

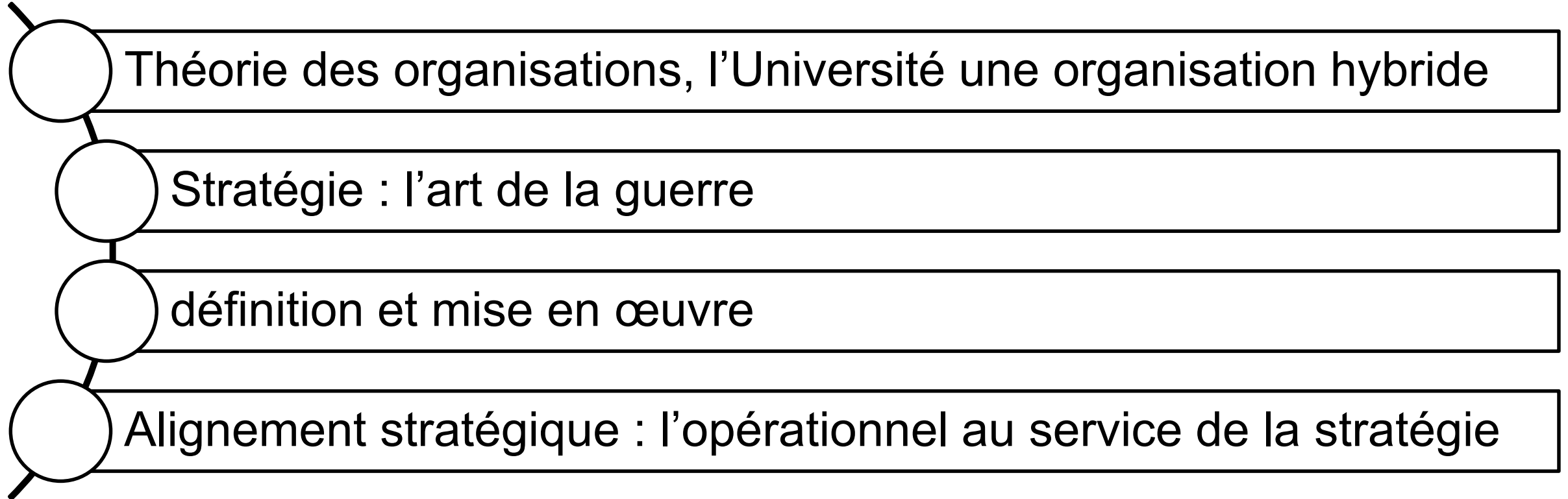
THÉORIE DE ORGANISATIONS : L'UNIVERSITÉ UNE ORGANISATION HYBRIDE

De l'art de la guerre à l'alignement stratégique

Conférence du réseau RELIER du 27 mars 2015

Réflexions autour de l'alignement stratégique : De l'impulsion politique à la mise en œuvre opérationnelle

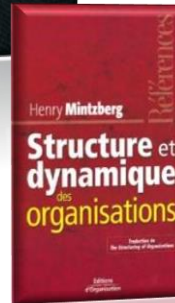
Plan :

- 
- Théorie des organisations, l'Université une organisation hybride
 - Stratégie : l'art de la guerre
 - définition et mise en œuvre
 - Alignement stratégique : l'opérationnel au service de la stratégie

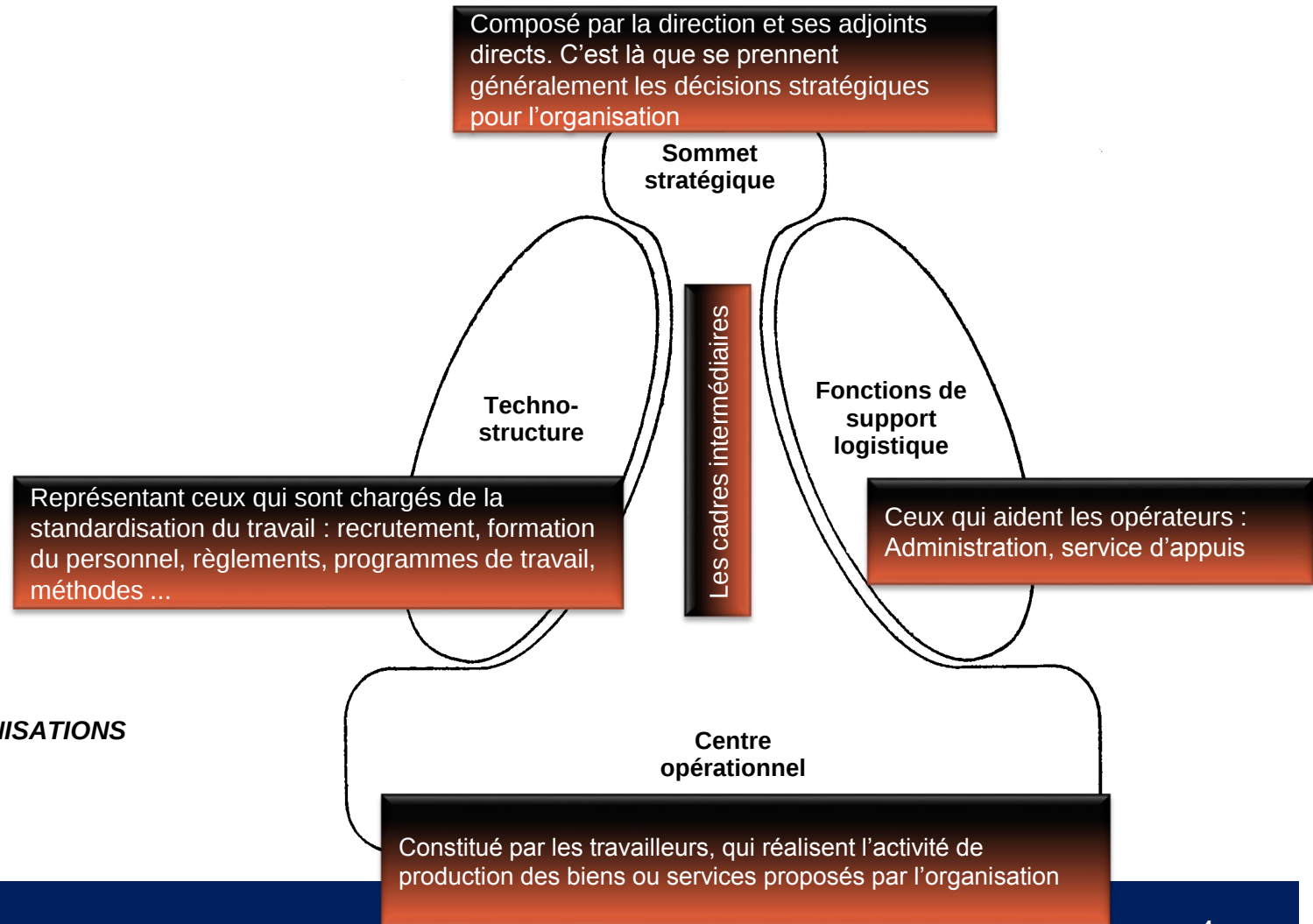
Entre bureaucratie professionnelle et adhocratie

L'UNIVERSITÉ, UNE ORGANISATION COMPLEXE

Le schéma type d'une organisation selon Mintzberg



STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS
Henry Mintzberg



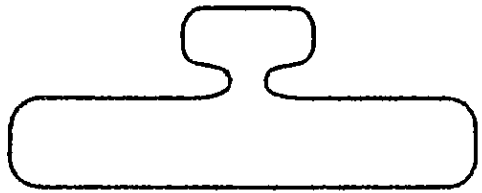
Théorie des organisations, l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

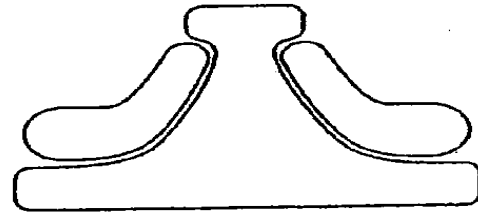
définition et mise en œuvre

Alignement stratégique : l'opérationnel au service de la stratégie

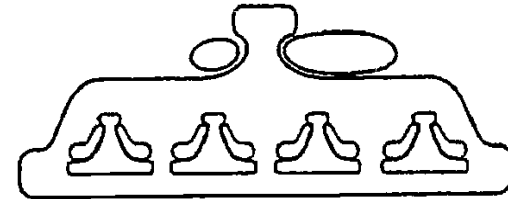
Les 5 types d'organisations de Mintzberg



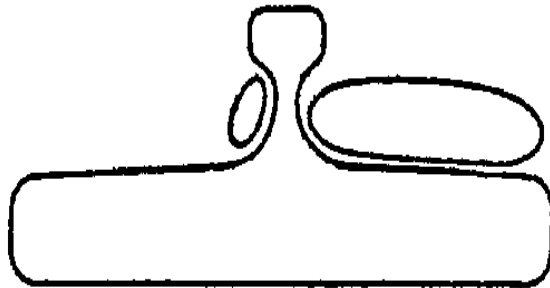
Organisation entrepreneuriale
ou structure simple



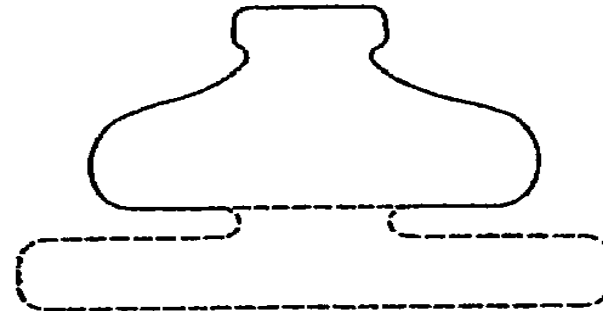
Organisation mécaniste



Organisation divisionnalisée



Bureaucratie professionnelle



Organisation innovatrice
ou adhocratie

Théorie des
organisations,
l'Université une
organisation hybride

Stratégie : l'art de la
guerre

définition et mise en
œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

Les caractéristiques des bureaucraties professionnelles

Partie clé de l'organisation : centre opérationnel

Séparation tranchée entre Chercheurs/Enseignants-Chercheurs et Administratifs

Spécialisation horizontale importante

Regroupement en unités par fonction et par discipline (ou transdiscipline)

Planification et contrôles faibles

Ligne hiérarchique contrôlée par les Chercheurs et Enseignants-Chercheurs

Centre opérationnel caractérisé par un travail qualifié, standardisé, empreint d'une grande autonomie individuelle

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service de la stratégie

Les tensions entre les parties clés

Opposition entre identité professionnelle et identité institutionnelle

Le Chercheur/Enseignant-Chercheur s'identifie plus avec sa profession qu'avec l'organisation où il la pratique.

Propension des Chercheurs/Enseignants-Chercheurs à obtenir, en plus du contrôle sur leur propre travail, le contrôle collectif sur les questions administratives qui les concernent.

Les administratifs ne conservent leur pouvoir qu'à deux conditions :
que leur action serve efficacement les intérêts des Chercheurs/Enseignants-Chercheurs ;
que les questions stratégiques soient sous le contrôle de ces derniers

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service de la stratégie

Caractéristiques des adhocraties

Regroupe des **experts** de différentes disciplines, réunis afin de **conjuguer leurs compétences** respectives pour **réaliser un projet innovant**.

C'est donc une structure souple, temporaire et possédant une fin déterminée.

Elle se définit par des caractéristiques propres :

- une spécialisation des tâches horizontales basée sur une formation solide de la part des acteurs (experts...)
- une tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre les objectifs fixés
- une tendance à les disperser en petites équipes pour réaliser leur projet (management par projet)
- l'**ajustement mutuel** est le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes.

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service de la stratégie

Les limites de l'adhocratie

L'adhocratie n'est pas adaptée à toutes les organisations

L'adhocratie manque d'efficience

L'adhocratie met en scène les conflits de pouvoir



L'entreprise sur mesure: redécouvrir le management de l'essentiel
Annick Renaud-Coulon

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

L'université, une organisation complexe

« ... MINTZBERG associe les organisations universitaires au modèle de fonctionnement des **bureaucraties professionnelles** où le professionnel [l'EC/C], passé le moment de son recrutement, est réputé compétent et dispose d'une très large autonomie,
... 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 ... »



LES SPÉCIFICITÉS DE LA STRATÉGIE DES UNIVERSITÉS
Bernard DIZAMBOURG
IGAENR

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service de la stratégie

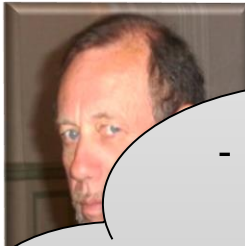
Contribuer à une stratégie d'université suppose d'agir avec persuasion et complémentarités

- Développer des partenariats avec les acteurs du territoire
- Construire une valeur ajoutée globale en valorisant les activités de recherche et de formation mais aussi en les enrichissant des partenariats potentiels
- Définir un bien public global

Animer la
gestion

Équipements communs
technico-
spécialisés

- Faire apparaître des complémentarités et des synergies communes pour la recherche et la formation
- Définir des stratégies et des politiques de mise en œuvre
- Diffuser une culture stratégique



Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service de la stratégie

Quelles conséquences ?

Être flexible tout en restant fidèle à son âme

Réhabiliter le pouvoir comme un moyen et non comme une fin

Situer le pouvoir près de l'action

Transmettre le pouvoir

Réussir le défi de conjuguer approche humaniste et productiviste

Partager le sens et la cohérence de l'organisation

Transmettre les savoirs et les savoir-faire

Favoriser la motivation et l'intégration

Améliorer les résultats économiques

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

Ne pas oublier

Il n'existe pas de structure idéale

L'organisation est un système OUVERT en interaction avec son environnement

La valeur ajoutée de l'organisation dépend de son adéquation entre sa structure et son environnement

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

Stratégie

L'ART DE LA GUERRE

Celui qui est doué
dans l'**ART DE LA GUERRE**,
dompte l'armée de son ennemi
sans même avoir à se battre...

**IL CONQUIERT PAR LA
STRATÉGIE.**



Sun Tzu

Général chinois du VIe siècle av. J.-C.

Théorie des
organisations,
l'Université une
organisation hybride

Stratégie : l'art de la
guerre

définition et mise en
œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

L'art de la guerre en 10 leçons



1- « L'art suprême de la guerre consiste à dompter son ennemi sans même se battre. »

• Traduction – Gagner sans combattre : atteindre l'objectif sans le détruire



4- « Les guerriers victorieux gagnent d'abord et vont ensuite en guerre, tandis que les guerriers défaits vont à la guerre puis cherchent à gagner. »

• Traduction – Préparez votre plan d'action stratégique. Définissez vos objectifs à atteindre et la manière dont vous allez y arriver.



7- « La Terre donne naissance à la longueur. La longueur donne naissance au volume. Le volume donne naissance au comptage. Le comptage donne naissance à la pesée. La pesée donne naissance à la victoire. »

• Traduction – Une stratégie efficace, signifie déployer, mesurer et suivre les tactiques, les stratégies, les objectifs. À chaque étape, mesurez les progrès accomplis.



2- « Au milieu du chaos, se trouve aussi une opportunité. »

• Traduction – Soyez attentif en permanence afin de ne rater aucune occasion.



5- « L'excellence suprême consiste à briser la résistance de l'ennemi sans même avoir à se battre. »

• Traduction – Une bonne stratégie permet de s'imposer de façon évidente



8- « Si toi et ton ennemi restez ignorants, vous serez certains de vous retrouver en péril. »

• Traduction – Les stratégies préférant ignorer les perpétuels changements dans l'environnement exposent leur organisation au risque d'enlisement



10- « Le général allant en guerre sans convoiter la gloire, battant en retraite sans craindre la disgrâce, et dont la seule préoccupation est de protéger son pays et être au service de son souverain, est le joyau du royaume. »

• Traduction – N'ayez pas peur d'échouer et ne courez pas derrière l'envie d'être un acteur influent. Un stratège vraiment utile est apprécié par ses administrés et influence de manière positive les résultats d'une organisation.



3- « Paraissez inférieur et encouragez son arrogance. »

• Traduction – Quand vos concurrents déploient toute leur énergie pour faire du bruit, ignorez la pression et soyez plus subtil. Utilisez du contenu ainsi que votre communauté d'utilisateurs, afin de générer des discussions et du dialogue.



6- « Les opportunités se multiplient lorsqu'elles sont saisies »

• Traduction – L'environnement ne cessent d'évoluer. Voyez-y là des opportunités stratégiques.



9- « Amène les dans un lieu où ils ne pourront plus s'en aller, et ils mourront avant même de s'enfuir. »

• Traduction – Mettez en place une stratégie à court terme et vous serez applaudi. Soyez véritablement utiles et mémorables dans vos visions et votre stratégie, et vous obtiendrez une reconnaissance à vie.

Théorie des organisations, l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique : l'opérationnel au service de la stratégie

Le fonctionnement de l'Université :

Une Université unie derrière une vision, un projet

Une équipe politique qui pose la stratégie pour orienter les actions sur cette vision, ce projet

Des directions opérationnelles qui mettent en place des tactiques pour travailler dans le sens des axes stratégiques de l'équipe politique.

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service de la stratégie

Mais....

Une direction générale qui a sa propre stratégie à mettre en place

Des directeurs opérationnels qui doivent interagir avec plusieurs « centre de décisions »

Des enjeux et des opportunités dans la refonte des fonctions et missions avec un nécessaire accompagnement du changement

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

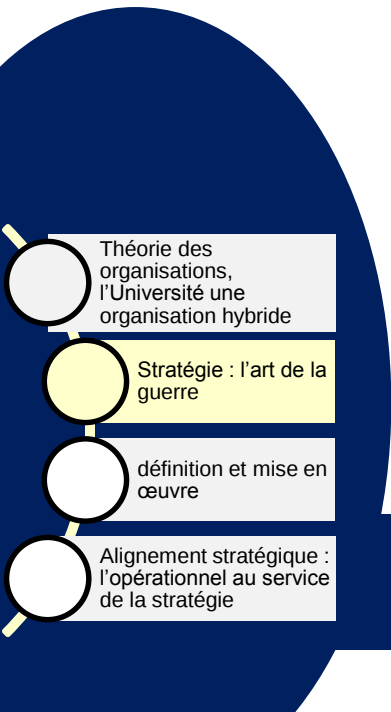
Alignement stratégique :
l'opérationnel au service de la stratégie

Suggestion : Mettre en place une stratégie d'alliés ?

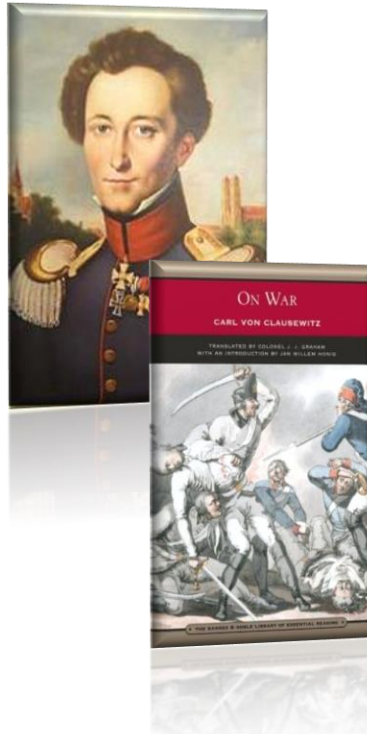
Comme en géopolitique chacun à sa propre politique,
chacun met en place sa propre stratégie

MAIS

lorsqu'il s'agit de la stratégie globale chacun reprend sa
place derrière le « chef ».



La stratégie...



*Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz
De la guerre*

- ✓ La stratégie est l'art de positionner ses troupes avant la bataille
- ✓ Elle choisit le terrain, le moment, les moyens à engager
- ✓ Elle est l'art de ne se battre qu'en position de supériorité

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

ET CONCRÈTEMENT !

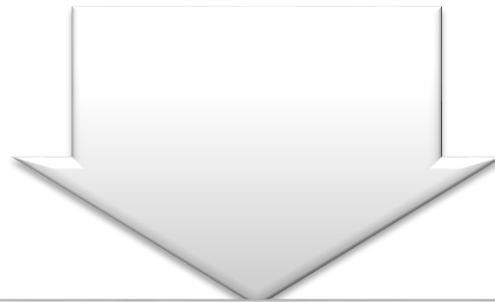
Quelques principes de la stratégie

Appréhender
l'organisation
comme un
système

Avoir une vision
systémique des
enjeux externes
et internes

Avoir une vision
globale de
l'organisation et
de sa
performance

Favoriser et
préparer la
prise de
décisions
claires,
précises,
réalistes, et
concrètes



Donner un sens "stratégique" aux informations collectées

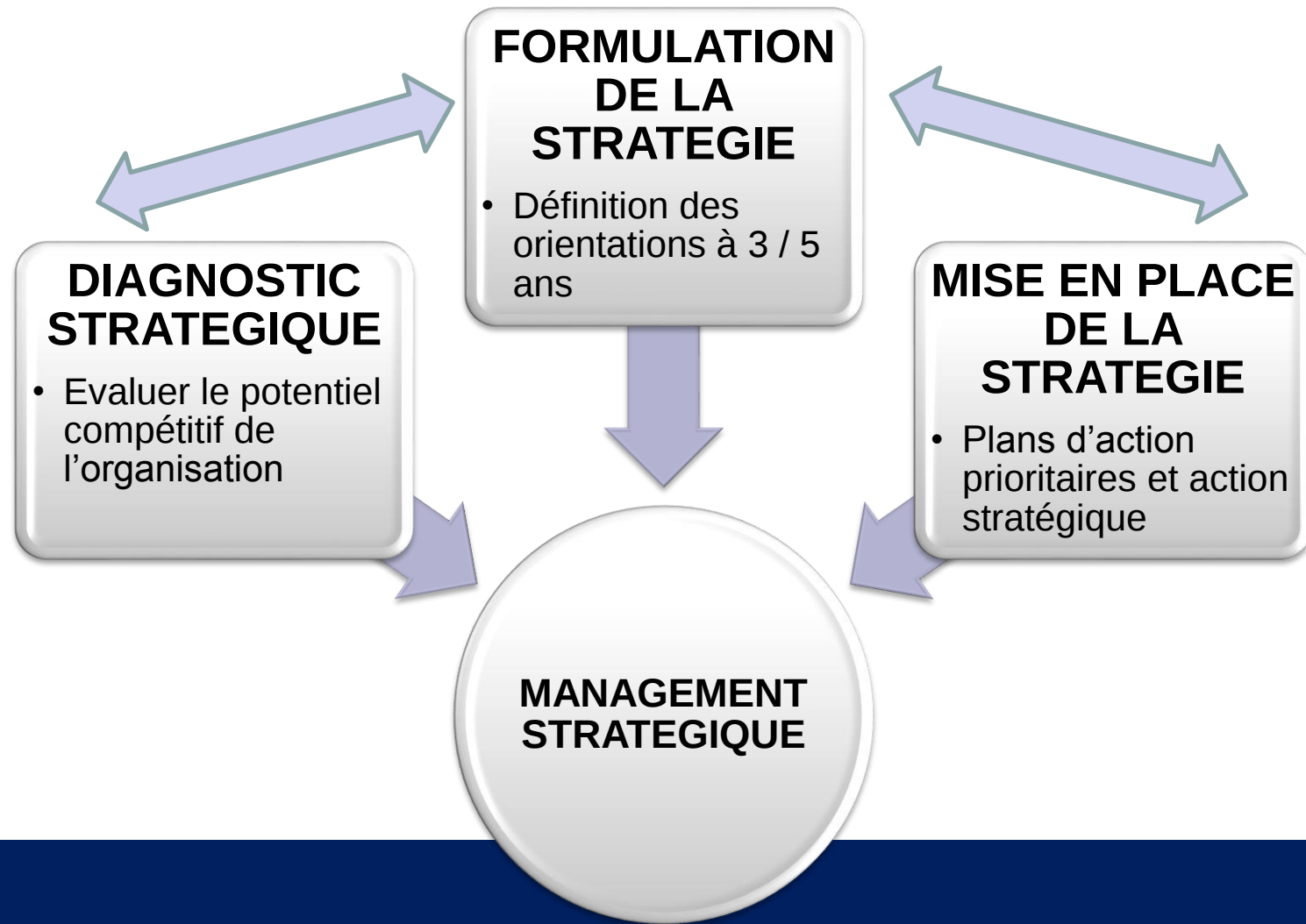
Théorie des
organisations,
l'Université une
organisation hybride

Stratégie : l'art de la
guerre

définition et mise en
œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

Les 3 composantes du management stratégique



Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

Le diagnostic stratégique

La performance est la résultante d'autres facteurs que l'organisation doit maîtriser pour accroître sa compétitivité

La manière dont l'organisation se positionne dans son environnement

La stratégie adoptée pour réaliser ce positionnement

Les caractéristiques (attraits) des activités qu'elle réalise

Les ressources qu'elle utilise

- Ressources financières
- Ressources techniques
- Ressources humaines

La manière dont l'organisation mobilise et articule ses ressources

- Son organisation interne
- Sa culture

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service de la stratégie

EN CONCLUSION

Avoir une vision stratégique



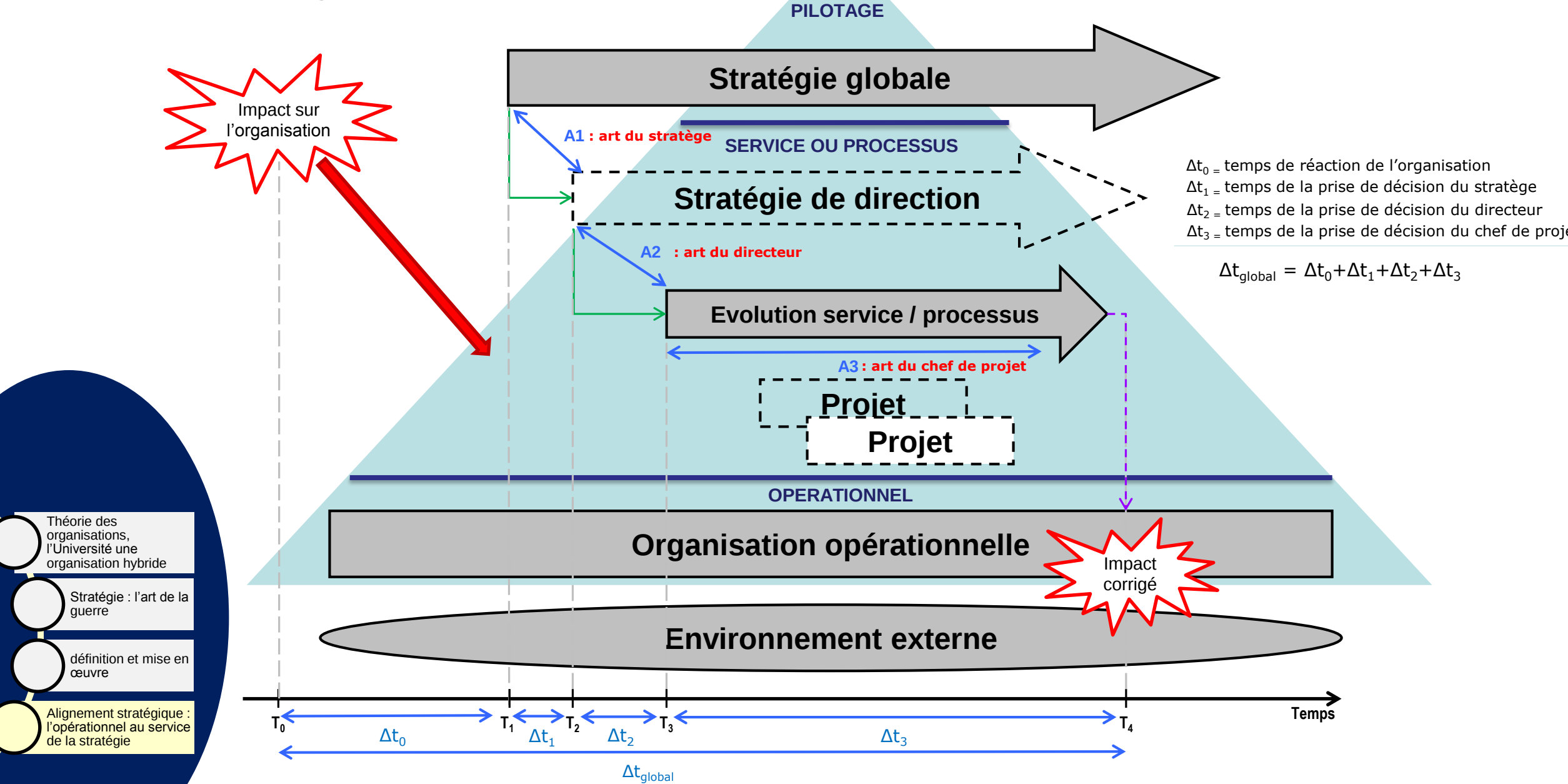
Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

Alignement stratégique : Aligner T0 et T4 ... ce qui est impossible ... donc
l'objectif : minimiser Δt_{global}



De la stratégie aux plans d'actions

Une stratégie bien conçue est **une stratégie qui peut être mise en œuvre**. La stratégie n'existe que si elle est mise en place.

Les contraintes de la mise en œuvre de la stratégie doivent déjà être intégrées lors de la formulation.

En fin de compte **beaucoup de stratégies échouent parce que la cohérence est insuffisante** entre la stratégie choisie et les aspects de mise en œuvre.

Autrement dit, le succès de la mise en œuvre d'une stratégie dépend de la cohérence ou de l'harmonie entre les éléments clés.

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

De la stratégie aux plans d'actions

L'articulation entre la stratégie à long terme et les plans d'actions à court terme est critique.

Objectifs à court terme :

- précis
- mesurables / qualifiables
- atteignables

Hiérarchisation des priorités

Contenu d'un plan d'actions

- précis et spécifique
- durée spécifiée
- responsabilisation
- ressources nécessaires

Validation des plans d'actions passe par un plan de financement

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service
de la stratégie

Pour vous redonner le sourire sur les stratégies

« Le voyage en train à grande vitesse est impossible parce que les passagers mourront d'asphyxie »

• D. Lardner, Professeur à l'université de Londres – 1850

« Je pense qu'il y a un marché mondial d'environ cinq ordinateurs »

• Thomas Watson, président d'IBM - 1943

« Les groupes de guitaristes sont en voie de disparition »

• Decca Corporation, justifiant le refus de signer avec les Beatles - 1962

« Nous ne vendrons jamais nos dessins animés sur vidéocassettes »

• Disney, plan stratégique - Années 70

« Il n'y aucune raison que les gens aient un jour un ordinateur chez eux »

• Ken Olsen, Président de Digital Equipment – 1977

« Les avions sont des objets amusants, mais sans aucun intérêt militaire »

• Maréchal F. Foch - 1911

« Il est peu probable qu'on maîtrise un jour l'énergie atomique »

• Robert Millikan, Prix Nobel de Physique - 1923

Théorie des organisations,
l'Université une organisation hybride

Stratégie : l'art de la guerre

définition et mise en œuvre

Alignement stratégique :
l'opérationnel au service de la stratégie

Et ne jamais oublier :

**IL VAUT MIEUX ÊTRE
LA MEILLEURE DES ÉQUIPES
QUE
L'ÉQUIPE DES MEILLEURS**

MERCI DE VOTRE ATTENTION

