



CLASSIQUES  
GARNIER

MALHERBE (Denis) et ZIMNOVITCH (Henri), « Grand angle avec Jean-Claude Thoenig », *Entreprise & société*, n° 1, 2017-1, p. 25-40

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-06842-6.p.0025](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-06842-6.p.0025)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2017. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

# GRAND ANGLE AVEC JEAN-CLAUDE THOENIG

## NOTE DE LA RÉDACTION

Dans sa politique éditoriale, *Entreprise et société* a décidé de consacrer, dans chacun de ses numéros, une rubrique spécifique, dite « *Grand Angle* », consacrée à une personne, un groupe ou un évènement particulier. Il ne s'agira pas d'un article académique, d'une recension ou d'une information factuelle, comme d'autres rubriques de la revue peuvent les offrir, mais d'une réflexion menée sur la relation entre entreprise et société, vue à travers l'itinéraire et la vision de la personne « mise à la question », du groupe étudié, de l'évènement analysé. L'objectif recherché est d'aider les lecteurs de la revue dans leur démarche de compréhension – parfois de déchiffrement – de cette relation entre entreprise et société, en ajoutant, aux rubriques usuelles ci-dessus mentionnées, cette rubrique « Grand angle » qui se veut comme un instant de pause et de réflexion partagée.

Pour ce premier numéro, la personne questionnée est Jean-Claude Thoenig, directeur de recherche émérite au CNRS, ancien doyen associé de l'INSEAD, membre du conseil d'orientation de la revue *Entreprise et société*. Cette dernière le remercie de sa participation et de l'entretien qu'il a nous accordé, en septembre dernier. On en trouvera le compte-rendu ci-après, complété d'une courte note biographique et des principales références bibliographiques de cet auteur.

ENTRETIEN AVEC JEAN-CLAUDE THOENIG<sup>1</sup>

Denis MALHERBE et Henri ZIMNOVITCH : En 2007, à l'occasion d'une allocution prononcée pour votre départ en retraite, Dominique Lorrain, pour rendre compte de votre large production bibliographique au cours des 40 années de votre carrière (il dénombrait alors 273 références), avait eu recours à l'image de la maison chinoise des grands mandarins par laquelle on pouvait entrer par plusieurs portes. Il y en avait quatre à l'époque. Les deux plus principales étant celles de l'action publique et de la firme et, sur les côtés, celle de la théorie des politiques publiques et du management. Il y eut donc un pavillon de construit tous les dix ans, et la raison mathématique aidant, quelque dix ans plus tard, l'édifice en comprend un de plus, celui consacré à la qualité académique des universités. C'est une visite éclair que nous allons mener, nous espérons tout au plus inviter le lecteur à se reporter aux textes que nous citerons au cours de notre entretien. Mais avant cela, nous souhaiterions que vous nous présentiez ce que furent vos motivations de votre parcours.

Jean-Claude THOENIG : D'abord la curiosité. Né dans une ville suisse moyenne, Bienne, où l'on parlait indifféremment le français et l'allemand, j'ai développé très tôt un intérêt pour l'international. J'ai entamé mes études supérieures en 1960, la sociologie m'intéressait et l'université de Genève proposait un cursus original et complet que j'ai prolongé en devenant assistant à la chaire. Issu d'un milieu commerçant, rien ne me désignait pour décider le choix que je fis alors d'une carrière académique.

D. M. et H. Z. : Mais pourquoi venir en France ?

J.-C. T. : Une nouvelle génération de sociologues français comme Jean-Daniel Reynaud, Henri Mendras et Michel Crozier émergeait et a attiré d'emblée l'attention du petit cercle d'étudiants genevois que je fréquentais au point que nous étions allés les interviewer à Paris. Crozier proposa, en 1964, à l'un d'entre nous de le rejoindre au Centre de Sociologie des Organisations (CSO) qu'il mettait sur pied, d'abord pour un stage

---

1 entretien réalisé le 26 septembre 2016 par Denis Malherbe et Henri Zimnovitch.

puis en tant que chargé de recherche au CNRS dont le CSO était un laboratoire « hors les murs ». Dans ce nouvel environnement, j'ai découvert quelques spécificités françaises. Ainsi, lors de mon entretien de recrutement par le directeur de la section sociologie du CNRS, si ses questions portaient sur mon projet, il tentait également de sonder mes sensibilités politiques... Le système des Grandes Écoles m'intriguait également et j'allais avoir l'opportunité de l'étudier.

D. M. et H. Z. : Dans le cadre du CSO ?

J.-C. T. : Oui. C'était une période faste pour la sociologie des organisations et le réseau que Crozier avait tissé, la compétence qui était reconnue au CSO lui donnait un carnet de commandes garni. L'un des contrats fut l'étude de la fusion des ministères des Ponts et Chaussées et de la Construction, qui me permit de comprendre la logique d'un grand corps de l'État et la politique d'urbanisme qu'il portait. Travailler sous la direction de Michel Crozier m'apprit beaucoup et me forma à l'articulation des théories à moyenne portée avec le terrain. Car il menait son labo comme un *Meister* au sens de ce mot dans les entreprises allemandes. Le travail en équipe avec des collègues venus d'horizons divers (philosophie, psychologie, etc.) fut également très stimulant. Étant le seul sociologue de formation, j'avais pour ma part notamment à assurer des présentations de publications anglophones de travaux jugés marquants par la communauté internationale.

D. M. et H. Z. : C'est l'attrance pour ces grands noms qui vous a motivé en 1974 d'aller passer un an aux États-Unis ?

J.-C. T. : Bénéficier d'une bourse postdoctorale dotée par la fondation Ford offrait des conditions matérielles généreuses et surtout me donna une ouverture irremplaçable sur ce qui se faisait là-bas en sociologie et en science politique. Songez, j'étais à Stanford au *Center for Advanced Studies in the Behavioral Sciences*, avec un bureau mitoyen de celui de Robert K. Merton ! Cela correspondait à une période de grande activité car des programmes spécifiques d'enseignement et de recherche en sociologie des organisations se mettaient en place dans différents lieux comme Harvard, Berkeley et Stanford. J'ai aussi eu la chance de voir se créer des programmes de recherche et de formation couvrant un domaine scientifique nouveau appelé la *public policy/policy analysis*.

D. M. et H. Z. : Pourtant vous repartez pour l'Europe en 1975. N'avez-vous pas eu la tentation de rester ?

J.-C. T. : J'avais reçu une proposition du département de science politique de l'université de Californie à Berkeley, département considéré comme le meilleur de sa discipline aux États-Unis. Pourtant j'ai choisi d'honorer l'offre que m'avait faite l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne qui créait une chaire de sociologie dont elle m'offrait la responsabilité.

D. M. et H. Z. : Pourquoi n'y être resté à Lausanne que deux ans ?

J.-C. T. : Malgré tous les attraits offerts à Lausanne, j'ai rapidement pris conscience que je n'aurais guère le temps de faire du terrain. Or, plus qu'un théoricien en chambre, je suis un analyste : je nourris mes recherches par d'incessants allers et retours entre la théorie et l'observation. J'ai donc repris ma position de chargé de recherche au CNRS, mais dans le cadre de l'IEP de Bordeaux. Puis j'ai été chassé par l'INSEAD qui m'a recruté comme professeur en 1978, et j'y ai assumé d'emblée la fonction de doyen associé en charge de la recherche et des questions pédagogiques.

D. M. et H. Z. : Vous n'étiez pas alors un spécialiste de l'entreprise. Qu'est-ce qui a intéressé l'INSEAD dans votre profil ?

J.-C. T. : Il y a des raisons par défaut. L'INSEAD ne voulait pas nécessairement recruter un professeur américain ou un européen ayant obtenu un titre de *Doctor of Business Administration*. D'autre part le marché des professeurs venus d'écoles de commerce françaises paraissait un peu étroit. Par ailleurs, l'INSEAD voulait donner à l'enseignement de sociologie des organisations une autre figure que celle de la psychologie sociale qui était alors dominante. Cette époque des années 1970-1980 correspond d'ailleurs à un recrutement massif par les business schools américaines et nord-européennes d'une génération de sociologues des organisations allant de James March à Joan Woodward.

D. M. et H. Z. : En tant que responsable du volet pédagogique, quel vous paraît être le trait dominant de la période ?

J.-C. T. : À l'INSEAD, c'est nettement le fait de vouloir se différencier de Harvard Business School par un positionnement européen et en termes

de recherche et de matériel pédagogique, notamment par la production de cas. Fut aussi mise en place une collaboration fructueuse, mais en même temps concurrentielle, avec la *London Business School* et l'IMEDE à Lausanne (devenu l'IMD), pour affirmer le nouveau cap pris par la formation de type MBA et par une offre de programmes pour cadres dirigeants. Pour l'universitaire que j'étais et qui avait beaucoup travaillé sur les administrations et les politiques publiques, l'ouverture au monde de l'entreprise et du marché tant en classe que par des études de terrain était un défi que je voulais relever. Une autre évolution marquante dont je fus l'observateur à l'INSEAD fut l'émergence irrésistible des méthodes de *ranking* en matière d'évaluation des professeurs, phénomène qui me laissa d'emblée fort sceptique.

D. M. et H. Z. : À partir de 1983, tout en maintenant votre activité de professeur à l'INSEAD, vous allez diriger le Groupe d'analyse des Politiques Publiques du CNRS, ce jusqu'en 2003, avant de rejoindre le laboratoire Dauphine Recherche en Management de l'université Paris-Dauphine ce qui vaudra à la gestion de vous accueillir dans sa section. Nous terminerons cet entretien par les travaux que vous menez depuis 2006 avec Catherine Paradeise, votre épouse, sur les établissements d'enseignement supérieur.

Mais, si vous le voulez bien, revenons à ceux que vous avez menés sur les politiques publiques et les entreprises. Ainsi, avec la publication de *L'Ère des technocrates* (Thoenig, 1987), vous analysez le phénomène des Grands Corps et des castes élitistes françaises au travers du cas des ingénieurs des Ponts et Chaussées...

J.-C. T. : Le Grand Corps constitue un phénomène de construction des élites professionnelles propre à la société française. Il conditionne l'appartenance à une catégorie fermée de responsables de haut niveau à la formation par une Grande École de l'État. Quand je suis arrivé en France, une des deux choses que j'ai découvertes, c'était l'existence et le rôle de ces grandes écoles... Les membres d'un Grand Corps bénéficient d'un accès privilégié aux responsabilités plus stratégiques que techniques, aussi bien à la tête des administrations publiques – auxquelles ils étaient originellement voués – qu'au sommet des grandes entreprises privées : c'est le pantouflage. Dans mon enquête sur la fusion des Travaux Publics et de la Construction au sein d'un nouveau ministère de l'Équipement, j'ai pu observer comment les ingénieurs des Ponts évinçaient leurs rivaux

issus de corps moins prestigieux comme les ingénieurs de la Construction et comment les membres de ce Grand Corps accédaient aux fonctions les plus proches du pouvoir politique ou industriel.

D. M. et H. Z. : Quelle évolution voyez-vous par rapport à ce tableau qui était celui des années 1960, 1970, voire 1980 ?

J.-C. T. : Oui... Il y a eu incontestablement une évolution. Tout d'abord, une perte d'emprise des corps techniques, comme celle des ingénieurs des Ponts exercée non seulement sur les services extérieurs de l'État et les collectivités locales mais aussi sur les entreprises privées de leurs secteurs de prédilection (le génie civil, les transports, p. ex.). Ensuite, et malgré cette érosion de l'influence des Grands Corps techniques, certains résistent mieux, en particulier les corps comme l'Inspection des Finances, le Conseil d'État, la Cour des Comptes... On pourrait aussi ajouter d'autres castes telles que celle des internes de hôpitaux de Paris, pour ne prendre que cet exemple. Le rôle croissant de ces corps non techniciens dans les deux sphères publique et privée témoigne d'une évolution marquée de la technocratie française moins vers un style de manager animateur que vers un profil de *cost-cutter*, plus intéressé par des indicateurs d'efficacité que par l'efficacité des politiques publiques. C'est marquant quand on regarde les diverses politiques de modernisation de l'État affichées depuis la fin des années 1960. Il est aussi intéressant d'observer la faiblesse – terme politiquement correct – de la part des enseignements dispensés par des établissements à vocation professionnelle comme l'ENA en matière de management public et de management des entreprises.

D. M. et H. Z. : Les technocrates d'aujourd'hui ne sont donc plus systématiquement issus des grands corps techniques comme il y a quelques décennies ?

J.-C. T. : Non car la réalité contemporaine n'est plus celle du phénomène de strict chevauchement de l'institution, des services et du corps. Aujourd'hui, il y a une mise à distance de ces trois pôles. Cela est dû, d'une part, à la réduction du nombre de postes de responsabilité dans les entreprises privées comme dans le secteur public réservés aux *pan-touffleurs*, et d'autre part, à la montée en puissance de l'autonomie des collectivités territoriales.

En fait, le grand tournant en matière de politiques publiques remonte aux réformes de la décentralisation, entre 1981 et 1983. C'est à cette époque que s'opère la séparation entre le niveau de l'État et celui des grandes collectivités territoriales. Toutefois, la démarche a été incomplète en ce sens qu'il y a eu lors de la réforme initiale un refus de trancher sur le dossier de la fiscalité. Ce refus n'a d'ailleurs jamais été reconsidéré depuis. Or la fiscalité est la condition première du financement des politiques publiques et donc de l'allocation de ressources à chaque étage, national et local, en vue de leur mise en application. Il s'agit là d'une attitude stratégique discutable mais que je trouve caractéristique de la gestion publique française qui consiste à introduire un ver dans le fruit ou à ne pas trancher dans le vif en se disant « on verra bien demain comment les choses auront évolué ».

D. M. et H. Z. : Mais n'y a-t-il pas aussi une difficulté particulière à mettre en application les choix politiques ?

J.-C. T. : Un cas qui est un peu ancien l'illustre. C'est une loi que tout le monde a oubliée et qui fut votée en 1972. Il s'agissait d'engager un mouvement plus ou moins volontariste de fusion des communes françaises, compte tenu, comme l'on sait, de l'éclatement du paysage administratif en un trop grand nombre de communes – plus de 36.000 – soit à l'époque plus que le total de communes dans les autres pays européens. Le texte de la loi de 1972 était très court et faisait deux pages : il se contentait de poser les principes, charge aux ministères concernés de le faire mettre en application... Après sept ou huit mois, les décrets d'application furent publiés : ils comprenaient plusieurs dizaines de pages, mais surtout leur contenu relativisait substantiellement les intentions initiales du législateur. Cet exemple n'est pas anecdotique. Lorsque, sur un problème concret et reconnu, la loi prescrit des choix structurels, les services centraux des ministères contribuent à complexifier ou à rendre difficile, voire impossible la mise en œuvre de la réforme. Du point de vue sociologique, la cause n'est pas à rechercher dans un hypothétique *Volksggeist*... Non, ce phénomène met en évidence le pouvoir concret exercé par les technocrates parisiens et l'importance des jeux d'acteurs, des malentendus et des compromis dans la manière de faire et défaire les politiques publiques.

D. M. et H. Z. : Comment êtes-vous passé d'une approche sociologique appliquée à l'analyse des institutions et politiques publiques à la compréhension des pratiques organisationnelles des entreprises privées ?

J.-C. T. : Au milieu des années 1970, j'avais pu constater lors de mon année aux États-Unis que les sociologues s'intéressaient de plus en plus aux entreprises en tant qu'organisations, à la différence des économistes pour qui, au moins jusqu'aux années 1980, l'entreprise restait une boîte noire... Étant à l'INSEAD quelques années plus tard, je trouvais même que ce désintérêt était encore plus net en Europe. Les lectures managériales se limitaient à deux écoles. L'une était le courant de planification stratégique qui ne raisonnait que sur des notions abstraites de marchés, de positionnement, de rentabilité globale, *etc.* sans jamais entrer dans les détails du fonctionnement concret des entreprises. L'autre était l'*Organizational Behavior* que je qualifie parfois de « psychopapouille sociale ». Là, on ne s'intéressait qu'aux aspects émotionnels des comportements et relations de travail. Donc ni les penseurs de la stratégie ni les théoriciens de l'OB ne prenaient en compte les questions de structures, de régulation, de pouvoir...

D. M. et H. Z. : C'est donc un nouvel espace de connaissance qui s'ouvrait là... Comment relisez-vous ces évolutions qui se sont jouées autant dans les organisations publiques et privées que dans les institutions du monde académique ?

J.-C. T. : Au-delà des rivalités académiques sans aucune utilité – est-ce de la sociologie, du management, de l'économie?... –, je suis convaincu de l'intérêt qu'il y aurait à conduire un travail de recherche sur la place de la technicité dans le pilotage des politiques publiques et la gouvernance des opérateurs privés au cours des 40 ou 50 dernières années. Le regard de l'historien est un regard sur la durée longue qui permettrait de questionner et de comprendre le déplacement des centres de pouvoir en matière de savoir technique. Au modèle historique du monopole long-temps exercé par les administrations publiques et leurs Grands Corps succède maintenant un modèle d'externalisation où les acteurs-clefs de la technocratie sont des consultants. La tendance vaut aussi bien pour la mise en œuvre d'expertises sectorielles comme le génie civil que dans le déploiement d'instrumentations de gestion administrative et d'outillage pour la conduite des politiques publiques. Les experts-consultants jouent

ainsi un rôle de traducteurs dans l'économie des relations entre pouvoirs publics et entreprises privées, ce qui appelle à une certaine vigilance, puisque selon la formule italienne bien connue : « *traduttore, traditore* » (traduire, c'est trahir).

D. M. et H. Z. : Cela nous amène à l'un de vos thèmes favoris, la question du langage dans les organisations...

J.-C. T. : Pour moi, la question de la compréhension mutuelle entre acteurs est déterminante dans la vie des organisations complexes. Dans *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, ouvrage que j'ai publié avec Claude Michaud (Michaud et Thoenig, Paris, 2001), nous soulignons que la complexité organisationnelle nécessite une intelligence partagée entre les unités et les hommes qui forment l'entreprise. Et nous constatons que les dispositifs cognitifs constituent une dimension trop souvent négligée par les sciences du management. La pratique managériale est donc indissociable des langages au travers desquels les membres de l'organisation se représentent le monde et leur action sur ce monde. Pour que l'action organisée soit significative, pertinente et efficace, il importe que les acteurs y participant recourent à des références identiques : des valeurs, une mission, des règles d'action... Le langage partagé est un impératif de l'action. Construire ce langage partagé, le faire vivre et le faire évoluer si nécessaire, c'est là un défi majeur pour le management des organisations.

D. M. et H. Z. : Vous reprenez cette thèse dans *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, autre ouvrage que vous avez écrit avec Charles Waldman (Thoenig et Waldman, 2005)... Quel lien faites-vous entre le marquage et le langage ?

J.-C. T. : Avec Charles Waldman, nous défendons l'idée que le succès de l'entreprise dépend de sa capacité cognitive et collective à dépasser un stade de fonctionnement marchand, c'est-à-dire un fonctionnement fondé sur les notions fourre-tout de « marché » et de « marque ». Nous nous appuyons sur plusieurs cas d'entreprises innovantes qui se différencient des autres par leur capacité à développer ce que nous appelons une pratique du marquage. Le marquage est le processus cognitif par lequel l'entreprise définit son territoire propre, soit en exploitant ses marchés existants, soit en s'ouvrant à de nouvelles zones d'action.

Dans le domaine du *pet food*, par exemple, Royal Canin a marqué un nouveau territoire en centrant son identité, son offre de produits et son organisation sur l'hygiène et la qualité comme principes directeurs d'action. À l'extérieur, ce marquage s'adresse directement aux attentes cognitives d'une population qu'on pourrait désigner comme un peu « bobos », des gens plutôt à l'aise, formés intellectuellement, soucieux de leur qualité de vie et donc de la santé de leurs animaux domestiques. Et il permet à l'entreprise de maîtriser ses circuits de distribution sans passer par la grande distribution. À l'intérieur de l'entreprise, le marquage se traduit par un fonctionnement interne qui repose plus sur un langage partagé par les acteurs de l'organisation que sur la mise en place de structures et de procédures formelles. Intérieur et extérieur ne s'opposent pas : ils sont mis en interaction par le même processus cognitif du marquage. On peut dire que la mission, l'identité, le territoire sont les entrées du processus de marquage et que le langage partagé en est une sortie. Et d'un point de vue conceptuel, ce langage partagé est l'expression d'un processus de cooptation entre les acteurs de l'organisation, au sens où Selznick emploie ce terme de cooptation, c'est-à-dire comme une régulation croisée fondée sur une communauté de valeurs et d'intérêts.

D. M. et H. Z. : Vos ouvrages peuvent donner l'impression d'un passage rapide de la présentation des cas ciblés à des propositions qualitatives plus générales. Généralement, vous restez assez discret sur le dispositif méthodologique que vous mettez en œuvre dans votre démarche de recueil et d'analyse...

J.-C. T. : Mon approche intellectuelle a toujours été marquée par la volonté de faire des allers et retours entre l'observation des pratiques de terrain et l'inférence qui permet de construire des théories à moyenne échelle. Je déplore également depuis longtemps la quantophrénie qui s'est emparée des sciences sociales et des sciences de gestion, sans parler de la science économique.

Si dans mes publications je ne cite pas le détail de ma démarche de travail, ce n'est pas par manque d'intérêt pour le respect d'une méthodologie sérieuse. C'est avant tout pour des raisons de confidentialité par rapport aux entreprises étudiées. Derrière chaque cas publié dans un livre, il y a toujours un volume important de sources collectées et de documents produits à titre intermédiaire (codage et analyse) ou à titre

final (monographies, rapports). Par exemple, pour le dernier bouquin que nous venons de publier avec Catherine Paradeise sur la production de qualité académique par les universités dans 6 pays (France, États-Unis, Suisse, Chine, Italie, Espagne) et intitulé *In search of Academic Quality* (Palgrave 2015), nous disposons de dizaines de milliers de pages documentées et analysées par des monographies par établissement ou par département disciplinaire (chimie, histoire, management).

D. M. et H. Z. : La perspective méthodologique est donc bien présente. . .

J.-C. T. : Bien sûr ! Par ma formation initiale de sociologue, j'accorde la plus grande importance à la rigueur méthodologique. . . Au point qu'en école doctorale, je suis un véritable « casse-pieds » ! Oui, je casse les pieds à mes étudiants : la rigueur méthodologique, toujours la rigueur méthodologique ! Et cette rigueur je me l'applique à moi-même : dans mes enquêtes, je retranscris moi-même tous les entretiens et j'exploite systématiquement tous les *verbatim*. . . C'est comme cela que l'on découvre des choses. . . Et je soumetts tous les éléments déclaratifs à un *double check* ou un *counter-check* avec d'autres sources. Pour moi, la meilleure métaphore pour expliquer le travail de chercheur, c'est celle du journaliste d'investigation. . . Je considère que dans tout discours, dans toute proposition il y a lieu de distinguer des prémisses normatives et des prémisses factuelles. C'est pourquoi ma démarche s'attache toujours à évaluer la signification et la pertinence des prémisses factuelles dans les informations et discours recueillis et donc que le croisement, le recoupement des sources est aussi indispensable que l'exploitation fine des contenus. Une autre façon de s'imposer de la rigueur est que l'interprétation des informations mentionne explicitement les limites dans lesquelles la théorie est valable, les conditions contextuelles qui président à la plausibilité d'une hypothèse.

D. M. et H. Z. : Votre production académique couvre, on l'a vu, un large champ, allant des politiques publiques au management des entreprises. En tant que sociologue, vous êtes particulièrement attentif à une approche pragmatique et compréhensive de la complexité organisationnelle. . . Votre parcours vous a donné également une expérience directe des plus grandes institutions mondiales de l'enseignement et de la recherche dans le champ des sciences des organisations. Quel regard portez-vous sur l'évolution du paysage académique et sur ses perspectives actuelles ?

J.-C. T. : Dans notre ouvrage avec Catherine Paradeise, nous partons du constat de la massification de l'enseignement supérieur depuis une cinquantaine d'années et de la quantophrénie qui a touché l'évaluation de la recherche. Cela nous conduit à proposer une grille pour classer les institutions en croisant deux axes selon que l'attention est portée vers la réputation ou vers l'excellence. La réputation est tirée d'un passé prestigieux forgé par de glorieux anciens, elle s'ancre dans une nation. L'excellence se mesure par un classement selon des critères de bibliométrie, d'équipements matériels, elle permet un étalonnage international. Nous en avons tiré quatre idéaux types :

- Les « *Top of the pile* » qui sont à la fois réputés et excellents. En France on pourrait citer l'université Pierre et Marie Curie.
- Les « *Venerables* » qui jouissent d'une grande notoriété dans leur pays mais qui sont moins performants en termes d'excellence académique telle qu'elle se chiffre aujourd'hui. En France on pourrait citer « la Sorbonne ».
- Les « *Wannabes* » qui mettent l'accent sur leurs performances dans les classements et ambitionnent de rejoindre les « *Top of the pile* ». HEC en est un exemple remarquable.
- Les « *Missionaries* » qui sont positionnés de façon faible tant en réputation qu'en excellence, ce qui ne signifie pas qu'ils font un travail de mauvaise qualité. En France comme ailleurs, cette catégorie recueille une large majorité des institutions d'enseignement supérieur.

Deux observations méritent attention. D'une part, les écoles de business et les départements de management que l'équipe internationale de chercheurs mise en place pour notre projet a étudiés en profondeur se caractérisent par une assez persistante tendance à agir de façon centrifuge lorsqu'ils sont incorporés dans une université ou dans une grande école. Le cas est frappant dans les universités de pointe aux États-Unis. Leur tendance là-bas comme ici en Europe est aussi de gérer encore plus que d'autres disciplines leur personnel académique permanent par des instrumentations externes de comptage de nombre de publications dans des revues certifiées. En d'autres termes ils sous-traitent in fine leur gestion des ressources humaines à des tiers tels que les agences de classement et les éditeurs de revues professionnelles. D'autre part, et s'agissant de la

France, la césure entre universités et grandes écoles demeure un obstacle majeur par rapport aux exigences d'évolution de la fonction et des missions de l'enseignement supérieur en vue de préparer les années à venir.

D. M. et H. Z. : La fable du hérisson et du renard a été utilisée, d'une part, pour marquer l'intérêt à concilier culture et sciences humaines et, d'autre part, pour distinguer le chercheur qui s'en tient à un seul chemin, le hérisson, et celui que la curiosité conduit à explorer plusieurs voies, le renard. Seriez-vous d'accord pour dire que cette fable, tendance renard, dit quelque chose de vous...

J.-C. T. : Mon parcours est-il celui d'un hérisson qui se comporte comme un renard ?

Hérisson parce que pour l'essentiel je valorise une contribution de la sociologie en termes de construction de modes de raisonnement ou d'outils adaptés pour comprendre des contextes spécifiques ou méso liés à l'action collective. Ce n'est qu'occasionnellement que je me suis confronté à des débats théoriques de type macro. Renard parce que je m'intéresse à des contextes différents pour espérer tester des propositions analytiques ou des décodages méthodologiques qui proposent une avancée de la connaissance. Oui la curiosité me pousse à couvrir des mondes différents et variés. En même temps je suis tant pour le secteur public que pour les entreprises un fil conducteur identique depuis une cinquantaine d'années : de quelle façon un ordre local ou un monde spécifique construit-il ses interfaces avec ses environnements pertinents, par quels processus sociaux, culturels et politiques ? Là est mon agenda personnel, ma boussole, ma manière de discipliner – au double sens du terme, soit de me conformer à des exigences de ma discipline de référence et de sélectionner des situations concrètes adaptées à la poursuite de mon agenda – ma curiosité, histoire de partager avec d'autres que moi, scientifiques ou praticiens, une façon de parler plus plausible et plus en phase avec ce que le monde est ici ou là. Être normatif pour un chercheur-enseignant n'est pas à mes yeux dire à ses auditeurs-lecteurs quoi faire précisément, mais, en leur proposant des lunettes pour interpréter des contextes spécifiques, les aider là où ils se trouvent à identifier des espaces d'action qui leur soient accessibles, le choix d'une solution précise restant de leur responsabilité.

## ANNEXE

## NOTE BIOGRAPHIQUE

Jean-Claude Thoenig, né en 1940, à Bienne en Suisse est de nationalités suisse et française.

Après une formation en sociologie, il a travaillé successivement à l'Université de Genève, (1963-1964), au Centre de sociologie des organisations à Paris (1964-1974), à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (1975-1977), à l'Institut d'études politiques de Bordeaux (1977-1978), à l'INSEAD de Fontainebleau (1979-2006). Il a été Directeur de recherche au CNRS (en science politique, sociologie, gestion), fondateur du Groupe d'analyse des politiques publiques (1984-2003), puis membre de DMSP/ Dauphine Recherche en Management (depuis 2004). Il a par ailleurs été professeur ou chercheur invité dans de nombreuses institutions, notamment les universités de Stanford, Harvard et Berkeley.

## PRINCIPALES PUBLICATIONS

- Jean-Claude Thoenig, 1965, « Le renouveau de la pensée américaine sur le management », *Sociologie du Travail*, 7, 4, p. 423-427.
- Jean-Claude Thoenig (avec Michel Crozier et autres), 1974, *Où va l'Administration française ?* Paris, Éditions d'Organisation.
- Jean-Claude Thoenig (avec Michel Crozier), 1976 « The Regulation of Complex Organised Systems », *Administrative Science Quarterly*, 21, 4, p. 547-570.
- Jean-Claude Thoenig et François Dupuy, 1980, *Réformer ou déformer ? La formation permanente des administrateurs locaux*. Paris, Cujas.
- Jean-Claude Thoenig, 1980, *L'administration des routes et le pouvoir départemental. Vie et mort de la vicinalité*, Paris, Cujas.
- Jean-Claude Thoenig (avec D.E. Ashford), 1981, *Les aides financières de l'État aux collectivités locales en France et à l'étranger*, Paris, LITEC-GRAL.
- Jean-Claude Thoenig (avec François Dupuy), 1983, *Sociologie de l'administration française*, Paris, A. Colin.
- Jean-Claude Thoenig (avec François Dupuy), 1985, *L'administration en miettes*, Paris, Fayard.
- Jean-Claude Thoenig, 1987, *L'Ère des technocrates*, Paris, L'Harmattan (édition revisitée).

- Jean-Claude Thoenig (avec Yves Mény), 1989, *Les politiques publiques*, Paris, Presses Universitaires de France, ([1991] *Le politique publique*, Bologna, Il Mulino ; [1992], *Las políticas públicas*, Barcelona, Ariel ciencia política).
- Jean-Claude Thoenig (avec Jean-Noël Kapferer), 1989, *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, Paris, Mc Graw-Hill, ([1989], *La marca*, Milano, Guerini e associati ; [1991], *La marca*, Madrid, Mc Graw-Hill).
- Jean-Claude Thoenig (avec Jean-Noël Kapferer), 1990, *Les consommateurs face à la copie*, Paris, Prodimarques.
- Jean-Claude Thoenig, 1990, *Les performances économiques de l'industrie de produits de marque et de la distribution*. Paris, Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC).
- Jean-Claude Thoenig (avec Nicole de Montricher), 1993, *La délocalisation des emplois publics*, Paris, La Documentation Française.
- Jean-Claude Thoenig (avec Mitchell Koza), 2003 « Organizational Theories of the Firm : A Special Issue », *Organization Studies*, 24, 8.
- Jean-Claude Thoenig (avec Claude Michaud), 2001, *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Paris, Village Mondial, Authors' file sous le titre *Le Management Cognitif* : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00142994/en/>, [2004] *Il management cognitivo. Una nuova sfida per i dirigenti*, Bari, Franco Angeli.
- Jean-Claude Thoenig (avec Claude Michaud), 2003, *Making Strategy and Organization Compatible*, Londres, Palgrave Macmillan, 2003.
- Jean-Claude Thoenig (avec CharlesWaldman), 2005, *De l'entreprise marchande à l'entreprise arquante*. Paris, Éditions d'Organisation ; [2007] *The Marking Enterprise. Business Success and Societal Impact*, Londres, Palgrave, 2007 ; [2008] *Empresas que Marcam. Sucesso nos Negocios e Insercao societal*, Bookman, Porto Alegre).
- Jean-Claude Thoenig (avec Davis Courpasson) *Quand les cadres se rebellent*. Paris, Vuibert, 2008 ; [2010] *When Managers Rebel*. London, Palgrave.
- Jean-Claude Thoenig (avec Claude Michaud), 2009, *L'organisation et ses langages : Interpréter pour agir*. Laval, Presses universitaires de Laval.
- Jean-Claude Thoenig (avec David Arellano, David Demortain et Christian Rouillard), 2013. « Bringing Public Organization and Organizing Back : A Special Issue », *Organization Studies*, 34, 2.
- Jean-Claude Thoenig (avec Catherine Paradeise, Stéphanie Mignot-Gérard, Emilie Biland, Aurélie Delemarle et Gaele Goastellec), 2014, « Pertinence et excellence. Quatre Business Schools dans leur histoire », Yamina Bettahar Y. et Marie-Jeanne Mailfert (éd.) *Les universités au risque de l'histoire. Principes, Configurations, Modèles* Nancy, Presses Universitaires de Nancy – Éditions de l'Université de Lorraine, p. 475-502.

- Jean-Claude Thoenig (avec Catherine Paradeise), 2014, « Organizational Governance and the Production of Academic Quality : Lessons from Two Top U.S. Research Universities », *Minerva*, 52 (4), p. 381-417.
- Jean-Claude Thoenig (avec Catherine Paradeise, Stéphanie Mignot-Gérard, Emilie Biland, Aurélie Delemarle et Gaelle Goastellec), 2014, « Relevance and Excellence in Higher Education Vocational Schools, Business Schools as Institutional Actors », Andrew M. Pettigrew A.M., Eric Cornuel, E. et Ulrich Hommel (éd.), *The Institutional Development of Business Schools*, London, Oxford University Press, p. 126-51.
- Jean-Claude Thoenig, 2015, « Gouvernance organisationnelle et transformation des disciplines », Adriana Gorga et Jean-Philippe Leresche J.P. (éd), *Transformations des disciplines académiques : entre innovation et résistance*, Paris, Éditions des archives contemporaines, p. 39-53.
- Jean-Claude Thoenig (avec Catherine Paradeise), 2015, *In Search of Academic Quality*. London, Palgrave Macamillan.
- Jean-Claude Thoenig (avec Catherine Paradeise), 2016, « Strategic Capacity and Organizational Capabilities. A Challenge for Universities », *Minerva* 54 (3), p. 293-324.