

## RESUMÉ

---

Notre recherche vient questionner le faire stratégique au sein d'une organisation pluraliste de type universitaire. En ce sens, nous avons établi un argumentaire théorique qui montre en quoi les organisations universitaires sont des organisations spécifiques, mêlant divers principes guidant l'action et qui développent leur capacité de pilotage stratégique, notamment en réponse à un environnement complexe et mouvant. Relevant de caractéristiques pluralistes, ces dernières sont empreintes de « *foyers stratégiques contradictoires* » qui posent de nombreux défis au développement de leur management stratégique. En cela, cette recherche doctorale consiste à étudier comment se met en œuvre le management stratégique en leur sein, sous l'angle des pratiques et ceux qui les façonnent. Ainsi, l'approche conceptuelle « *Strategy as practice* », permet d'étudier le faire stratégique de ces organisations. En ce sens, la stratégie n'est pas vue comme une caractéristique de l'organisation, mais comme une activité sociale située.

Notre démarche empirique s'est déroulée dans le cadre d'une étude de cas unique longitudinale, au sein d'une université française, fusionnée, de grande taille, alors considérée comme un cas extrême et révélateur. Selon une méthodologie qualitative, nous avons utilisé plusieurs sources d'évidence (81 entretiens semi-directifs, observations, participations, carnets de bord) selon une méthode de collecte par données mixtes.

Quant aux résultats, ceux-ci s'articulent autour de quatre éléments. D'une part, l'analyse des données recueillies fait état d'un processus articulant une initiative politique sur un territoire dans un contexte institutionnel favorable, comme un élément qui participe à l'influence d'une stratégie formalisée au sein de l'organisation. D'autre part, l'analyse de nos résultats montrent que le déploiement délibéré de la stratégie résulte d'un ensemble de pratiques organisationnelles généralisées dans l'organisation. Ces pratiques permettent de traduire les orientations, justifier le changement et impliquer les acteurs dans la mise en œuvre de la stratégie. Aussi, l'analyse empirique montre que le faire stratégique s'opère au regard de trois sphères d'actions et d'intervention d'acteurs qui ne résulte pas d'une approche hiérarchique du fait de la présence d'acteurs « interdépendants » dans les trois sphères. Des lors, elles sont interdépendantes. Enfin, le faire stratégique implique également l'imbrication de pratiques stratégiques qui sont la résultante d'activités épisodiques, rationnelles et discursives et impliquent la coordination d'actions délibérées au sein des trois sphères d'action.

*In fine*, la recherche montre que le faire stratégique s'opérationnalise au regard d'actions managériales multiples et combinées par un ensemble d'outils et d'artefacts qui sont mobilisés par différents groupes d'acteurs. Dans le contexte étudié, le management par projet est au cœur de ces processus d'interactions et montre que « faire » la stratégie s'effectue aussi chemin faisant.

**Mot clés :** stratégie - organisation pluraliste - université - fabrique de la stratégie.

## ABSTRACT

---

The objective of the research is to put into question the notion of strategizing amongst an academic pluralistic organization. Thus, a theoretical frame was established to put forward the reasons why those academic organizations are specific ones combining diverse principles to guide an action which develops its strategic monitoring capacity; especially due to a complex and moving environment.

Answering to different features, those organizations are filled with “contradictory strategic positions”, that constitutes a number of challenges to the development of their strategic management. To that extent, this research consists in examining how the strategic management is set into place within them under the prism of the practices and those who shape them. As a consequence, the conceptual approach “*Strategy as practice*” permits to study the notion of strategizing of those organizations. To address this point, strategy is not considered as a characteristic of organization but as a social situated activity.

The empirical approach of the dissertation was conducted as part of a single longitudinal case study amongst a French merged university of great proportion. The latter was considered as an extreme and relevant case study. According to a qualitative methodology, various sources were requested (81 semi-directed interviews; observations, logbooks in accordance with a mixed data gathering method).

As regards the results, they are structured around four elements. In the one hand, the analysis of the gathered data revealed a process comprising a political initiative on a territory in a favorable institutional surrounding as an element which participates to the influence of a formalized strategy within the organization. On the other hand, the assessment shows that the willingly expansion of the strategy results in a series of functional practices widespread in the organization. Those practices not only enable to translate the orientations but to justify changing and finally permit to involve the stakeholders in executing the strategy. Plus, the empirical analysis demonstrates that the notion of strategizing occurs in regards to three spheres of actions and the intervention of stakeholders which does not result in a hierarchic approach due to the presence of “interdependent” stakeholders in the three spheres; from this moment they become “interdependent.” Finally, strategizing also implies the embedding of strategic practices which results from episodic, rational and discursive activities and requires the coordination of deliberated actions within the three spheres of action.

To conclude, this dissertation sheds light on the fact that strategizing has been operationalized thanks to multiple managerial actions which were combined by a collection of tools and artifacts and were mobilized by various groups of stakeholders. In the studied context, project management is at the heart of interaction processes and puts forward the idea that the “making” of the strategy is carried out all the way.

**Key words:** strategy- pluralistic organization- academic- - strategizing

**AIX MARSEILLE UNIVERSITE**  
**INSTITUT DE MANAGEMENT PUBLIC ET GOUVERNANCE**  
**TERRITORIALE**

ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION D'AIX-MARSEILLE  
CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES EN GESTION D'AIX-MARSEILLE

---

**LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DANS LES ORGANISATIONS PLURALISTES :  
L'ETUDE DU FAIRE STRATEGIQUE DANS UNE UNIVERSITE  
PLURIDISCIPLINAIRE DE GRANDE TAILLE**

---

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

*Présentée et soutenue publiquement le 09 décembre 2017*

**Marie-Luce Grisoli**

**JURY**

Directeur de Recherche :

**Robert FOUCHET**  
Professeur des Universités,  
Aix Marseille Université

Co-directeur de Recherche :

**Emil TURC**  
Maître de conférence,  
Aix Marseille Université

Rapporteurs :

**Anne DRUMAUX**  
Professeur des Universités,  
Université Libre de Bruxelles

**Véronique PERRET**  
Professeur des Universités,  
Université Paris Dauphine

Suffragant :

**Edouard HUSSON**  
Professeur des Universités,  
Université Paris Sciences Lettres