

Les facteurs organisationnels d'une coopération durable avec les milieux économiques

Présentation par Jean-Claude Thoenig

**Séminaire du Conseil académique de l'Université Paris-
Saclay**

Le 19 janvier 2017

Un constat

Les institutions de formation supérieure et de recherche qui coopèrent de façon aisée et durable avec des acteurs économiques (entreprises, etc.) - et plus généralement avec des milieux tiers (recherche finalisée, collectivités locales, *alumni*, etc.) - sont **aussi** celles dont les composantes internes coopèrent au quotidien de façon étroite et durable entre elles.

Un prérequis: la coopération

- Coopérer ne va pas toujours de soi, même en temps ordinaire, et a fortiori entre deux ou plusieurs entités jusque-là distinctes.
- Un **prérequis** essentiel : que l'institution académique fonctionne en **interne** comme une organisation **à la fois** fortement **intégrée** et fortement **différenciée** entre ses composantes souvent hétérogènes (écoles professionnelles et universités; disciplines et épistémologies; collèges et départements, etc.), ce tout en préservant l'indépendance des académiques.
- Un mode de fonctionnement coopératif se traduit par le partage d'un même *affectio societatis*.

Coopérer en interne fonde la capacité stratégique

- Plus cette capacité est robuste, plus l'institution poursuit une politique qui fait sens par rapport aux évolutions, aux défis et aux opportunités logés dans son environnement.
- Plus cette capacité est faible, moins l'institution se déploie en tant que telle selon une identité distinctive et une ligne d'action communes à ses parties. Et **plus son positionnement est faible ou fragile en termes de production de qualité académique** (*définie de diverses manières*).

La capacité stratégique

- * Elle ne se réduit pas à:
 - des procédures et des techniques que l'on appliquerait par imitation pure (*benchmarking*)
 - des déclarations formelles sur un site web
 - la seule responsabilité de l'autorité hiérarchique.
- Elle désigne un ensemble d'activités impliquant les divers niveaux internes, se déroulant tout au long de l'année, mobilisant des processus relationnels et cognitifs, à propos de choix que font ces divers niveaux.
- Elle est le produit d'une **co-construction non nécessairement linéaire et planifiée.**

Une stratégie est le plus souvent implicite.

Les composantes de la capacité stratégique

1. L'**horizon de temps** pris pour référence,
2. Les **environnements** d'action et les acteurs tiers jugés comme significatifs,
3. Les ressources mobilisées pour **mettre en œuvre** l'ambition stratégique,
4. La **crédibilité et l'implication accordées** par les multiples composantes internes au volet stratégique de l'institution.

Cette capacité stratégique varie d'une institution à l'autre sur un continuum, entre forte ou robuste à un extrême, et faible sinon quasiment nulle à l'autre.

Elle peut être qualifiée à partir de 11 facteurs.

Assessing strategic capacity components

	<i>Weak capacity</i>	<i>Robust capacity</i>
1. Attention paid to the impact of competitive dynamics	Low	High
2. Attention paid to national and international contexts	Low	High
3. Attention paid to societal contexts and evolution trends	Low	High
4. Main time objective set for strategizing	Short term	Mid- to long-term
5. Importance given to this time objective	Low	High
6. Attention paid to resources for implementing the strategy	Low	High
7. Attention paid to operational applications	Low	High
8. How much does general management count in strategizing	Little	A lot
9. How much academic staff really counts	Little	A lot
10. What strategizing expresses	Speech by the management	Policy endorsed by all members
11. Importance given to the status of strategizing	Secondary	Priority

Les facteurs organisationnels internes qui font la différence

- 1. Les processus sociaux, cognitifs et normatifs en usage en matière de **gestion des ressources humaines académiques**.
- 2. Des **composantes culturelles** propres au milieu local des enseignants-chercheurs.
- 3. Le mode de **gouvernance organisationnelle** qui régit le fonctionnement **réel** de l'institution.

H.R. management of faculty members

<i>Relevant components</i>	<i>Weak strategic capacity institution</i>	<i>Robust strategic capacity institution.</i>	<i>Venerables</i>	<i>Wannabes</i>
1. Relative importance lent to research mission	Little at the institutional level Variable at the level of a single department	Great at all levels	Moderate to great	Great
2. Relative importance lent to teaching mission	Moderate at the institutional level Variable at the level of a single department	Great at all levels	Moderate	Moderate
3. What mission matters most	Teaching	Research	Research	Research
4. Attention paid to assessing these activities	Low at the institutional level Variable at the level of a single department	High	Moderate	High
5. What counts the most in defining assessment standards	Colleagues from the same department and discipline	Inside faculty members + outside profession	Senior faculty professors	General management based on professional standards
6. Standards making the difference in assessing academic performance	According to departments	Talent and promises anticipated of single faculty members	According to departments and chair holders	Publication numbers in recent years in top-rated journals

Salience of academic staff cultural norms

<i>Relevant components</i>	<i>Weak strategic capacity</i>	<i>Robust strategic capacity</i>	<i>Venerables</i>	<i>Wannabes</i>
1. Social status associated with being a member of the university	Moderately high	Moderately high	High	High
2. Image attached to the social status of member of the institution	Teacher	Teacher	Academic	Knowledge worker
3. Strength of local standards and values	Weak	Strong	Strong	Weak
4. Socialization process of faculty members	In situ and through personal learning	In situ and through personal learning	In situ by statutory peers	Outside the institution by disciplinary communities
5. Loyalty to the institution	Moderate	Strong	Strong	Weak

Organizational governance of the institution

<i>Relevant components⁵.</i>	<i>Weak strategic capacity institutions</i>	<i>Robust strategic capacity institutions</i>	<i>Venerables</i>	<i>Wannabes</i>
1. The relations between academics	Peers bound together by equality criteria	Members of the same community	Colleagues who are members of the same meritocracy	Individuals competing inside the institution and on academic markets
2. The valuation of management roles fulfilled by faculty members	Little or no at all	Valued	Little or not at all	Valued
3. The power sharing between management and academics	Weak management Quite weak academics	Strong management Strong teaching staff	Weak management Strong teaching staff	Strong management Weak teaching staff
4. How the institution works as an organization.	Centrifugal	Neither centrifugal not centripetal	Centrifugal	Centripetal
5. Degree of integration among its components	Weak	Strong	Weak	Strong

Une écologie organisationnelle adaptée

1. La stratégie comme processus **quasi-expérimental**

On agit d'abord, puis on regarde de près les premiers résultats ou les effets produits, ce pour comprendre si les buts ou les ambitions qu'ils étaient supposés servir font sens, et au besoin on révisé alors la théorie de l'action en usage.

2. La stratégie comme processus **d'apprentissage.**

Pour apprendre en temps réel, il faut:

- des **capacités d'interprétation actives à tous les niveaux** de l'institution
- une **capacité d'intégration de ces interprétations dans un cadre de référence partagé** sans les laisser trop différenciées

Par ex. par la façon dont les ressources humaines académiques sont gérées. Si l'évaluation interne est prise au sérieux - pas seulement comme le comptage du nombre de publications - elle génère des effets latéraux d'apprentissage cognitif entre disciplines

Développer l'écologie organisationnelle

1. Le leadership institutionnel académique et administratif donne la priorité à ce développement - et possède la compétence professionnelle adéquate.
2. **A tous les niveaux**, les responsables agissent comme des facilitateurs de «**conversations**» formelles et informelles, comme des **coaches**.
3. Il faut de la **continuité dans le temps** = des horizons de 10 à 20 ans au moins. On ne développe pas par décret.
4. L'institution dispose d'une **véritable autonomie** (par rapport à des tutelles, entreprises, *alumni*, etc)
5. Elle établit une réelle **décentralisation** interne accompagnée de **jugements** des résultats obtenus.

Comment intégrer une organisation?

1. Par **la fusion** (unité structurelle formelle à partir d'un centre)

Coûts élevés: durée (temps long), processus bureaucratique, risque de centralisation, risques de rejet, énergie dépensée, intégration des équipes pas garantie, etc.

2. Par une structure matricielle

Stimulée par l'interdisciplinarité (formation et recherche), et la mutualisation des potentiels des composantes.

Même marque ombrelle (diplômes et publications), harmonisation des standards de recrutement, recrutement direct de chercheurs, partage de certains services transversaux, budget spécifique).

En lignes les établissements où travaillent les équipes scientifiques et pédagogiques. En colonnes les initiatives et structures transversales et communes aux établissements (labos, « schools », services communs, etc.)

Plus souple, appropriée par les initiatives des forces vives, pilotage par les académiques eux-mêmes, caractère fédéraliste, gouvernance plus simple et pratique. Principes de subsidiarité verticale et horizontale.

Deux leçons

- Inventer son propre modèle stratégique et organisationnel au fur et à mesure. Car chaque institution ou partie d'institution a ses particularités (*path dependence*).
- Apprendre des erreurs et succès des autres mais ne pas les imiter aveuglément

Suggestions de lecture

- Paradeise C. and J.C. Thoenig. 2013. "Academic Institutions in Search of Quality: Local Orders and Global Standards". *Organization Studies*, vol. 34, 2: 195-224. [halshs-00871625](#)
- Paradeise C. and J.C. Thoenig. 2014. "Organizational Governance and the Production of Academic Quality: Lessons from Two Top U.S. Research Universities". *Minerva*, 52 (4): 381-417.
- Paradeise C. and J.C. Thoenig. 2015. *In Search of Academic Quality*. London, Palgrave MacMillan.
- Thoenig J.C. and C. Paradeise. 2016. « Strategic Capacity and Organizational Capabilities. A Challenge for Universities ». *Minerva* 54 (3) : 293-324.