les organisations publiques* », Annie BARTOLI évoque les structures de recherche publique et distingue les *outputs* de chaque entité (laboratoires, équipes) et les *outcomes*, impacts plus généraux de la recherche sur la société. Une même distinction peut être faite en formation.

Elle pose par ailleurs le problème de la transférabilité du concept de valeur ajoutée en management public, une partie de la création de valeur par les organisations publiques relevant d'effets d'externalités non mesurables dans les comptes de ces organisations.

<sup>5</sup> On retrouve ici la notion de « stratégie relationnelle » définie par les auteurs de l'ouvrage STRATEGOR (*STRATEGOR, politique générale de l'entreprise*), c'est-à-dire une stratégie non fondée sur la concurrence mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement. En développant ces stratégies relationnelles, l'organisation pourra mieux affronter la concurrence.

## Conclusion

Nous avons essayé de montrer qu'il était difficile de concevoir la stratégie d'une université comme étant totalement homogène, principalement réfléchi et structurée par la direction de l'université. D'abord parce que les différentes activités en recherche et en formation ne se situent pas toutes dans les mêmes conditions stratégiques ; sur ce point, il conviendrait d'ailleurs d'approfondir les critères permettant d'appréhender des segments stratégiques homogènes. Mais aussi parce que l'université relève plus de la catégorie des organisations en réseau que d'une organisation classique, les constituants du réseau dépassant souvent la frontière de l'organisation, certaines composantes de l'université entretenant alors des relations étroites avec des équipes externes.

On peut dire, avec les auteurs de STRATEGOR, que la force de ce type d'organisation est en partie dans l'hétérogénéité de ses composantes, à condition de savoir organiser la compatibilité d'action.

Il convient en particulier d'éviter que la direction de l'université ne se conçoive comme la seule capable de générer les politiques de l'université et qu'elle s'attache à créer un climat organisationnel qui développe une capacité à générer de la stratégie de façon diffuse, c'est-à-dire à faire que le maximum d'acteurs collectifs pensent leur activité avec une vision à moyen terme. A charge pour la direction de l'université de favoriser la capacité d'initiative, d'animer des processus de coordination qui valorisent le potentiel de richesses de l'établissement.

Nous pensons aussi que cette fonction d'animation stratégique est d'autant mieux assurée qu'elle vient s'appuyer sur ce que nous avons appelé une valeur ajoutée globale, et qui permet, au delà des atouts et faiblesses de l'université dans ses différents domaines d'activité, de construire un capital relationnel qui améliore globalement la position stratégique de l'université.

Sur tous ces points, ma réflexion s'est appuyée sur mon expérience passée et ma participation à l'observation de plusieurs universités, en particulier dans le travail d'évaluateur. Nul doute que des travaux empiriques pourraient contribuer à confirmer ou infirmer ces hypothèses.

## BIBLIOGRAPHIE

**BARTOLI. A** – 2005- Le Management dans les organisations publiques - Dunod

**MINTZBERG. H** – 1978- Structure et dynamique des organisations - Editions d'organisation

**MUSSELIN. C** – 2001- La longue marche des universités françaises – Presses Universitaires de France

**STRATEGOR** (collectif) – 2005 – Politique générale de l'entreprise - Dunod