

T. B. Osmanova
directeur de recherche: O.A. Karpyuk,
docteur de 3 cycle des sciences économiques,
maître de conférences
Université d'Etat de Jitomir I. Franko
Professeur de langue: Y.O. Lisova, docteur de 3 cycle ès lettres

MANAGEMENT STRATÉGIQUE

C'est une forme particulière de management. Il est participatif, critique, prospectif, conduisant à des politiques institutionnelles qui visent essentiellement à accroître le potentiel de changement dans l'université: ce potentiel dépend des compétences, des normes de comportement des acteurs, de l'organisation et des méthodes de management, du réseau des relations et de leur qualité.

Il s'applique à des situations complexes où opèrent de nombreux acteurs disposant d'une forte autonomie, où l'incertitude de l'information et l'incertitude sur les évolutions est importante, où, par conséquent, la prévisibilité est limitée et où l'évaluation des résultats rencontre de sérieuses difficultés.

Aussi le management stratégique s'efforce-t-il d'instaurer et d'entretenir une capacité d'adaptation, un apprentissage collectif du changement à tous les niveaux de décision. Il repose sur des méthodes d'organisation (normes de comportement, structures, communications, règles, procédures) sur un ferme et évident engagement des responsables dans des voies nouvelles, un engagement qui s'insère dans des méthodes de leadership appropriées (animation de l'action collective). Il favorise l'initiative décentralisée, l'innovation, l'implication personnelle mais aussi la coopération, l'échange d'information, le travail en réseaux, avec le souci constant de la qualité et la plus large diffusion des méthodes d'évaluation et des normes de qualité.

Une université et le système universitaire sont des organisations complexes. Mais elles comportent également, de manière plus ou moins extensive, des situations plus standardisées, dont il est possible d'apprécier les évolutions tendancielle et qui doivent être planifiées, programmées et organisées de manière classique. Le management stratégique doit pouvoir gérer, en les combinant, ces deux types de situation. Il n'existe pas de modèle standard du management stratégique. Chaque université a sa forme de gouvernement, ses structures, ses traditions, son expérience, ses problèmes à résoudre, ses personnes, ses moyens, sa capacité de manager et en particulier sa pratique de leadership. C'est son style de management propre.

Une direction forte, centralisée, mais dont l'autorité et le savoir-faire sont bien acceptés, avec des personnels motivés pour la qualité, et une bonne communication, peut exercer un management innovateur mais qui a ses limites. Il existe aussi des modes de direction bureaucratique qui comportent peu de leadership, où le management consiste surtout à administrer, surveiller les coûts, bien programmer la mise en oeuvre des actions décidées, effectuer des opérations selon les règles, etc. Le management bureaucratique peut répondre à certaines situations mais les impulsions pour le changement risquent alors de provenir de l'extérieur (réformes et réglementations externes, contraintes sur les moyens, concurrence, mouvements centrifuges des personnels et des ressources ou arrivée de personnels influents nouveaux ...).

Le degré de participation et d'initiative des membres à la formulation et la réalisation des politiques est également spécifique; les traditions et le leadership y jouent un rôle clef. Malgré cette spécificité, on peut considérer qu'il existe des principes généraux de management stratégique: ils sont l'objet de ce document.

LITTÉRATURE

1. Tabatoni P. Strategic Management and Universities' Institutional Development / P. Tabatoni. – EUA Genève, 2002. – 36 p.