



HAL
open science

Gouvernance organisationnelle et transformation des disciplines

Jean-Claude Thoenig

► **To cite this version:**

Jean-Claude Thoenig. Gouvernance organisationnelle et transformation des disciplines. 2013. halshs-00870739

HAL Id: halshs-00870739

<https://shs.hal.science/halshs-00870739>

Preprint submitted on 8 Oct 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Colloque international
« Transformations des disciplines académiques : entre innovation et résistance »
Université de Lausanne, 15 novembre 2013

Working paper

Gouvernance organisationnelle et transformation des disciplines

Jean-Claude THOENIG¹
Directeur de recherche (ém.) au CNRS
Dauphine Recherche en Management

Contenu :

- L'organisation comme construit social
- Les universités comme organisations
- Gouvernance organisationnelle et interdisciplinarité : un chantier qui reste ouvert.
- Bibliographie

¹ jeanclaude.thoenig@free.fr

Qu'apporte l'analyse sociologique des universités comme organisations à la connaissance de la transformation des disciplines qui les composent? La présente contribution poursuit un double objectif².

D'une part, elle rappelle une évidence dont l'importance est parfois sous-estimée à la fois par les praticiens et par les chercheurs. Les processus de gouvernance organisationnelle sont tyranniques. La manière effective dont les universités fonctionnent - au niveau de leur direction générale, de leurs unités de formation et de leurs centres de recherche – impacte de manière forte la dynamique de leurs changements académiques. Plus précisément ce ne sont pas les structures formelles ou les procédures de gestion – de type *New Public Management* – qui en soi, à elles seules et de façon mécanique ou linéaire déterminent le cours des choses sur le terrain. Les processus sociaux internes qui les prennent en charge au quotidien comptent³

D'autre part, elle suggère une boîte à outils analytique. Elle présente quelques acquis de la sociologie qui permettent d'éclairer, par exemple, pourquoi une propension à la transformation des disciplines académiques, est appropriée dans telle ou telle institution - université, école professionnelle, département ou laboratoire et avec quelles conséquences pour leur gouvernance.

Elle repose sur l'hypothèse plus générale, validée en ce qui concerne les entreprises, les administrations publiques et les politiques publiques, que le modèle *input - output* ne garantit pas à lui seul un niveau de performance d'une organisation ou d'une politique. Ce modèle néglige la configuration sociale qu'est le *throughput* de l'organisation interne, qui n'est pas par essence une pure variable dépendante et malléable à volonté. En d'autres termes les conditions qui préexistent à l'appropriation par les metteurs en œuvre comptent dans une large mesure pour ce que les *inputs* vont produire effectivement en termes d'*outputs*. Les universités comme organisations fonctionnent comme autant d'ordres sociaux locaux et relativement spécifiques. Cette hypothèse de l'ordre local est une posture heuristiquement plus explicative des trajectoires des universités se déployant dans des mondes régis par des impératifs dits d'excellence et qui s'avère malheureusement négligée par des théories macrosociologiques comme l'isomorphisme institutionnel (Paradeise and Thoenig 2013).

S'agissant d'atteindre une qualité de production scientifique de niveau international, ce fait a été démontré pour le cas des « World Class Universities » (Thoenig and Paradeise 2013). Il ne suffit pas de mobiliser beaucoup d'argent,

² Merci à Catherine Paradeise pour ses précieux commentaires,

³ Le propos de ce texte n'est pas de présenter une bibliographie ou un état de l'art exhaustif des travaux portant sur les universités. On notera que les apports de sociologues des organisations ont surtout dans un premier temps porté moins sur les universités en tant que telles que sur des parties spécifiques de leur configuration institutionnelle - laboratoires, départements - processus budgétaire (par exemple et entre autres Salancik and Pfeffer 1974 ou Pfeffer and Moore 1980)

d'attirer des talents académiques et de décréter des conditions institutionnelles telles qu'une autonomie forte ou des dispositifs de gestion inspirés du *New Public Management*, pour que *ipso facto* et à court terme une université rejoigne les rangs des meilleures ou bien, sur un autre registre, favorise de façon endogène l'éclosion d'approches pluridisciplinaires.

Deux points seront développés ci-dessous qui suggèrent diverses pistes permettant à l'analyse organisationnelle de qualifier analytiquement et théoriquement des enjeux tels que ceux liés à la transformation des disciplines académiques. Le premier est un bref rappel de quelques fondamentaux en matière de sociologie des organisations. Le second, plus original, caractérise les universités comme étant des organisations relevant d'un type spécifique.

1. L'organisation comme construit social

Comment et jusqu'à quel point les hétérogénéités qui caractérisent une organisation sont-elles rendues compatibles ? La question fait sens au moins autant pour les universités que pour les entreprises ou les administrations publiques. Les une comme les autres incorporent des logiques d'action fort différentes, mobilisent des fonctions qui ne partagent pas les mêmes références et critères, servent des missions multiples.

La réponse que suggère la sociologie des organisations est double. La compatibilité qui est assurée entre des hétérogénéités internes qui sont liées entre elles par des relations d'interdépendance forte – ce que A fait et comment il le fait a des conséquences pour B ou pour C, et réciproquement - procède de la manière dont des processus sociaux ou relationnels, formels aussi bien qu'informels, s'approprient de telles situations. Par ailleurs ce sont ces processus sociaux internes qui fabriquent les *outputs* de l'organisation : par exemple, la qualité de la production académique ou la transformation des disciplines sont des construits collectifs.

L'analyse organisationnelle a émergé historiquement d'un agenda qui l'a investi d'une identité en tant que discipline distincte et lui a tracé un domaine de connaissance (Thoenig 1998).

D'une part une organisation est saisie comme un niveau social qui n'est réductible ni à la somme des groupements et individus qui le composent ni à une configuration dont les déterminants sont essentiellement d'ordre sociétal. Le regard porté par les sociologues des organisations propose une alternative qui échappe tant aux approches de type micro – relevant par exemple de la psychologie sociale⁴ – qu'aux théories de type plus macro – relevant de dynamiques de domination ou de déterminismes sociétaux plus vastes régissant

⁴ Sur les laboratoires de recherche, voir les travaux pionniers de Donald Pelz (Pelz 1956) qui traitent par exemple de leadership dans des petits groupes

le contexte dans lequel une organisation s'inscrit, qui lui seraient exogènes et la surplomberaient⁵.

D'autre part une organisation n'est pas un espace dont la compréhension de l'action serait réductible aux formes et aux structures – juridiques, techniques, procédurales – qui l'instituent (Simon 1946). Trois postulats majeurs fondent de telles représentations normatives. Le premier est qu'une organisation serait régie comme une pyramide hiérarchique dont le sommet ou le centre bénéficierait d'un double monopole – celui de l'autorité légitime et celui de la fixation des programmes d'action régissant ses composantes internes. Elle prendrait donc une forme mono-centrique s'évasant jusqu'à la base. Pour comprendre ce qui se passe vraiment, en son sein il faudrait prendre comme référent déterminant les volontés énoncées au sommet. Le deuxième est que les échelons subordonnés sont des metteurs en œuvre se soumettant passivement à des impératifs de conformité. Car la connaissance est présumée être concentrée au sommet qui porterait et rendrait opératoire à lui seul un projet ou une vision. Les organisations seraient donc des mondes linéaires : ce qui se passe à la base est la conséquence de ce qui se passe au sommet. En d'autres termes les rapports entre les divers échelons sont présumés être asymétriques et transitifs. A étant le supérieur de B, et B celui de C, A est en définitive le supérieur de C. Le troisième postulat est que les frontières de l'organisation feraient la différence. Les membres de l'organisation seraient porteurs d'enjeux qui les distinguent des autres organisations et leurs comportements se comprendraient comme non ambigus de ce point de vue. Ils ne sont pas à la fois dans et hors de l'organisation.

La sociologie des organisations questionne à l'envi les postulats évoqués plus haut. Elle les traduit en termes d'hypothèses à tester les postulats que le sens commun mais aussi des idéologies gestionnaires véhiculent. Elle démontre qu'autorité hiérarchique et pouvoir effectif ne coïncident pas nécessairement. De même les liens entre échelons internes sont loin d'être transitifs et linéaires. Enfin les frontières entre l'intérieur et l'extérieur ne sont pas toujours nettes, certains échelons internes ou individus endossant des logiques d'action propres à des organisations, milieux ou enjeux qui sont externes.

Le changement est un thème classique de la théorie des organisations fondées sur les sciences sociales.

Des travaux devenus des classiques soulignent que les organisations sont exposées à des cercles vicieux de divers types induisant deux effets majeurs. Face à des dysfonctionnements internes elles répondent en ayant recours à des

⁵ Le programme de recherche qui s'est développé dans les années 1990 sous la houlette du néo-institutionnalisme tel qu'énoncé par James March et par Johan Olsen montre à travers de multiples enquêtes de recherche de terrain que le *New Public Management* ne se met pas en place dans la pratique des organisations d'une manière identique et mécanique. Les ordres sociaux que sont les agences publiques se l'approprient et le réinterprètent chacun à leur manière (pour une présentation résumée, voir Thoenig 2007).

solutions qui sont précisément la cause de leurs erreurs (voir par exemple March and Simon 1958). Par ailleurs elles se montrent incapables de s'adapter par elles-mêmes, de façon endogène et sans crise majeure aux changements qui peuvent intervenir dans leur environnement (Crozier 1964). Une illustration en est donnée par un essai traitant notamment des universités américaines (Crozier 1980). Une extension de cette approche serait d'établir des typologies ayant pour ambition de classer toute organisation quel que soit son secteur d'activité ou la nature de son statut institutionnel par rapport à des paramètres tels que leur environnement saisi par son degré de stabilité. Par exemple l'organisation opère-t-elle sur un marché ou dans un environnement qui est placide ou au contraire turbulent, et est-elle capable d'anticiper ou pas comment et pourquoi cet environnement pertinent change (Burns et Stalker 1961) ? Or lorsque qu'une attention est donnée au changement de l'environnement, le statut de ce dernier est énoncé comme une donnée en soi, comme une variable indépendante.

La question se pose d'autant plus si on les resitue face à l'avalanche de mutations et de changements auxquelles elles sont confrontées à l'heure actuelle, la transformation des disciplines n'étant qu'une facette d'un éventail beaucoup plus large qui va des réformes de leur mode de *steering* par les autorités publiques, de leur autonomie institutionnelle, de l'évolution de leurs sources de financement, et de leur mise en concurrence, jusqu'aux évolutions des marchés du travail de leurs étudiants et de leurs missions. Se montrent-elles actives ou non par rapport à ces mutations ? N'ont-elles comme ordres sociaux que le choix entre deux postures, la soumission ou la résistance ?

L'ambition du présent texte est de proposer une grille d'analyse qui permet de mieux éclairer et comprendre pourquoi et comment la gouvernance organisationnelle d'une université anticipe ou réagit, prend en compte ou ignore les mutations de son environnement, notamment dans le domaine académique. Sa valeur ajoutée du point de vue heuristique réside notamment dans le fait qu'elle pousse le chercheur à qualifier de façon fine les processus sociaux effectifs qui prennent en charge chacune de ces propriétés et qui constituent la gouvernance interne en tant qu'ordre social local, en particulier - mais pas seulement - du point de vue de l'interdisciplinarité.

2. Les universités comme organisations

Les universités comme organisation sont régies par une *Gestalt* qui assemble cinq propriétés remarquables :

- elles juxtaposent des logiques hiérarchiques ou administratives, qui sont endogènes, et des logiques collégiales ou professionnelles, qui sont exogènes,

- elles rassemblent des communautés académiques nombreuses et relativement segmentées entre elles mais dont les domaines ontologiques évoluent à travers le temps,
- elles opèrent dans des économies régies par des logiques qualitatives,
- elles se confrontent à des environnements extrêmement incertains qui sont des sources de risques conséquents pour elles,
- elles remplissent une fonction fiduciaire pour le compte de parties prenantes externes.

2.1. Rendre compatibles la hiérarchie administrative et la collégialité professionnelle

Une université est fortement dépendante des membres permanents de son corps professoral. Or ces derniers appartiennent aussi à une profession spécifique. Ils cumulent deux statuts : un est local – salarié - et l'autre est cosmopolite – une profession et une discipline académique. De ce point de vue il est exact de définir une université comme une institution de type *loosely coupled*. (Weick 1979). D'un côté ils s'activent dans une organisation spécifique sous la juridiction d'une hiérarchie de l'autorité - en bénéficiant de ressources de pouvoir plus ou moins importantes -, sont tenus de respecter et mettre en œuvre des procédures administratives et d'apporter leur contribution à des politiques qu'ils ne sont pas seuls à définir. D'un autre côté ils appartiennent à un métier dont l'exercice repose sur un art savant, voire sont des professionnels au sens anglais du terme, et ils se réfèrent à des valeurs, des savoir-faire et des standards qui sont définis en dehors de l'organisation. Dans ce second cas ils prennent appui sur une forme d'autorégulation qui est de type collégial : seul des pairs de la même profession voire discipline sont jugés aptes et légitimes de juger et d'évaluer d'autres collègues, ce qu'ils produisent et comment ils le font. Ni les étudiants ni les dirigeants de l'université ou les personnels non académiques ne partagent sur un pied d'égalité avec les pairs le privilège et la compréhension nécessaires pour établir ce qui est ou n'est pas en ligne avec le champs et l'état de l'art de la connaissance et satisfait ou non les exigences de la diffusion en classe et de l'avancée de la recherche.

Rendre compatibles la subordination locale ou administrative et la conformité cosmopolite ou professionnelle n'est pas un équilibre facile à maintenir. La thèse a été longuement défendue par des théoriciens des organisations que ce qu'ils définissaient comme des bureaucraties professionnelles protégeaient le double rôle et l'autonomie des producteurs professionnels en établissant un mur entre les deux logiques d'action, la sphère administrative n'interférant pas dans la sphère académique et les professionnels ne disposant que d'une capacité de contrôle collégial sur la sphère hiérarchique (Mintzberg 1982). Des recherches plus récentes sur des cabinets d'avocats de grande taille suggèrent que l'implication sinon la confrontation des professionnels en matière de

management n'est au mieux que rhétorique. En fait les grands cabinets se structurent en mettant en place une nouvelle définition de ce qui constitue le champ professionnel et ses limites (Ackroyd and Muzio 2007). La sphère administrative ou hiérarchique locale et la sphère cosmopolite académique ne sont pas condamnées à coexister dans un contexte relationnel de confrontation ou d'évitement pur qui serait par définition un jeu à somme nulle (Paradeise 2010). Leurs relations avec et leur dépendance commune à l'égard de tierces parties prenantes - les usagers, les autorités de tutelle, les communautés scientifiques externes - servent à canaliser leurs conflits, à trouver des arrangements et à construire ensemble des processus sociaux internes à l'organisation dont ils sont membres et acteurs. Par exemple les postes de direction des universités et de leurs départements sont confiés à d'anciens académiques. Ils se comportent davantage comme des *primi inter pares* sans autorité discrétionnaire réelle sur leurs anciens collègues.

2.2. Faire coexister des champs disciplinaires dissemblables

Si les universités relèvent de la catégorie des organisations professionnelles, elles se distinguent néanmoins d'entreprises comme des cabinets d'avocats ou d'audit en ce sens qu'elles rassemblent des disciplines nombreuses et relativement différenciées. Elles sont composées de multiples disciplines hétérogènes par leurs valeurs, par leurs agendas et par leurs références épistémologiques. Chacune est en général cantonnée dans une unité dont elle forme la composante hégémonique : un département ou un laboratoire. La division des domaines est poussée, l'évitement mutuel est généralisé.

Or, comme le rappellent les sociologues des professions, la sphère professionnelle n'est pas un monde tranquille. Ses diverses composantes sont en concurrence pour l'accès à des ressources (argent, étudiants, locaux, etc). Celles qui à moyen terme ne se comportent pas en accord avec leurs devoirs et leurs promesses deviennent vulnérables à des écologies scientifiques provenant d'autres disciplines plus dynamiques qui seraient tentées de franchir les frontières établies et d'envahir les territoires d'autres segments académiques ou épistémologiques (Abbott 1988). Les universités étant extrêmement hétérogènes en termes de groupes académiques ou scientifiques qui ne partagent pas les mêmes valeurs, références de qualité et de pertinence du savoir, fournissent un terrain propice à de tels phénomènes (Owen-Smith and Powell 2001, Musselin 2008, Lamont 2009). Ce déplacement des lignes entre communautés épistémologiques est particulièrement remarquable dans des domaines tels que le management (Paradeise et autres 2011) et les sciences du vivant (Paradeise, Noël et Goastellec 2013). La sphère académique n'a cependant pas intérêt à pousser trop loin ses dissensions internes et ses rivalités entre ses composantes, sauf à ouvrir le champ au regard sinon à l'intrusion de tiers tels que les représentants de la sphère administrative, par exemple lorsqu'un département n'arrive pas à renouveler son corps enseignant faute d'accord entre les ténors

des diverses sous-disciplines qui le composent. A un niveau plus général, en cas de récession prolongée de ses revenus, une université voit monter des tensions et des asymétries internes entre le monde des sciences et celui des humanités qui laissent la voie ouverte à des arbitrages de tiers.

2.3. Se distinguer par des logiques de qualité

Les universités opèrent sur des marchés concurrentiels locaux ou internationaux qui sont mus largement par des dynamiques de la qualité, et non pas de la quantité ou du prix. Les contextes d'échange économique dans lesquels elles se situent ne sont ceux de la production standardisée ou anonyme ni ceux de biens et de services et biens prédéfinis en détail. Leurs parties prenantes externes expriment des attentes plus ou moins stables et claires et elles disposent d'une information relativement pauvre pour juger de la qualité réelle des prestations offertes et fournies par les universités.

Le paradigme de la qualité développé par la sociologie économique éclaire bien les principes qui structurent les marchés ou contextes d'échange dans lesquels les universités sont immergées et se font concurrence (Karpik 1995). Les opérateurs y font recours à un principe de modération pour facturer leurs prestations de recherche et de formation : maximiser les tarifs appliqués à leurs usagers n'est pas une priorité ultime et constante. Les universités contrôlent aussi beaucoup plus d'informations que leurs usagers, sur la manière d'enseigner ou de générer de la connaissance, sur la façon de certifier des diplômés qui soient valorisés par les marchés du travail ou de mener des projets de recherches qui cadrent avec les exigences de l'innovation et de la rigueur scientifique. Le jugement et l'engagement basés sur la confiance jouent un rôle majeur pour rendre l'échange possible entre les parties concernées.

C'est ainsi que les candidats à un poste d'enseignement et de recherche permanent ou à temps plein sont en général jugés sur la base de trois critères : leurs propres publications scientifiques, leur savoir-faire pédagogique, leur capacité à se montrer de bons collègues de département (Musselin 2004). Le contenu des critères de qualité appropriés, leur importance relative varient entre universités, mais aussi entre départements d'une même université et même entre, sous-disciplines d'une même discipline. Les jugements portant sur la qualité académique du service offert ou de la mission desservie comme ceux portant sur les performances et les potentialités des personnels académiques se réfèrent d'une manière ou une autre à des valeurs et à des normes exogènes à l'ordre local qu'est l'organisation, qui sont celles portées par une discipline et un statut de professionnel. Ces valeurs ne sont pas non plus standardisées. Elles sont socialement construites au fur et à mesure des processus sociaux incorporant des pairs en terme de gouvernance organisationnelle.

La réputation institutionnelle d'une université se bâtit comme un construit organisationnel. Elle constitue un atout dans la mesure où elle s'avère être une promesse faite aux usagers et aux parties tierces que de la qualité sera au rendez-

vous et partagée avec eux. Comme d'autres marchés centrés sur une économie de la qualité, celui des prestations académiques – formation, connaissance, missions tierces - est accessible aux usagers potentiels par divers canaux – des agences spécialisées de notation, des systèmes d'évaluation, du bouche à oreille, le monde universitaire lui-même, etc – et par divers registres d'intelligibilité comme ceux basés sur le prestige ou sur l'excellence (Merton 1973).

2.4. Gérer la confiance de mandants

Les universités remplissent une fonction de fiduciaire. Ici encore et à chaque niveau - de la présidence aux unités internes – écoles, départements, instituts de recherche, etc - la gouvernance organisationnelle joue un rôle essentiel à travers les processus sociaux qui la mettent en actes (Stinchcombe 1990).

Le statut de fiduciaire désigne une personne ou une institution qui reçoit un mandat pour agir pour le compte d'un tiers. Une université est une organisation qui reçoit des mandats nombreux de tiers très différents les uns des autres – familles d'étudiants, disciplines et professions académiques, agences publiques et fondations, autorités publiques, etc - dans un grand nombre de domaines – formation, recherche, développement économique et aménagement du territoire. Sa réputation est une promesse et une garantie faites à ses mandants que le mandataire agira de manière adéquate et ne mettra pas en danger leurs attentes et leurs intérêts. Elle consolide une confiance déléguée.

Le défi n'est pas simple à relever. Au niveau d'un département, *a fortiori* au niveau d'une faculté ou d'une université, des logiques d'action nombreuses et hétérogènes coexistent, entre disciplines académiques, entre logiques professionnelles et logiques hiérarchiques, etc. Elles sont porteuses de dynamiques internes potentiellement centrifuges. Par ailleurs plus que d'un manque de légitimité et d'autorité formelle les dirigeants au sommet souffrent d'un déficit de connaissance sur ce qui se passe à la base : l'information circule mal dans les deux sens et la construction de références cognitives communes n'est pas spontanée. Enfin les universités achètent et assemblent des *inputs* qui sont très différents des *outputs* qu'elles produisent et « vendent ». Le recrutement des académiques prend la forme dans une large mesure d'un pari fait non seulement sur ce qu'ils ont démontré jusqu'à présent mais aussi sur ses potentialités à offrir dans l'avenir – par rapport à des agendas scientifiques et professionnels qui évoluent vite en matière de recherche et de marché du travail pour les étudiants -, pari qui est rendu moins risqué par le fait que l'organisation le confie à ceux qui savent, soit aux académiques eux-mêmes voire aux pairs d'une même discipline.

Autrement dit l'université consolide la confiance qu'elle assure à ses mandants en déléguant de la confiance au sein de sa propre organisation. Contenir les effets de silos et de dérives centrifuges pouvant résulter de cette posture devient alors un enjeu essentiel de sa gouvernance organisationnelle, notamment lorsque

les mandats qui lui sont confiés exigent une confiance qui soit basée sur sa capacité interdisciplinaire. Les évolutions actuellement en cours dans la plupart des pays développés en matière d'enseignement supérieur et de recherche sont autant de contraintes externes que les institutions universitaires et les disciplines académiques ne peuvent pas ignorer (Paradeise, Noël et Goastellec 2013). Les institutions de financement de la recherche par exemple privilégient de plus en plus les projets traitant d'enjeux sociétaux au détriment de la recherche dite de curiosité : les mandants changent leurs attentes de résultats et leurs critères de confiance. En matière de formation les marchés du travail évoluent vite qui boudent des programmes autrefois florissants, par exemple s'agissant du MBA que les recruteurs boudent alors que il y a dix ans encore il était porté aux nues malgré ou à cause de son académisme exacerbé. Les mandants sont volatiles et leur confiance n'est pas pérenne.

2.5. Réduire les risques d'erreurs

La transformation des disciplines à laquelle procède une université représente une prise de risque face à des incertitudes externes qui est loin d'être triviale par les erreurs qu'elle peut induire. Elle ne garantit pas un retour inéluctablement positif. Encore doit-elle être endossée, par exemple par l'évolution vers plus de pluridisciplinarité, par des parties prenantes externes qui importent.

Une école de sociologie s'intéresse notamment à la façon dont une organisation singulière produit telle conséquence ou telle décision précise. Elle prend pour cause et pour problème les caractéristiques spécifiques de la structure organisationnelle. Elle traite l'erreur comme une donnée, un constat, et non pas comme un problème en tant que tel pour l'interprétation scientifique. Elle considère l'organisation d'abord et avant tout comme une scène d'action collective dont les choix et les décisions résultent pour l'essentiel de dynamiques politiques internes (Crozier et Friedberg 1977). Elle privilégie une approche étroite : les enjeux sont essentiellement traités comme ceux d'acteurs singuliers. Ces derniers sont saisis dans un contexte relationnel micro ou local interne qui est le leur, notamment en termes de relations d'interdépendance et de rapports de pouvoir là où ils se trouvent, de ressources qu'ils mobilisent dans ces contextes situés et de contraintes qu'ils affrontent dans ces relations. En revanche l'organisation en tant que telle n'est pas définie par rapport à des environnements qui seraient porteurs d'incertitudes pour l'organisation en tant que telle. Un cas classique est le modèle de l'anarchie organisée qui est bâti à partir de l'observation de la faculté des sciences sociales de la nouvelle université de Californie à Irvine (Cohen, March and Olsen 1972). Il met l'accent sur le fait que des causes particulières (les allocations d'attention que font les membres de l'organisation, les routines et procédures qui préexistent, la présence ou absence des membres à des réunions au cours desquelles les décisions sont vraiment prises, etc.) font dévier le processus de décision adopté par rapport à un idéal ou un but prédéfini. Or ce paradigme ne propose guère de

théorie de l'erreur. Par exemple il n'explore pas pourquoi, même lorsque la structure est agencée, formulée et définie pour traiter une incertitude significative, mais que la nature de cette incertitude tend à évoluer d'une manière ou d'une autre, une organisation se montre peu apte à en traiter les variations lorsqu'elle prend des décisions pour l'action. Comment et pourquoi dans telles circonstances précises ses structures sociales facilitent-elles la production d'erreurs voire accroissent les risques - ce même quand l'organisation semble fonctionner en interne de manière non bureaucratique -, et se montrent-elles incapables de réduire les risques qu'elles encourent ?

Un autre courant de la théorie sociologique fait l'hypothèse que toute organisation doit être saisie comme une forme sociale et collective de réduction des incertitudes exogènes (Thompson and Tuden 1969). La structure sociale interne d'une organisation se comprend comme celle d'un acteur collectif qui relie des décisions à des événements ou à des informations. Ces événements et informations ont trait aux fluctuations et à l'instabilité de l'environnement dans lequel elle s'inscrit et qui importe pour son devenir car les fluctuations de cet environnement sont directement pertinentes pour sa survie, pour sa mission ou pour son succès. Elles induisent des risques élevés. Quel que soit par ailleurs le contexte culturel plus large dans lequel une organisation se situe, la nature de l'incertitude affecte le processus de ses décisions.

Lorsque les préférences en matière de ses produits sont claires et stables, mais que la relation entre cause et effet est incertaine, ce sont des jugements qui prennent le dessus : ils prennent la forme de paris. Réduire les probabilités que ces paris soient perdants fonde les actes organisationnels. L'expérience dont l'organisation dispose et mobilise en interne à cette fin fournit la base de référence pour fonder une décision qui reste le plus souvent d'ordre qualitatif.

Par ailleurs plus ces préférences institutionnelles sont instables et incertaines, plus la décision prise fait appel à des processus de compromis entre des groupes internes. Un point essentiel dans de tels cas de figure est que l'organisation se montre capable en interne de déléguer une confiance partagée à ses membres, individus, groupements ou niveaux, qui prennent la charge de formuler une décision dont ils attendent une probabilité de réussite aussi élevée que possible.

Cette approche sociologique est axée sur le travail organisationnel mobilisé pour réduire les incertitudes. La collecte de l'information n'est pas à considérer en soi comme un phénomène neutre ou mineur. Au contraire elle fait partie intégrante d'une structure sociale interne. Cette dernière doit donc être mise en relation avec une incertitude externe, source de risque majeur, que l'université tente de traiter. Tel est le cas pour son capital de réputation externe, les parties prenantes de cette réputation étant souvent nombreux et surtout hétérogènes. Les universités confient la collecte de l'information à des personnes et groupements qui sont internes à l'université, qui ne sous-traitent pas la tâche à des tiers extérieurs, et qui sont par ailleurs composés d'académiques. Ces intervenants assument la charge principale de travail dans la construction et l'interprétation

de cette réputation. Or ceux qui comptent par leurs avis et analyses sont situés la plupart du temps à un niveau très bas de la hiérarchie de l'autorité dans leur institution. Ils font face à des obligations nombreuses et diverses. Ceci conduit l'organisation à mettre sur pied des comités dédiés.

Leurs membres estiment parfois que les responsables formels finaux de la décision – doyens, Sénat, présidence –, même s'ils sont par ailleurs d'anciens collègues, sont d'une utilité restreinte ou manquent d'objectivité car dominés par leurs propres idées et préjugés. Ces mêmes dirigeants de leur côté peuvent être conduits à considérer que l'information recueillie à la base par des personnes ou des groupements n'a pas en soi une valeur pertinente ou fiable pour la décision, même si certains peuvent bénéficier par ailleurs d'une solide réputation académique.

La théorie sociologique de l'organisation comme réductrice d'incertitude aboutit à des interprétations différentes de celles suggérées par le modèle de la poubelle organisée. Embaucher et promouvoir traduisent autant de paris pris sur les réputations futures des activités de recherche des individus, donc de leur université, et ce dans une palette de disciplines et de thèmes qui est très vaste. Le type d'erreurs faites, l'aptitude restreinte des dirigeants - même s'ils sont issus des rangs académiques - à entrer dans l'espace spécifique des centres de recherche et des départements assurant la formation, et la complexité des systèmes régissant le statut des personnels académiques, sont déterminés par la nature des incertitudes affrontées par les universités, ainsi que par la difficulté qu'éprouve l'organisation à obtenir des informations non biaisées ou complètes sur ces incertitudes.

Tout ceci modèle le type de processus sociaux mobilisés pour traiter des décisions. Même si certains peuvent a priori ressembler plus ou moins au modèle de l'anarchie organisée, ils doivent être étudiés et traités par le biais d'une théorisation de l'organisation et de ses incertitudes, et non pas être cantonnés dans le cadre d'une théorisation des seules procédures de décision que cette organisation produit. Car, si les erreurs sont interprétées en termes de structure sociale, elles peuvent être considérées comme évitables. Elles traduisent des faiblesses comportementales que manifestent des acteurs individuels et collectifs internes.

2.6. Quelques conseils heuristiques

Pour ouvrir la boîte noire qu'est le fonctionnement réel d'une organisation, l'analyste prendra du recul face à deux tentations. L'une est celle du survol des seuls discours et rationalisations émis par quelques membres de l'organisation. L'autre est celle de la description institutionnelle, formelle et procédurale que nourrit une approche *top down* de la gouvernance. Privilégier une analyse *bottom up*, qui parte des pratiques effectives de travail en cours aux divers niveaux de l'université est une posture peut s'avérer assez lourde si l'on veut cerner le fonctionnement et la manière dont les relations d'interdépendance est

effectivement gérée par les parties prenantes internes. Identifier les processus sociaux qui cadrent les interactions entre les acteurs mobilise du temps et de l'attention.

Le recours à une batterie de techniques est quasiment indispensable: observation directe, interview en face à face, étude des contenus des programmes, analyse des publications (qui publie avec qui, dans quelles revues ou maisons d'édition) et des contenus d'enseignement, identification des réseaux de collaboration avec des instances académiques externes, repérage des responsabilités que les académiques exercent dans des instances professionnelles externes, etc. Les interactions observées concernent les divers niveaux, tant sur le plan vertical que sur le plan horizontal. Elles impliquent les relations entre étudiants et enseignants-chercheurs, entre ces derniers, entre départements, entre ceux-ci et les organes de direction de l'université, entre services administratifs de la base au sommet, étudiants et des enseignants jusqu'aux départements et la direction. Les situations qui interviennent dans les situations de choix sont à observer avec soin. S'agissant d'interdisciplinarité, la palette est vaste. Elle couvre les processus et critères qui président effectivement au recrutement des enseignants-chercheurs voire des doctorants, leur évaluation leur promotion, les récompenses et sanctions les concernant, les révisions d'offres pédagogiques et de programmes, la soumission de projets de recherche, l'allocation de postes budgétaires, etc.

Les universités fonctionnent comme des systèmes au sein desquels se déploient des jeux de pouvoir, soit des processus qui ont des conséquences pour la façon dont elles remplissent les missions qu'elles s'approprient au concret. De ce point de vue, le positionnement comportemental des enseignants-chercheurs par rapport à une dynamique de transformation des disciplines académiques dépend en large partie de l'enjeu spécifique qu'elle met en cause pour chacun d'eux là où il se situe, des ressources et des contraintes dont ils disposent là où il se situent dans l'organisation en même temps que dans la discipline donnée dont ils sont membres.

En même temps les disciplines se caractérisent comme autant de communautés épistémologiques. Comprendre analytiquement leur capacité à coopérer en termes de démarches pluridisciplinaires nécessite la combinaison de deux facteurs. L'un est de qualifier les agendas de connaissance qu'elles transmettent par l'enseignement et approfondissent par la recherche. L'autre est de vérifier si des langages organisationnels communs – des critères de jugement de la qualité et/ou de la pertinence, des théories implicites de l'action – existent qui soient partagés entre elles pour rendre compatibles leurs agendas, et ainsi rendre possible de la coopération.

3. Gouvernance organisationnelle et interdisciplinarité : un chantier qui reste ouvert.

De quelle manière la pratique de l'interdisciplinarité est-elle liée au mode de gouvernance organisationnelle ? La boîte à outils présentée en section 2 peut être appliquée à deux types d'organisations académiques dont la posture en matière d'interdisciplinarité se situe aux deux extrêmes. Le type désigné ci-après comme A montre une réticence marquée à transformer les disciplines par leur coopération croisée. Au contraire les entités académiques de type B sont significativement impliquées dans des dynamiques interdisciplinaires.

Les travaux menés dans le cadre du projet PrestEncé⁶ ont mis à jour des cas d'universités ou de parties d'universités – facultés, départements, écoles professionnelles – dans lesquelles les travaux de recherche et les programmes de formation qui sont ouverts à des croisements et à des fertilisations mutuelles restent fort modestes voire sont en régression par rapport aux pratiques qui y étaient en cours il y a une vingtaine d'année. Cette posture propre au type A se manifeste de diverses manières. Elle est plus ou moins affichée, souvent plus implicite qu'explicite. Les ressources attribuées en termes de locaux, de personnels et d'argent par l'institution ne sont pas jugées comme prioritaires par rapport à celles attribuées aux projets éducatifs et scientifiques mono-disciplinaires. Les chercheurs et enseignants qui s'ouvrent à la collaboration avec des collègues d'autres sciences n'y sont pas encouragés voire sont dissuadés quand ils ne sont pas carrément pénalisés en termes de carrière personnelle et de statut scientifique par rapport aux collègues clairement ancrés dans leur discipline, ceci même si les porteurs de projets interdisciplinaires sont par ailleurs eux-mêmes reconnus comme ayant acquis une stature internationale. Ça et là les entités de type A offrent des programmes de formation et des instituts de recherche qui se donnent des ambitions thématiques privilégiant des regards croisés et qui sur le papier mobilisent des membres relevant de communautés scientifiques différentes. Or dans la réalité la synergie affichée tarde à se concrétiser de manière évidente. Cette observation est particulièrement frappante s'agissant de thèmes ou d'enjeux sociétaux tels que, pour ne citer que deux d'entre eux, la santé publique et la gestion des risques majeurs. Les contributeurs académiques se cantonnent dans la partie du thème ou de l'enjeu qui est en ligne avec l'agenda dominant qui a cours dans leur discipline. Aux tiers, qu'il soient étudiants en classe ou financiers de projets d'établir par eux-mêmes des liens entre ces apports ou regards spécialisés et de leur donner sens par rapport aux enjeux couverts. Dans les univers de type A les disciplines progressent et se transforment d'une façon largement autocentrée. Les exemples abondent. Ainsi l'ouverture entre la biologie ou la chimie et les humanités ou les sciences sociales reste un discours plus qu'une pratique, ce

⁶ Ce projet de recherche international, intitulé « Du prestige à l'excellence : fabrication de la qualité académique », a été mené entre 2010 et 2013 sous la supervision de l'IFRIS et de Catherine Paradeise. Il a bénéficié d'un financement attribué par l'Agence Nationale de la Recherche.

malgré les incitations exercées par les appels d'offres pour couvrir les enjeux sociétaux de la technologie. Sur un autre registre une analyse fine des programmes de recherche et de formation offerts par des *business schools* révèle que ni leurs économistes ni leurs professeurs en finance n'ont incorporé les leçons à tirer en termes de régulation ou d'éthique de la crise financière survenue à la fin des années 2000. Enfin une lente et rampante évolution s'opère qui voit certaines disciplines autrefois bien établies se faire progressivement voire irrémédiablement marginaliser alors que d'autres étendent leur hégémonie, envahissent les territoires abandonnés et imposent leurs agendas et leurs critères en lieu et place. Ici ce sont les humanités qui sont les perdantes. Là ce sont le droit et les sciences sociales telles que la sociologie et la science politique. Ce phénomène est observé notamment dans nombre d'écoles de management, dans lesquelles l'économie envahit les territoires d'autres disciplines, et retraite à l'aune de ses paradigmes et de ses méthodes – formalisation, modélisation hypothéticodéductive, etc – les thématiques d'autres disciplines tant en recherche qu'en formation.

Dans les organisations de type A, le rapport entre disciplines privilégie l'évitement mutuel. La marche vers l'interdisciplinarité n'y est guère en route. On notera que, du moins à court terme, cette posture ne paraît pas nécessairement affecter le statut social, la réputation ou le prestige de des institutions dont certaines sont par ailleurs visibles nationalement ou internationalement - d'autres étant de rang ou de stature plus modeste.

Dans les organisations de type B, bien au contraire, l'interdisciplinarité est comparativement beaucoup plus développée. Elle est même endossée comme un fait normal, comme une ambition désirable et comme une approche stratégique encouragée, ce aussi bien entre sous-disciplines au sein d'un même département qu'entre collègues et facultés au niveau de la création de grands instituts de recherche (Paradeise, Noël et Goastellec 2013).

Pourquoi de telles différences entre ces deux types ? Sont-elles par exemple liées à des facteurs tels que la taille des institutions, leurs ressources budgétaires, le degré de concurrence de l'environnement dans lequel elles évoluent, leur image de marque ou leur statut institutionnel ? On peut raisonnablement en douter. Le type B, par exemple, se rencontre aussi bien dans des organisations riches, bien classées et bien dotées, notamment en talents académiques, que dans des organisations plus modestes et moins bien cotées. Il est raisonnable à ce stade d'énoncer la même hypothèse pour le type A : plus d'*inputs* ne garantit pas une transformation plus rapide des disciplines.

En revanche les observations menées sur de nombreuses universités dans le cadre du programme PrestEnce concordent sur un point. Un facteur différencie radicalement les deux postures en matière d'interdisciplinarité: le mode de gouvernance organisationnelle qui les régit, plus précisément la nature des interactions sociales à l'oeuvre dans chaque université ou partie d'université. Le *throughput* importe. L'interdisciplinarité trouve un champ d'autant plus fertile à

son épanouissement que la gouvernance organisationnelle d'une université ou d'une partie d'université satisfait deux conditions.

La première est de construire entre pairs académiques les bases d'un collectif institutionnalisé qui facilite voire légitime le dépassement durable des clivages entre disciplines et instille des valeurs pour l'action⁷ qui soient tournées vers l'innovation épistémologique et la prise de risque ontologique. Tel est par exemple le cas lorsque l'évaluation de la production académique est appropriée comme un levier majeur d'*institution building* (Thoenig and Paradeise 2013). Dans telle organisation de type A, l'évaluation des individus et des unités de recherche et de formation est pratiquée de façon quasiment continue. Elle mobilise aussi beaucoup d'attention. Elle implique un processus de travail dans lequel et de façon successive entrent en scène plusieurs niveaux – département, faculté ou collège, université – le même dossier étant réexaminé sur le fond à chaque fois. Car une discipline est considérée comme n'ayant pas vocation à posséder un monopole sinon l'exclusivité sur ce qui relève de son domaine : des représentants d'autres disciplines sont eux aussi aptes à agir comme évaluateurs et à faire valoir leurs arguments. Un autre point majeur est que l'évaluation fait référence à des critères de qualité qui sont définis de façon endogène par les membres de l'organisation. Par ailleurs elle ne se limite pas à établir un bilan de la qualité des prestations fournies par le passé. Elle porte aussi et largement sur les travaux et prestation en cours ou affichées comme étant à venir, sur leur originalité et sur leur potentiel. Le talent plus que la qualité fonde le pari que l'institution fait pour gérer le risque que constituent l'embauche et la promotion d'un pool académique permanent. En d'autres termes les interactions sociales en œuvre contribuent à la création d'une communauté morale au sein de l'organisation. Des valeurs sont partagées telles que la citoyenneté, la confiance réciproque, donc le respect par l'interconnaissance disciplinaire active, et l'engagement à servir diverses fonctions au sein de l'institution, du contrôle social entre pairs étant à l'œuvre pour cadrer les comportements. Elles sont soutenues par un parcours d'initiation institutionnelle des professeurs au fur et à mesure de leur carrière : assumer des fonctions de service est une chose considérée comme normale – dans un département ou à sa tête, au niveau du sénat académique ou de la direction de l'institution – et qui trace un parcours d'apprentissage de la diversité académique que recouvre l'organisation.

Une seconde condition est de construire de l'intégration organisationnelle entre des logiques hétérogènes qui en même temps permette de la coopération pour des actions collectives et respecte les spécificités des parties prenantes. Ce compromis par lequel l'intégration traite la différenciation comme une ressource porte sur divers volets à la fois. Elle s'exerce entre les diverses disciplines – aucune n'étant considérée comme supérieure aux autres -, entre des sphères ou

⁷ La fonction que remplissent les valeurs organisationnelles pour l'action - comme facteurs de résistance ou comme vecteurs d'innovation – dans un milieu de recherche est étudiée notamment par Paradeise et Thoenig (2006, 2007).

logiques différentes telle que d'une part la collégialité académique et d'autre part l'autorité hiérarchique – chacune reconnaissant que l'autre est non seulement légitime et nécessaire – ,et aussi entre le corps professoral et les étudiants – l'encadrement de ces derniers étant considéré comme un enjeu majeur par les premiers -, ce à tous les niveaux, depuis le laboratoire et le sous-groupe disciplinaire jusqu'au niveau de la direction de l'université.

Les entités de type A pour leur part se gouvernent en tant qu'organisations selon d'autres modes et développent en leur sein des interactions d'une tout autre nature.

La part du collectif institutionnalisé y est faible. Chaque discipline sinon chaque sous-discipline assure un monopole en matière d'évaluation de ce qui concerne ses membres. Cette dernière est largement sous-traitée à des tiers extérieurs, calée sur des critères définis ailleurs – par des revues, par la profession au sens large, par des instances externes de *steering* -, basée essentiellement sur un constat des prestations passées. Une fois les critères satisfaits, le tour est joué pour quelques années. Dans un tel univers, aucune interaction significative n'existe qui crée de la « conversation institutionnelle » entre parties prenantes disciplinaires différentes. L'évitement mutuel est la règle. La confiance partagée reste faible quand la matière à solidarité d'action et d'horizon fait défaut. Se joindre à des paris sur le futur en termes de projets de recherche et de programmes de formation thématiques qui sortent des clous de son domaine disciplinaire est vécu comme un risque, non pas comme un investissement. La loyauté citoyenne est limitée. Les comportements individuels valorisent des critères opportunistes particularistes – bénéfiques financiers, temps libre pour des engagements externes, etc. L'institution d'affiliation n'est pas sujette d'un *affection societatis* : elle se réduit à une agence de moyens. L'intégration entre les diverses logiques hétérogènes y est réduite à la portion congrue. Les divers mondes s'ignorent. L'autorité hiérarchique n'a guère de relais internes et peu de prise sur les échelons académiques. L'information sur les opportunités ne lui remonte guère. Des autonomies particularistes se créent et perdurent auxquelles il est difficile de suggérer la production et l'appropriation de biens collectifs scientifiques. Ce mode de gouvernance organisationnelle prend diverses formes locales dans les organisations de type A. La figure des *wannabes* empruntant les outils du *New Public Management* en représente une facette autoritaire et procédurale (Tuchman 2009). Celle des organisations mandarinales – la gouvernance par le titulaire de chaire - en est une version en apparence tout à fait autre. Cependant dans les deux cas, le résultat alimente les mêmes conséquences : l'organisation ne génère pas de son propre chef une transformation des disciplines et encore moins une prise en charge de postures interdisciplinaires considérées comme des paris dont les risques sont réductibles grâce à sa propre capacité de gouvernance organisationnelle.

Le type A est une organisation dont l'intégration sociale est assurée soit de façon pesante par l'autorité hiérarchique soit au contraire de manière très lâche

au fil d'arrangements ad hoc entre des unités quasi-indépendantes. Le type B fonctionne pour sa part comme une hétéarchie, ce concept désignant des organisations capables de mettre en compatibilité durable des exigences d'intégration et de la différenciation locale (Hedlund and Rolander 1990). Une hétéarchie assure de la flexibilité en distribuant beaucoup d'intelligence entre ses nombreuses unités et en gérant la diversité tout en préservant l'intégration entre elles.

En conclusion l'effet que peuvent avoir les *inputs* sur la pratique de l'interdisciplinarité reste un sujet ouvert à des recherches ultérieures. Il en va de même pour établir jusqu'à quel point le *throughput* fait à lui seul la différence pour susciter et rendre durables des dynamiques de transformation des différences. Une troisième facette qui mérite une exploration plus fine concerne le degré d'autonomie dont bénéficient les ordres sociaux locaux que sont des universités ou des parties d'universités par rapport, d'une part, aux configurations nationales de *steering* et, d'autre part, aux disciplines comme ordres professionnels nationaux et internationaux.

4. Bibliographie.

Abbott Andrew. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago, University of Chicago Press

Ackroyd Stephen and Daniel Muzio. (2007). « The Reconstructed Professional Firm: Explaining Change in English Legal Practices ». *Organization Studies*, 5 : 729-47

Burns Tom and G.M. Stalker. (1961). *The Management of Innovation*. London, Oxford University Press.

Cohen Michael D, March James G., and Johan P. Olsen. (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17 : 1-25.

Crozier Michel. (1964). *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris, Le Seuil.

Crozier Michel. (1980). *Le Mal Américain*. Paris, Fayard, 1980.

Crozier Michel et Erhard Friedberg. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris, Le Seuil.

Hedlund G and N Diamond. (1990). *Action in Heterarchies*. London, Routledge.

Karpik Lucien. (1995). *Les Avocats entre l'État, le Marché et le Public, 1274-1994*. Paris, Gallimard.

Lamont Michèle. (2009). *How Professors Think: Inside the Curious World of Academic Judgment*. Cambridge, Harvard University Press.

March James G. and Herbert A. Simon. (1958). *Organizations*. New York, Wiley

Merton Robert K. (1973). *The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations*. Chicago et Londres, University of Chicago. (Voir chapitre 19: 419-38).

Mintzberg Henry. (1982). *Structure et Dynamique des Organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.

Musselin Christine. (2004). *The Long March of French Universities*. New York, Routledge.

Musselin Christine. (2008)/ *Les Universitaires*. Paris, La Découverte.

Owen-Smith Jason and Walter W. Powell. (2001). « To Patent or Not: Faculty Decisions and Institutional Success at Technology Transfer ». *Journal of Technology Transfer*. 1-2 : 99-114.

Paradeise Catherine et Jean-Claude Thoenig. « Piloter la Réforme de la Recherche », A) *Futuribles*, 306, mars 2005 : 21-40 ; B) R. Barré, B. de Laat et J. Theys (dir.), *Management de la Recherche. Enjeux et Perspectives*, Bruxelles, de Boeck, 2007 : 160-175.

Paradeise Catherine. (2010). « Professions et Organisations, la Concurrence des Régulations. Le cas de la Profession Académique ». *Les Dossiers des Sciences de l'Éducation* n°24/2010, Regards Croisés sur la Professionnalisation et ses Objets, 53-70.

Paradeise Catherine, Thoenig Jean-Claude, Mignot-Gérard Stéphanie, Biland Émilie, Delemarle Aurélie et Gaële Goastellec. (2011). *Pertinence et Excellence. Le cas des « Sciences de Gestion »*. *Quatre Business Schools dans leur Histoire*. Colloque international sur « Les universités au risque de l'histoire : Principes, configurations et modèles. XIXe-XXe siècles ». Maison des Sciences de l'Homme, Nancy, 10 et 11 octobre, 64 p.

Paradeise Catherine, Noël Marianne et Gaële Goastellec. (2013). *Pression du Marché, Recomposition des Alliances Disciplinaires et Impact Épistémologique*

sur les Disciplines. Colloque sur « Transformations des Disciplines Académiques : entre Innovation et Résistance ». Université de Lausanne, 14 novembre

Paradeise Catherine and Jean-Claude Thoenig. (2013). "Academic Institutions in Search of Quality: Local Orders and Global Standards". *Organization Studies*, 2: 195-224.

Paradeise Catherine, Noël Marianne and Gaële Goastellec. (2013). *Departments and Disciplines. Adjusting to Changes of their Action System*. Final Conference PrestEnce. Paris, 13 September

Pelz Donald. (1956). « Some Social Factors Related to Performance in a Research Organization ». *Administrative Science Quarterly*. 3, Special Issue on the Administration of Research : 310-25.

Pfeffer, Jeffrey and Moore, W.L. (1980). « Power in University Budgeting: A Replication and Extension ». *Administrative Science Quarterly*. 25 (4) : 637-57.

Salancik Gerald R. and Jeffrey Pfeffer. (1974). « The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University ». *Administrative Science Quarterly*. 4 :453-73

Simon Herbert A. (1946). « The Proverbs of Administration ». *Public Administration Review*. 1: 53-67.

Stinchcombe Arthur L. (1990). *Information and Organization*. Berkeley, University of California Press.

Thoenig Jean-Claude. (1998). « How Far is a Sociology of Organizations Still Needed? », *Organization Studies*, 2: 307-320.

Thoenig Jean-Claude. (2007). "Some Lessons from the Nordic Way of Doing Science". *Nordiske Organisasjons-Studier*. 1: 111-7.

Thoenig Jean-Claude and Catherine Paradeise. (2013). *Academic Quality Production and Organizational Governance. Lessons from Two Top U.S. Research Universities*. Final Conference PrestEnce. Paris, 13 September

Thompson James. D., and Arthur Tuden (1967). *Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision*. New York, Bobbs-Merrill.

Tuchman Gaye. (2009). *Wannabe U: Inside the Corporate University*. Chicago: University of Chicago Press.