

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Une réflexion méthodologique sur les portraits en management
- Télétravail : quelle évolution de la relation managériale ?
- L'accès à la haute fonction publique : un modèle français atypique

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES  
FONDÉES EN 1794

N° 144 - JUIN 2021

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

## Réalités méconnues

03

La fabrique de l'évaluation des hauts potentiels, un travail politique ?

**Pascal BRAUN**

17

Le portrait littéraire comme méthodologie de compte-rendu d'une exploration de terrain en management

**Hervé COLAS**

29

Corégulation, entreprises - Agence française anticorruption

À quoi sert l'Agence française anticorruption ?

**Brigitte PEREIRA**

## L'épreuve des faits

38

Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ?

**Caroline DIARD et Virginie HACHARD**

## Hors rubriques

53

Le modèle français d'accès à la haute fonction publique à l'épreuve de la légitimité démocratique

**Daniel GOUADAIN**

## Mosaïque

61

**La bonne vieille hiérarchie**

À propos de l'ouvrage de John CHILD, *Hierarchy. A Key Idea for Business and Society*, London, Routledge, 2019, 160 p.

**Hervé DUMEZ**

63

**Le nazisme comme asymptote d'un management criminel ?**

À propos de l'ouvrage de Johann CHAPOUTOT, *Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, NRF essais, 2020.

**François VALÉRIAN**

---

66

Traductions des résumés

67

Biographies

**Rédaction**

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,  
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance  
120, rue de Bercy - Télédéc 797 -  
75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 71  
http://www.anales.org  
**François VALÉRIAN**  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**  
Secrétaire général  
**Alexia KAPPELMANN**  
Secrétaire générale adjointe  
**Magali GIMON**  
Assistante de rédaction  
**Myriam MICHAUX**  
Webmestre et maquettiste

**Membres du comité de rédaction**

**François VALÉRIAN**  
Président du Comité de rédaction,  
Conseil général de l'Économie  
Rédacteur en chef des Annales  
des Mines  
**Gilles ARNAUD**,  
Professeur, ESCP  
**Julie BASTIANUTTI**,  
Maître de conférences,  
Directrice adjointe des Relations  
Internationales Universités de Lille,  
IAE & LEM-CNRS (UMR9221)  
**Nicolas BERLAND**,  
Professeur, Université Paris IX  
Dauphine  
**Michel BERRY**,  
Ingénieur général des Mines  
honoraire, École de Paris du  
Management  
**Thierry BOUDÈS**,  
Professeur, ESCP  
**Françoise CHEVALIER**,  
Professeur, Groupe HEC  
**Cécile CHAMARET**,  
Maître de conférence à l'École  
polytechnique  
**Sylvie CHEVRIER**  
Directrice adjointe Institut de  
recherche en gestion (IRG),  
Université Paris-Est Marne-la-  
Vallée  
**Bernard DUCROS**,  
Ingénieur général des Mines  
honoraire, École de Paris  
du Management  
**Hervé DUMEZ**,  
Directeur de recherche CNRS,  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Pierre MESSULAM**,  
SNCF  
**Christian MOREL**,  
Sociologue  
**Frédérique PALLEZ**,  
Professeur, Centre de gestion  
scientifique de Mines Paris-Tech  
**Pierre-Charles PRADIER**,  
Maître de conférences, Universités  
Paris 1 Panthéon-Sorbonne /  
LabEx ReFi  
**Jacques SARRAZIN**,  
Affiliate Partner, Lindsay Goldberg  
**Nathalie RAULET-CROSET**,  
Professeur, IAE de Paris,  
Université Paris 1  
**Michel VILLETTE**,  
Professeur, AgroParisTech  
**Jean-Marc WELLER**,  
Chargé de Recherche CNRS,  
LATTS - Ecole Nationale des  
Ponts et Chaussées  
**Autres recteurs**  
**Aurélien ACQUIER**,  
ESCP  
**Franck AGGERI**,  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Nicolas AUBERT**,  
ESCP  
**Eric BALLOT**  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Jérôme BARTHÉLÉMY**  
ESSEC  
**Rachel BEAUJOLIN BELLET**,  
Professeur, Reims Management  
School  
**Nathalie BELHOSTE**,  
Reims Management School  
**Hamid BOUCHIKHI**,  
Professeur, Groupe Essec  
**Michel CAPRON**,  
Institut de Recherche en Gestion -  
Université Paris-Est  
**Florence CHARUE DUBOC**,  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Franck COCHOY**,  
CERTOP - Université de Toulouse  
**Bernard COLASSE**,  
Professeur, Université Paris IX  
Dauphine  
**Pascal CROSET**,  
Praxéo Conseil  
**Cédric DALMASSO**  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Colette DEPEYRE**  
Université Paris Dauphine  
**Christophe DESHAYES**,  
Tech2innovate  
**Carole DONADA**,  
Groupe ESSEC  
**Corine EYRAUD**  
Université d'Aix-Marseille  
**Catou FAUST**  
Formatrice en management  
interculturel et en FLE  
**Alain FAYOLLE**,  
EMLYON Business School  
**Jacqueline FENDT**,  
ESCP  
**Patrice de FOURNAS**,  
Jouve et Associés  
**Sébastien GAND**  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech

**Gilles GAREL**,

CNAM  
**Patrick GILBERT**,  
IAE Paris  
**Alain HENRY**,  
Agence Française de  
Développement  
**Isabelle HUAULT**,  
Université Paris Dauphine  
**Philippe d'IRIBARNE**  
Gestion et Société  
**Dominique JACQUET**,  
Professeur, Université Paris X  
Nanterre  
**Alain JEUNEMAITRE**  
Centre de recherche en gestion de  
l'École polytechnique  
**Siham JOUINI BEN MAHMOUD**,  
Professeur à HEC - Chercheur  
associé au Centre de  
recherche en gestion de l'École  
polytechnique et au PESOR  
**Benoît JOURNÉ**,  
Université de Nantes  
**Jean-Yves KERBOURC'H**,  
Université de Nantes  
**Frédéric KLETZ**,  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Hervé LAROCHE**,  
ESCP  
**Pascal LEFEBVRE**,  
Université d'Evry-Val d'Essonne  
**Philippe LEFEBVRE**,  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Yannick LEMARCHAND**  
Université de Nantes  
**Pascal LIÈVRE**  
Université d'Auvergne  
**Philippe LORINO**,  
Groupe ESSEC  
**Rémy MANIAK**,  
Télécom Paristech, Chercheur  
associé au Centre de  
recherche en gestion de l'École  
polytechnique  
**Éléonore MARBOT**,  
ESC Clermont  
**Étienne MINVIELLE**,  
INSERM  
**Yves MOLET**  
Mines ParisTech  
**Nicolas MOTTIS**,  
École polytechnique  
**Christophe MOUSSU**,  
Professeur, ESCP / LabEx ReFi  
**Thomas PARIS**,  
Chargé de recherche au CNRS,  
professeur affilié à HEC,  
chercheur associé au Centre de  
recherche en gestion de l'École  
polytechnique  
**Jean-Louis PEAUCELLE**,  
IAE - Université de la Réunion  
**Jérôme PÉLISSE**  
GESTES (Groupe d'études sur le  
travail et la souffrance au travail)  
**Brigitte PEREIRA**  
EM Normandie - IAE Caen  
**Xavier PHILIPPE**  
Neoma Business School  
**Grégoire POSTEL VINAY**,  
DGE  
**Gérard de POUVOURVILLE**  
ESSEC  
**Emmanuelle RIGAUD**  
LACRESSE,  
Reims Management School  
**Jean-Claude SARDAS**,  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Jérôme SAULIÈRE**  
AFD  
**Blanche SEGRESTIN**  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Jean-Pierre SEGAL**  
École des Ponts ParisTech,  
chercheur au CNRS, Gestion et  
Société  
**Jean-Baptiste SUQUET**,  
Reims Management School  
**Thierry WEILL**,  
Mines ParisTech, La Fabrique de  
l'industrie  
**Photo de couverture :**  
Sandro Botticelli  
(Alessandro Filipepi, dit),  
1445-1510, *Le Jugement de Paris*,  
(détail), tempera sur bois,  
v. 1485-1488, Venise,  
Fondazione Cini.  
Photo © AKG IMAGES.  
**Iconographie :** Christine  
de CONINCK  
**Abonnements et ventes**  
COM & COM  
Bâtiment Copernic -  
20, avenue Edouard Herriot  
92350 LE PLESSIS ROBINSON  
Sébastien Rodriguez  
Tél. : 01 40 94 22 22  
Fax : 01 40 94 22 32  
s.rodriguez@cometcom.fr  
**Mise en page :** Myriam MICHAUX  
**Impression :** EspaceGrafic  
**Editeur Délégué :**  
FFE - 15 rue des Sablons  
75116 PARIS - www.ffe.fr  
Fabrication : Atida PEREIRA  
aida.pereira@ffe.fr  
01 53 36 20 46  
**Régie publicitaire :** Belvédère Com  
**Directeur de la publicité :**  
Bruno Slama - 01 40 09 66 17  
bruno.slama@belvederecom.fr

UNE SÉRIE DES  
**ANNALES  
DES MINES**  
FONDÉES EN 1794

**GÉRER & COMPRENDRE**

## Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

**LE CHOIX DES RAPORTEURS**

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

**LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION**

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

**LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ**

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des lecteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

**ACCEPTÉ POUR PUBLICATION :** L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

**DEMANDE DE V2 (DEUXIÈME VERSION) OU V3 (TROISIÈME VERSION) :** L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « note aux lecteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes lecteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene :* la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine*.

**REFUSÉ :** L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra*.

**REJET / RE-SOUSSION :** Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pêche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

**LES CRITÈRES DE REJET**

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

**DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION**

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le

plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

**DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS**

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

**DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES**

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

**UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES**

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

**DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS**

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

**INFORMATIONS PRATIQUES**

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :  
alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

# La fabrique de l'évaluation des hauts potentiels, un travail politique ?

Par Pascal BRAUN

Chercheur associé au Centre de sociologie des organisations (Sciences Po-CNRS)

L'abondante littérature sur l'évaluation des hauts potentiels reste très centrée sur les outils de détection du potentiel, mais peu de recherches appréhendent l'évaluation des hauts potentiels comme un « processus », allant de la construction des politiques d'évaluation jusqu'à la discussion des résultats de l'évaluation dans les comités de carrière. L'analyse empirique d'un processus d'évaluation de hauts potentiels dans une étude de cas approfondie (2 ans d'observation non participante, 58 entretiens semi-directifs) nous a permis d'étudier le travail opéré par les différents acteurs impliqués dans l'évaluation, notamment les acteurs RH centraux. Prenant appui sur le cadre d'analyse élaboré par Braud (2018) pour analyser la professionnalisation des acteurs politiques, nous interprétons le travail des acteurs RH centraux comme un travail politique, visant à légitimer le processus d'évaluation vis-à-vis de leur direction générale, et dans une moindre mesure vis-à-vis des salariés évalués. Nous montrons que ce travail comporte trois dimensions : un travail de mise en cohérence des dispositifs d'évaluation avec le projet stratégique, un travail symbolique sur les perceptions du processus d'évaluation par la direction générale et les salariés évalués, et un travail de médiation auprès des acteurs impliqués dans la mise en forme et la discussion des évaluations.

## Introduction

Depuis les années 1990, de nombreuses grandes entreprises françaises ont mis en place des pratiques de gestion prévisionnelle des hauts potentiels pour préparer le renouvellement des équipes dirigeantes (Falcoz, 1999 ; ANDRH-Féfaur, 2013). Dans le même temps, une abondante littérature s'est développée en psychologie du travail et en sciences de gestion sur la question de l'évaluation des cadres à potentiel. On peut distinguer dans cette littérature les approches normatives centrées sur la question de la détection du potentiel *via* des outils psychométriques (Hardesty et Jones, 1968 ; Lévy-Leboyer, 2011) ou questionnaires (Mirallès, 2007), et les approches institutionnalistes analysant les pratiques d'évaluation des hauts potentiels au regard de spécificités nationales (Bournois et Roussillon, 1998 ; Janand *et al.*, 2016) ou de conventions locales d'évaluation (Guerlach, 2013).

En revanche, peu de travaux appréhendent l'évaluation des hauts potentiels comme un processus, amenant à déplacer le problème de la détection du potentiel à un problème d'attribution du potentiel (Braun, 2016). Ce déplacement de perspective invite à étudier quels sont les mécanismes de sélection implicites effectivement à l'œuvre, et donc à ouvrir la boîte noire d'un processus soumis à un affichage d'objectivité, d'équité et de technicité. Cela amène à s'intéresser à la dimension politique du travail opéré par les acteurs impliqués dans l'évaluation des hauts potentiels, et plus précisément par les acteurs RH situés au siège de l'entreprise. En effet, la tension entre l'affichage d'objectivité et de neutralité et

l'impossibilité d'une évaluation totalement objective et neutre engendre des risques de contestation : une partie du travail de la fonction RH au siège consiste donc à anticiper ces risques pour légitimer l'évaluation auprès des différentes parties prenantes ayant des perceptions et intérêts divergents. S'intéresser au travail de ces acteurs RH apparaît d'autant plus important que des recherches empiriques (Falcoz, 2001 ; Guerlach, 2013) ont souligné leur rôle clé dans la validation du potentiel, identifié localement par le manager hiérarchique.

Or, une revue de la littérature des travaux en GRH montre que la dimension politique du travail des acteurs RH est parfois mise en avant dans le cadre de modèles de GRH (Brabet, 1993 ; Cadin *et al.*, 2012), mais que les modalités concrètes associées à cette dimension politique sont rarement étudiées comme telles.

Dans notre article, nous analysons le travail des acteurs RH centraux dans l'évaluation des hauts potentiels. Comment qualifier le travail politique joué par la fonction RH dans le processus d'évaluation des hauts potentiels ?

L'article comprend cinq parties. La première partie présente une synthèse de la littérature sur l'évaluation des hauts potentiels, et une explicitation du cadre théorique mobilisé pour appréhender le travail des acteurs RH centraux dans l'évaluation des hauts potentiels. La deuxième partie porte sur la description du cas et de la méthodologie utilisée. Nous décrivons ensuite de façon approfondie le processus d'évaluation

et les jeux politiques associés. Enfin, nous présentons nos principaux résultats, que nous discutons dans une cinquième partie. Nous montrons ainsi que le travail politique se décline sur trois modalités : un travail de mise en cohérence et d'arbitrage, un travail de médiation et un travail symbolique sur les perceptions du processus d'évaluation. Cela nous permet alors de préciser l'enjeu de ce travail politique dans le processus d'évaluation.

## Revue de la littérature

### Une littérature centrée sur les outils d'évaluation, peu portée sur le travail concret opéré par les acteurs RH

À partir de la revue des théories de l'évaluation de la performance individuelle proposée par Gilbert et Yalenios (2017), on peut distinguer dans la littérature sur l'évaluation des hauts potentiels les théories normatives et les théories institutionnalistes. Les premières s'attachent à prescrire des actions pour les praticiens dans l'évaluation, tandis que les secondes appréhendent l'évaluation comme une construction collective (sociale et sociétale).

Dans le cadre des théories normatives, notamment issues de la psychologie du travail, l'accent est mis sur la validité prédictive des dispositifs d'évaluation (Furnham, 2008 ; Lévy-Leboyer, 2011). En complément des méthodes d'évaluation psychométriques, des travaux produits par des chercheurs en sciences de gestion ou des praticiens (Mirallès, 2007) recommandent l'utilisation de dispositifs de gestion, tels que les comités de carrière ou les entretiens croisés.

Les approches institutionnalistes de l'évaluation du potentiel adoptent souvent une démarche comparative, en identifiant et comparant les dispositifs d'évaluation selon les entreprises (Derr *et al.*, 1988 ; d'Armagnac *et al.*, 2016) ou les pays (Bournois et Roussillon, 1998 ; Janand *et al.*, 2016). En revanche, les analyses empiriques de terrain portant sur les jeux politiques dans la sélection des hauts potentiels et l'accès aux postes de cadres dirigeants restent rares (Villette, 1975 ; Braun, 2016).

En résumé, il ressort de la revue des travaux existants que le point focal porte principalement sur les dispositifs d'évaluation des hauts potentiels, et que le travail opéré par la fonction RH est peu considéré comme un objet d'étude en soi.

### L'évaluation des hauts potentiels comme processus : une forte dimension politique pour les acteurs RH

Parmi les approches institutionnalistes, l'approche conventionnaliste (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Marchal, 2015), fondée en partie sur l'économie des conventions, apporte un éclairage précieux pour appréhender l'évaluation comme un processus devant faire l'objet d'un accord. Ce cadre théorique suppose de s'intéresser aux façons de juger des évaluateurs, et par là même aux « contraintes de justification » pesant

sur le jugement (Boltanski et Thévenot, 1991). Son originalité consiste à déplacer l'analyse des qualités des candidats vers celle de la construction du jugement des évaluateurs sur les qualités des candidats.

Dans ce cadre, l'évaluation des hauts potentiels revêt une forte dimension politique. Cette dimension soulignée par Eymard-Duvernay (2008) tient, entre autres, à l'enjeu de légitimation de l'évaluation auprès des différentes parties prenantes du processus qui ont des rationalités distinctes : membres de la direction générale, managers, salariés identifiés comme hauts potentiels. Cet enjeu se pose avec une acuité particulière pour les services RH centraux en charge de piloter le processus d'évaluation des hauts potentiels, et de rendre des comptes à la direction générale. Cela nous amène maintenant à interroger le travail politique de la fonction RH dans le processus d'évaluation.

### De la dimension politique de l'évaluation à l'étude du travail politique de la fonction RH dans le processus d'évaluation

Des recherches en sciences de gestion, adoptant une approche compréhensive, rendent compte de la dimension politique dans la GRH. En particulier, les travaux de Brabet (1993) ont conduit à distinguer trois types de modèles de GRH : le modèle instrumental (convergence entre objectifs économiques et responsabilité sociale), le modèle de l'arbitrage managérial (divergence entre plusieurs enjeux et logiques, ce qui met l'accent sur la nécessité d'arbitrage par les acteurs RH), et le modèle de gestion des contradictions (postulat d'ambivalence, de contradiction interne des acteurs de l'entreprise).

Ces trois modèles ont ensuite été complétés par un quatrième. La combinaison du modèle de gestion des contradictions et de celui de la GRH hyper-partagée de Cadin *et al.* (2012) nous paraît constituer une brèche importante vers l'examen de la dimension politique de la GRH. Cadin *et al.* évoquent même une dimension « politique » du travail du professionnel de la GRH (2012, p. 645). Ils insistent sur le fait que le jeu politique autour de la GRH s'est élargi, englobant à présent de nouveaux acteurs, dans et hors de l'organisation. Cette multiplication des parties prenantes, soulignée dans le modèle de la GRH hyper-partagée, affecte le travail de la fonction RH en lui conférant une dimension politique. En effet, ces parties prenantes peuvent présenter vis-à-vis de la fonction RH des attentes nombreuses et pas forcément compatibles, ce qui est le cas pour l'évaluation des hauts potentiels, comme mentionné précédemment.

Cependant, ces modèles n'explicitent pas l'idée de dimension politique de la GRH. Ils rendent peu compte du travail des acteurs RH pour réduire les tensions et contradictions au cœur des transformations des organisations. Plus généralement, si des travaux universitaires s'intéressent aux dimensions politiques de la GRH ou aux jeux politiques dans lesquels sont pris les DRH, notamment dans le cas des plans sociaux (Barès et Cornolti, 2006 ; Chappelier et Fabre, 2011), peu analysent explicitement la dimension politique de la GRH.



L'échelle de l'ascension vers le Ciel avec les élus et les damnés, monastère de Kikkos, Chypre.

« La validation comme haut potentiel permet d'accéder à des accompagnements individuels et spécifiques, mais aussi à des postes clés de l'entreprise. »

Pour appréhender le travail politique des acteurs RH centraux, nous mobilisons la grille de lecture élaborée en sociologie politique par Braud (2018), qui analyse le travail politique dans le cadre de la professionnalisation de la vie politique. Il suggère d'étudier la dimension langagière (c'est-à-dire les effets du langage) de l'action politique en lien avec le travail de terrain. En ce sens, il distingue deux modalités complémentaires du travail politique : agir au niveau de la situation elle-même (politique gestionnaire, action sur les situations) ou agir sur les représentations du réel, de façon à resserrer l'écart entre la perception de ce qui est et la perception de ce qui devrait être (politique symbolique, action sur les représentations). En reprenant le cadre théorique de Braud, comment qualifier le travail politique des acteurs RH centraux dans les processus d'évaluation des hauts potentiels ?

## Méthode de recherche et étude de cas

### Le cas étudié : un processus d'évaluation externalisé à un cabinet de conseil

Pour répondre à la question de recherche, nous mobilisons une étude de cas approfondie, que nous appellerons Technologie. Le cas Technologie concerne une multinationale spécialisée dans le secteur des nouvelles technologies. À la suite d'une importante crise sociale, l'ensemble des politiques RH, dont les

politiques d'évaluation, sont redéfinies. Dans ce cadre, l'entreprise a recours à un cabinet de conseil spécialisé en ressources humaines (dénommé Consulting).

Dans l'entreprise Technologie, les candidats sont présélectionnés parmi 10 000 managers au sein de l'entreprise par le manager hiérarchique lors de l'entretien annuel d'évaluation, puis par un « comité Talents » de l'entité locale. La liste des personnes identifiées comme « hauts potentiels » est ensuite présentée par le Talent manager local à la directrice du Talent management au niveau du siège. Celle-ci sélectionne parmi cette liste les personnes pouvant être considérées comme hauts potentiels. La sélection prend appui sur les notes attribuées en fonction du référentiel de compétences managériales, mais aussi sur des critères de genre et de nationalité<sup>(1)</sup>. Les salariés présélectionnés par l'entreprise comme hauts potentiels sont ensuite envoyés aux consultants du cabinet externe Consulting, chargés de valider ou d'invalider la sélection opérée en interne. Consulting évalue ainsi environ 100 candidats par an, et valide la sélection de l'entreprise pour à peu près 60 % des présélectionnés. La validation comme haut potentiel permet d'accéder à des accompagnements individuels et spécifiques, mais aussi à des postes clés de l'entreprise.

<sup>(1)</sup> En lien avec sa stratégie d'internationalisation et de diversification des cadres dirigeants, l'entreprise souhaite appliquer des quotas liés au genre et à la nationalité dans la sélection des hauts potentiels.

L'évaluation opérée par les consultants est réalisée dans des « centres d'évaluation », lieu où sont organisés des entretiens, des mises en situation et la passation de tests de personnalité. Une large part des exercices comporte des mises en situation, au cours desquelles les consultants observent et évaluent les comportements des candidats. L'évaluation des comportements des candidats prend appui sur le référentiel de compétences managériales de Technologie (chaque compétence est notée sur une échelle de 0 à 4, 4 étant la note maximale). La note finale conditionne la validation comme « haut-potentiel » et l'accès à des postes à responsabilités. Les résultats du cabinet sont présentés devant le « comité Talents », composé des membres du comité exécutif de l'entreprise. Cet article est focalisé sur l'étape d'évaluation des candidats par le cabinet et l'étape de restitution de l'évaluation à l'entreprise (Figure 1).

Ce cas nous semble pertinent pour étudier le travail politique des acteurs RH centraux. En effet, il renvoie à un contexte de crise sociale, conduisant à une refonte du processus d'évaluation et exacerbant les tensions dans l'évaluation des hauts potentiels, tensions habituellement moins visibles lorsque l'évaluation s'inscrit dans des processus d'évaluation routiniers. Autrement dit, l'étude d'un contexte de crise permet de mettre en lumière les tensions dans les processus d'évaluation, et par là même le travail nécessaire à la réduction de ces tensions.

### La méthode de recherche : observation non participante, entretiens semi-directifs et analyse documentaire

L'étude approfondie du cas Technologie s'est opérée dans le cadre d'une thèse de sociologie en convention CIFRE, financée par le cabinet Consulting. La présence dans le cabinet nous a offert un point d'observation privilégié pendant deux ans du processus d'évaluation en partie externalisé par l'entreprise Technologie au cabinet Consulting. L'enquête s'est déroulée

chez Consulting et chez Technologie, et se fonde sur de l'observation non participante et des entretiens semi-directifs.

### Observation non participante

Nous avons pu observer le déroulement du processus d'évaluation dans le cabinet pendant les différents exercices, mais aussi lors des restitutions à l'entreprise et au candidat. Nous avons pu être présent aux réunions d'équipes avec les consultants et le chef de projet chez Consulting responsable du contrat et de la relation client avec Technologie. Nous avons ainsi pu observer des conversations informelles et secrètes, structurantes pour la fabrique de l'évaluation. Nous avons retranscrit ces éléments dans un journal de bord. Les notes de terrain ont été reprises dans un laps de temps très court, généralement le soir même, afin de conserver le maximum d'informations. Les éléments marquants des situations observées ont été recueillis à chaud (verbatim du candidat et du consultant, expressions, morceaux de dialogue, etc.). Une description plus globale des situations a ensuite été opérée sur la base de ces observations, mais aussi à partir de notre interprétation de la situation. Elles ont ensuite fait l'objet d'une analyse thématique.

Au cours de notre travail d'observation, nous avons été confronté à des difficultés fréquentes pour des chercheurs étudiant les prestations de conseil, notamment par de l'ethnographie (Bourgoin, 2013) : engagements de confidentialité des cabinets sur leurs pratiques, mais aussi explicitation limitée sur les problèmes internes qui justifient le recours à des consultants. En l'occurrence, le recours à la prestation du cabinet se comprend en partie à l'aune des difficultés pour la fonction RH de maîtriser seule les tensions pouvant résulter du processus d'évaluation (et dans un contexte de crise sociale).

Comme cela a déjà été souligné dans d'autres travaux (Bourgoin, 2013 ; Villette, 2014), l'ethnographie en entreprise permet un accès privilégié aux « coulisses », mais la prise de recul constitue un exercice complexe.

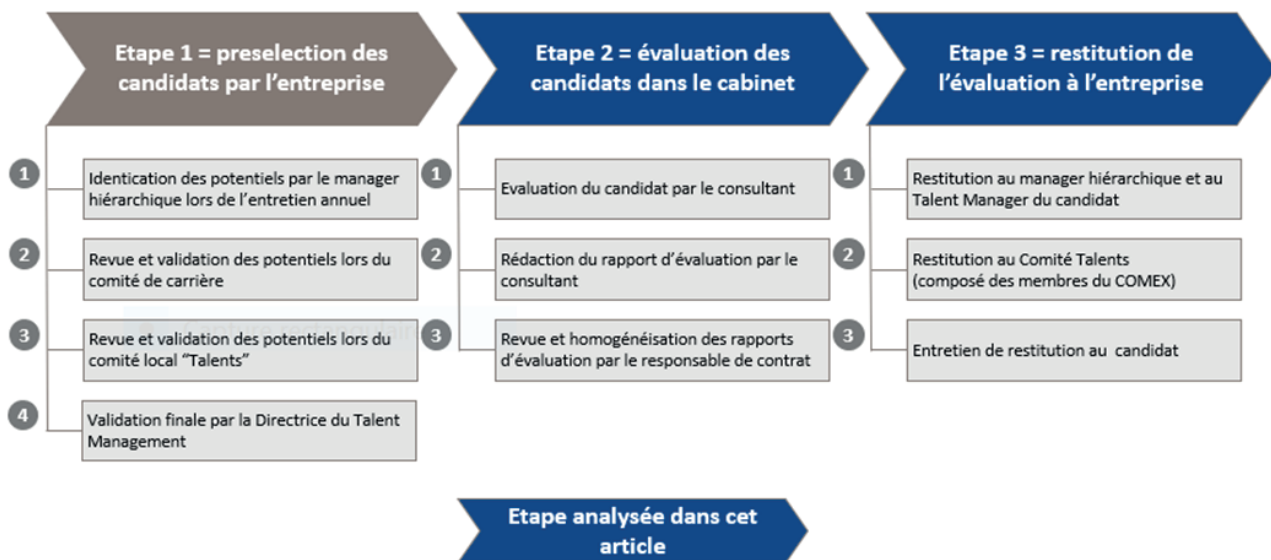


Figure 1. Procédure d'évaluation des hauts potentiels étudiée dans cet article

Dans le cas des thèses CIFRE, la difficulté tient en partie au fait que le doctorant appartient à l'organisation dans laquelle il mène ses investigations (Coron, 2015). Dans notre cas, nous avons favorisé cette distanciation, notamment en complétant cette observation par un nombre important d'entretiens.

### Entretiens semi-directifs

Outre les observations non participantes, nous avons pu réaliser 58 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 2 heures avec les différents acteurs (Tableau 1 : certains acteurs ont été interviewés plusieurs fois) impliqués dans le processus d'évaluation :

- acteurs de l'entreprise Technologie : directrice du Talent management, gestionnaires de carrière (« Talent managers »), candidats évalués ;
- acteurs du cabinet : chef de projet en charge du contrat avec Technologie, responsable commerciale, consultants.

Le matériau des entretiens a tout d'abord été codé de manière systématique en mobilisant comme unités d'analyse des paragraphes. Le travail d'analyse a suivi les étapes suivantes :

- lecture et analyse des matériaux sous l'angle théorique envisagé (approche conventionnaliste des compétences et cadre d'analyse de Braud) ;
- analyse visant à identifier plusieurs grandes modalités du travail politique des acteurs RH centraux ;
- réflexion sur une typologie des modalités de ce travail politique, pouvant être mobilisée dans des travaux de recherche ultérieurs.

Au-delà des entretiens et observations, nous avons pu analyser les différents dispositifs utilisés dans le processus d'évaluation (référentiel de compétences et échelle de notation associée, guide méthodologique sur l'évaluation des candidats, rapports d'évaluation, etc.).

## Description des jeux politiques autour du processus d'évaluation

Pour rendre compte du travail politique opéré par la fonction RH, il convient au préalable de décrire la dynamique à l'œuvre dans le processus d'évaluation étudié. Pour ce faire, nous décrivons les jeux politiques (relation interne entre la direction générale et les commanditaires RH, relation commerciale entre les commanditaires RH et le chef de projet du cabinet, relations internes au cabinet entre le chef de projet et les consultants) aux trois moments-clés de cette procédure : construction des dispositifs d'évaluation (notamment le référentiel de compétences managériales et l'échelle de notation), mise en œuvre des outils d'évaluation par le cabinet, discussion des évaluations (restitution des évaluations à l'entreprise et prise de décision en comité Talents).

### Les jeux autour de la construction des dispositifs : référentiel de compétences managériales et échelle de notation

À la suite d'une importante crise sociale, la direction générale s'efforce d'apaiser rapidement le climat social. Pour la fonction RH, cette préoccupation se traduit notamment lors de la définition du référentiel de compétences managériales. Le référentiel comprend huit compétences avec un souci explicite d'équilibre entre quatre compétences "business" (« orientation résultats », « orientation client », « orientation stratégique », « conduite du changement ») et quatre compétences "people" (« coopération et influence en transverse », « leadership d'équipe », « développement des collaborateurs », « ouverture à la diversité »). Cet équilibre vise à montrer que la logique sociale est aussi importante que la logique économique de l'entreprise. Il s'agit pour le DRH Monde d'afficher une réponse aux dénonciations remontées lors de la crise

Acteurs interviewés (nombre d'entretiens)	Thèmes abordés dans le guide d'entretien
Directrice du Talent management (2)	Définition de la politique d'évaluation des hauts potentiels suite à la crise sociale Relations entre le siège et les divisions ; et relations entre l'entreprise et le cabinet dans le processus d'évaluation
Talent managers (2)	Relations entre le siège et les divisions locales, et entre l'entreprise et le cabinet dans le processus d'évaluation Perception de l'évaluation du cabinet
Candidats évalués (7)	Présélection dans l'entreprise Perception de l'évaluation dans le cabinet
Chef de projet côté Consulting en charge du contrat avec Technologie (5)	Construction des dispositifs d'évaluation au début du contrat Gestion de la relation avec la directrice du Talent management Relecture et harmonisation des rapports d'évaluation avec les consultants Restitution de l'évaluation au comité Talents
Responsable commerciale chez Consulting (2)	Gestion de la relation commerciale
Consultants (40)	Évaluation du candidat dans le cabinet Rédaction et restitution du rapport d'évaluation

Tableau 1. Entretiens semi-directifs.



sociale sur les pratiques managériales, et notamment la pression sur la réduction des coûts ayant généré de forts risques psychosociaux. Par ailleurs, le choix et l'intitulé des compétences ont fait l'objet d'un travail d'écriture minutieux pour éviter toute connotation qui pourrait faire écho à la crise sociale.

« Parmi les 15 compétences du référentiel (proposé par un cabinet extérieur), 8 ont été retenues puis les mots "choquants" pour Technologie ont été retirés. On a également souvent rajouté le mot "écoute" » (DRH Monde, extrait d'une présentation PowerPoint).

Par ailleurs, lors des premières évaluations, des notations par le cabinet ont fait l'objet de contestations de la part des candidats et de leurs managers, remontées jusqu'à la direction de l'entreprise. Celles-ci fragilisent le DRH Monde, le commanditaire RH, mais aussi la relation commerciale. En conséquence de ces contestations, certains dispositifs sont ajustés par le cabinet, à la demande du client. Par exemple, le seuil de validation (initialement fixé à 28 sur 32) est ramené à 24 sur 32. L'interprétation de l'échelle de notation est également revue. Obtenir la note 0 sur une des compétences était initialement considéré comme une note éliminatoire, invalidant le candidat. La directrice du Talent management a tenu à faire disparaître cette règle, ce qui a pu s'interpréter comme le souci d'éviter toute élimination définitive. Dans l'extrait suivant, le chef de projet du cabinet rend compte des ajustements opérés à la demande du client.

« Les cotations, ça a été un vrai sujet de discussion avec le client. Le niveau 0, c'était le carton rouge et éliminatoire pour le candidat. Et ça a été transformé en carton jaune. C'est du grand n'importe quoi ! C'est l'expression d'une culture où ils ont peur. Moi, je n'ai pas peur de dire au candidat : "En orientation résultats, ce n'est pas la peine". Eux, ils vont dire : "C'est carton jaune, c'est temporaire, tu peux revenir" » (chef de projet).

Ces ajustements sur la grille de notation peuvent se comprendre à l'aune de la recherche de paix sociale par la direction générale et les services RH centraux, critiqués au cours de la crise sociale pour le manque d'humanisme dans les politiques RH.

### La difficile mise en forme et homogénéisation des évaluations

Pour la directrice du Talent management et les Talent managers au niveau des directions, l'acceptabilité de l'évaluation du cabinet par le salarié évalué et son manager constitue un enjeu central, précisé de façon explicite dans le cahier des charges visant à sélectionner le cabinet :

« L'objet de la demande actuelle : référencer des cabinets susceptibles d'"assesser" avec équité et professionnalisme des candidats au vivier des Leaders et dont l'avis sera perçu comme légitime par les candidats et par leur manager » (extrait du cahier des charges).

Cet enjeu se traduit par des attentes fortes sur la mise en forme et l'homogénéisation des évaluations dans le cabinet (l'homogénéité des évaluations par rapport

aux critères d'évaluation et aux normes d'écriture et de notation est associée par la directrice du Talent management comme un gage d'équité dans l'évaluation). L'exigence d'homogénéisation se heurte à la diversité des façons d'évaluer, de noter et de rédiger le rapport selon les consultants. L'extrait d'observation ci-dessous rend compte des difficultés rencontrées par le chef de projet face au sentiment de surnotation systématique des candidats par deux consultantes.

Au cours des trois vagues précédentes, les candidats évalués en Pologne obtiennent systématiquement les meilleures notes. Pour les consultants à Paris et le chef de projet, il existe un problème d'homogénéisation des évaluations et des incertitudes sur la façon dont les consultantes polonaises opèrent localement. Il décide de reprendre deux ou trois cas où les consultantes défendent leur jugement. Il souhaite demander les vidéos de mise en situation et les brouillons des candidats sur l'étude de cas stratégique pour avoir une validation par une consultante à Paris.

- Pierre (chef de projet) : « Tu lui dis "Anna [consultante en Pologne], on en a vu 100 [candidats] en tout. Tu te rends compte que tu as vu les 2 meilleurs de la vague 3 et 4 ?" Elle te dit : "Oui". Et tu restes stupéfait. Il faut reprendre les 3 meilleurs et vérifier avec elles. [...] Il faut qu'un expert vérifie si elles [consultantes polonaises] cotent bien les observations à partir du référentiel. »
- Aline (Consultante 1) : « Le problème, c'est qu'il faut récupérer vite leurs prises de notes. Et c'est en polonais. Le seul matériau qu'on pourrait avoir, c'est le PowerPoint du candidat sur l'étude de cas, et les vidéos de jeux de rôle. Ce n'est pas assez. »
- Pierre : « Il faudrait une experte qui fasse un *assessment center* avec elles. On l'envoie en Pologne, et elle vérifie si elles font de la bonne manière. »
- Julia (consultante 2) : « Non, parce que tu n'aurais pas la représentation locale du problème. »
- Pierre (chef de projet) : « Le problème, c'est qu'au bout de deux séances, ça commence à se voir. Les patrons au comité Talents quand je leur dis que ce sont les Polonais qui ont eu encore les meilleures notes, ça les fait rire. Ils [assesseurs polonais] se sont défendus, maintenant je vais voir [...] ceux qui soutiennent *mordicus*. Je pense qu'il faut reprendre les 2-3 meilleurs et voir avec eux. Il faut récupérer les vidéos et l'étude de cas. Et sur cette base, les amener à revoir leur notation » (extrait d'observation).

Face à ces difficultés d'homogénéisation, le chef de projet renforce son contrôle sur les rapports d'évaluation établis par les consultantes, et notamment sur l'interprétation et la notation du référentiel de compétences, à la demande des commanditaires RH de Technologie. De ce fait, le chef de projet opère un contrôle plus méthodique des dossiers avant que ceux-ci ne soient transmis à l'entreprise. Son travail consiste à anticiper les objections du client lors de la relecture. La relecture mobilise trois supports écrits : le rapport, la fiche de synthèse et le référentiel de compétences de l'entreprise. Se considérant comme un « avant-client », il vérifie que l'évaluation prend appui sur le référentiel de

compétences de l'entreprise. Pour ce faire, il regarde simultanément la note attribuée par le consultant sur chaque compétence, et les comportements attendus dans l'échelle de notation du référentiel de compétences. Il vérifie la cohérence entre la note donnée et la description du comportement observé. Pour s'assurer de la reprise du référentiel de compétences, il regarde en outre si les mots utilisés dans le référentiel apparaissent dans le rapport détaillé. Le contrôle consiste aussi à vérifier la conformité du rapport aux règles d'écriture : la longueur du paragraphe (entre 8 et 12 lignes), l'absence de mention des exercices du protocole, l'utilisation d'un ou deux exemples maximum par paragraphe, l'écriture d'une phrase de synthèse à la fin du paragraphe précisant les limites et les « points de progrès »... Pour chaque paragraphe, le chef de projet confie qu'il se pose deux questions : le consultant peut-il argumenter pourquoi le candidat a atteint ce niveau de compétences à partir du référentiel ? Peut-il argumenter pourquoi le niveau supérieur n'a pas été atteint ? La relecture porte aussi sur le vocabulaire utilisé. Il vérifie que les mots ne revêtent pas une connotation négative pour Technologie et ne font pas référence à la crise sociale. Enfin, à l'issue de chaque session de candidats, il remplit un tableau qui comprend les notes pour chaque candidat et chaque consultant sur chaque compétence (Figure 2). Cela lui permet de repérer des variations fortes entre consultants et de voir qui a tendance à surnoter ou au contraire à sous-noter. Cette comparaison s'inscrit dans une logique d'harmonisation des notes rendues par les consultants.

### Des actions préventives pour la restitution de l'évaluation à l'entreprise

Dans le cadre de la sélection du cabinet pour réaliser l'évaluation des hauts potentiels, la procédure de restitution des évaluations proposée par le cabinet est redéfinie en profondeur à la demande des commanditaires RH (DRH Groupe et directrice du Talent management).

Selon la proposition initiale du cabinet, la restitution des rapports au candidat et à l'entreprise est prévue en trois temps : une première restitution de l'évaluation est organisée avec le candidat ; une deuxième restitution s'opère avec le manager hiérarchique et le Talent manager local du candidat ; une troisième restitution se déroule au comité Talents, composé des membres du comité exécutif. L'idée de restituer l'évaluation d'abord au candidat vient du fait que les consultants considèrent

important de voir la réaction du candidat à la restitution pour apprécier sa capacité de remise en question.

Cependant, cette proposition est transformée par la directrice du Talent management. Tout d'abord, des réunions préparatoires entre la directrice du Talent management et le chef de projet sont instaurées avant les restitutions jugées sensibles et susceptibles de générer des contestations. Une réunion est ainsi prévue avant la restitution aux managers des candidats pour faire le point sur les avis défavorables, anticiper les objections possibles et préparer les argumentaires de l'évaluation. Dans la même logique, une réunion préparatoire est mise en place avant le comité Talents, pour vérifier les argumentaires et se préparer à des objections.

Ensuite, l'ordre des restitutions est inversé par le client : l'avis du cabinet est restitué d'abord au manager et au Talent manager, puis au comité Talents, et enfin le cabinet restitue à la fois l'évaluation et la décision du comité Talents au candidat. Cela change les responsabilités, car ce sont alors les consultants (et non les acteurs RH de l'entreprise) qui sont chargés d'annoncer la décision finale au candidat, et de prendre en charge les éventuels désaccords.

Par ailleurs, la nouvelle procédure stipule que seuls les avis favorables seront présentés devant les membres du comité Talents, par le chef de projet (dans la proposition du cabinet, c'est la directrice du Talent Management qui est chargée d'effectuer cette tâche). Cela signifie que la prise en charge des risques de désaccord repose sur le cabinet.

Enfin, les possibilités d'expression laissées au candidat sont réduites dans la nouvelle procédure. Il était initialement prévu que le candidat puisse donner son avis par écrit à la fin du rapport d'évaluation, ce qui revenait à figer et à rendre publiques les éventuelles critiques du candidat. Cette proposition du cabinet est rejetée par le commanditaire RH, qui préfère éviter de donner de la visibilité aux critiques des candidats.

Au cours de la restitution au manager, le consultant présente l'avis du cabinet (favorable, favorable avec réserves, défavorable), puis présente son évaluation pour chacune des huit compétences du référentiel. Pour chaque compétence, il argumente son évaluation à partir des observations et des résultats du test de personnalité, puis demande au manager s'il reconnaît le salarié dans l'évaluation rendue. S'ensuit un échange sur les actions de développement pertinentes pour améliorer le cas échéant le niveau sur certaines compétences.

CANDIDATS	COMPETENCES									Total	Recommandation	Consultant
	Orientation résultats	Orientation stratégique	Orientation client	Conduite du changement	Coopération et influence	Leadership d'équipe	Développement des personnes	Ouverture à la diversité				
Corinne Lavas	4	3	3	2	2	2	3	2	21	Réserves	PE	
Jean Borra	4	4	4	4	3	3	2	2	26	OK	CM	
Philippe Naves	4	3	3	2	3	3	3	4	25	OK	MS	
Emmanuel Wason	2	3	3	3	4	3	4	3	25	OK	TD	

Figure 2. Tableau de notation des compétences managériales<sup>(2)</sup>

<sup>(2)</sup> Pour respecter la confidentialité des informations, les noms indiqués dans le tableau sont fictifs.

La directrice du Talent management et le chef de projet accordent une place accrue à la préparation des restitutions au manager hiérarchique considérées comme risquées. Ce travail préparatoire vise à mieux maîtriser les désaccords pouvant survenir lors de la discussion. Il se traduit par la mise en place de « réunions de débriefing » à l'issue de chaque session de candidats. Ces réunions ont pour objet de réaliser avec les consultants un retour d'expérience à l'issue de chaque session de candidats. Par ailleurs, est aussi mis en place un « devoir d'alerte ». La directrice du Talent management demande au chef de projet de la prévenir lorsqu'il anticipe des difficultés lors de la restitution au manager. Lorsque le chef de projet est prévenu par un consultant d'un potentiel litige, il prend contact avec son interlocutrice RH pour préparer le terrain avec le manager hiérarchique. Dans la citation suivante, le chef de projet raconte le cas d'une anticipation réussie, permettant de « déminer le terrain » :

« Je [chef de projet] fais le point avec la consultante. Je lui dis : "Alors, celle-là ?" Elle me dit : "Je suis très embêtée. J'ai un avis favorable avec réserves avec un score assez faible, à 1 sur le développement des collaborateurs". [...] J'ai téléphoné à la cliente. Elle m'a dit : "Ah, bah tiens ça tombe bien, il y a justement son manager qui est en réunion avec moi cet après-midi", donc elle lui en parle de ce sujet-là, avec cet exemple. Et voilà, [lors de la restitution avec le manager] la consultante a fait sa conclusion dès l'entrée, et le manager a dit : "Oui, je comprends, je suis d'accord." Et au lieu de faire une restitution scolaire, compétence par compétence, on a parlé de ces sujets-là, avec ses points faibles, ses points forts, avec les questions sur son potentiel de développement. Et on s'est vraiment posé les questions de faire rentrer la candidate maintenant, plus tard, jamais, comment... En quoi c'est dangereux pour la candidate, pour Technologie ? Bref, on a abordé tous les sujets d'une manière apaisée. Et j'ai senti que la consultante avait un vrai rôle de conseil pour tout le monde, pas que pour Technologie, mais aussi la candidate qui nous avouait dormir quatre heures par nuit » (chef de projet).

### La construction d'un consensus apparent en comité Talents

Fragilisés par la crise sociale, les gestionnaires RH centraux, et plus encore le DRH Monde, cherchent à montrer devant les membres du comité de direction que le processus d'évaluation des hauts potentiels est maîtrisé et ne génère pas de tensions dans l'entreprise. De son côté, le chef de projet Consulting cherche à mettre en valeur la prestation du cabinet.

Pour les avis favorables présentés au comité, des réunions préparatoires sont systématiquement organisées entre la directrice commerciale, le chef de projet et la directrice du Talent management pour s'accorder sur les argumentaires et les mots utilisés.

« Les membres du COMEX, tu sens qu'ils ont la peau bien dure et qu'ils n'ont pas peur de mordre. Quand tu leur donnes un avis et qu'ils écoutent, tu ne sais pas les jeux politiques [entre eux], tu ne peux pas

comprendre... Nous, ce qu'il faut faire, c'est être clairs et précis, pas utiliser des "mais", des adjectifs qui peuvent être mal interprétés, être factuels, ne pas rentrer dans la justification... Avec la cliente, on s'entraîne » (responsable commerciale).

Le fac-similé de la fiche de synthèse (Figure 3) illustre en partie ce travail préparatoire. Cette fiche de synthèse a été annotée par le chef de projet, en amont du comité. Sur cette fiche, il a annoté des points en anticipant certaines questions des membres du comité : sur le parcours du salarié, sur sa perspective de carrière. Il a également mis des croix pour les compétences à développer (« développement des collaborateurs », « orientation stratégique », « *leadership* d'équipe »). Pour ces compétences, le chef de projet appelle le consultant qui a opéré l'évaluation pour disposer au besoin des observations du candidat étayant l'évaluation. Il a également souligné dans l'évaluation des compétences les points à développer pour le candidat (par exemple « être vigilant sur la dimension affective qui peut être pénalisante pour la gestion du conflit »). En lien avec ces éléments, il annote une synthèse de l'évaluation (« bon soldat/scolaire », « différent de dirigeant » ; « peur du conflit »). Ces éléments annotés et ce travail préparatoire montrent l'importance du choix des mots et la recherche de concision dans la présentation de l'avis du cabinet. Pour le chef de projet, ces annotations visent à permettre une présentation factuelle de l'évaluation et à se préparer à d'éventuelles objections.

Toutefois, malgré ces actions préventives, l'évaluation peut faire l'objet de contestations dans les restitutions au comité Talents. Dans ces cas-là, le DRH Monde fait valoir la contrainte de temps et précise que la discussion sera éventuellement reportée lors d'un prochain comité. Le DRH Monde effectue une synthèse orale des éléments qui ressortent à ses yeux de la discussion. Cette interprétation vaut décision dans les faits, car personne n'ose remettre en cause le rôle d'animation du débat opéré par le DRH Monde. Nous interprétons cette stratégie de maîtrise du temps à l'aune du souci du DRH Monde de construire une décision par « consensus apparent » (Urfalino, 2007) : la discussion n'est pas suivie d'un vote, mais par l'émission d'une proposition ou d'une série de propositions censées correspondre à un consensus. Cette façon de procéder permet de construire une décision prise en apparence collective.

« Un problème dans la discussion, c'est le temps. Deux minutes par candidat, c'est une plaisanterie. Et quand il y a des questions, le DRH rappelle les points clés et qu'on doit avancer sur les autres candidats » (chef de projet).

### Principaux résultats : les différentes modalités du travail politique

L'analyse du cas Technologie nous permet à présent d'identifier trois grandes modalités de la dimension politique du travail des RH centraux dans l'évaluation des hauts potentiels : travail d'arbitrage et de mise en

*Crisis depuis 1993 84 → 96 = 12 ans de marketing  
 a fait de sa carrière dans le marketing 96 → 06 = 10 ans de communication  
 a déjà occupé plusieurs postes de leader 07 → 10 = 3 années de management opérationnel et 20 ans de management  
 depuis 2014 = 3 années de marketing opérationnel*

Prénom Nom : *[redacted]* Date : 6 Mars

*Pour la suite, voudrait évoluer dans le cadre de la CO de l'entreprise ou de l'industrie*

Poste actuel : Directrice du marketing opérationnel  
 Niveau de responsabilité : *[redacted]*  
 Nationalité : Française  
 Date de naissance : 15/05/60

*12 ans, dans le management et de la négociation*  
*récompense*  
*elle peut bien attendre la relève*  
 Référentiel management

	1	2	3	4	5	6	7
Orientation résultats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
X Orientation stratégique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientation client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conduite du changement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coopération et influence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
X Leadership d'équipes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
X Développement des personnes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ouverture à la diversité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Potentiel

Ambition / Motus personnel : Fabile - Moyen - Fort *Fort*

Capacité d'apprentissage : Fabile - Moyen - Fort *Fort*

Orientation vers le futur : Fabile - Moyen - Fort *Fort*

*à déjà occupé des postes de leader. Petite réserve*

*Non plus poste mais 1 mandat qu'elle porte.*

**POINTS FORTS**

- une collaboratrice qui met au service de son ambition une forte implication et un sens marqué des responsabilités.
- une capacité à tisser des contacts et à lever le travail d'équipes
- un intérêt pour autrui qui favorise l'empathie, l'écoute et la proximité, voire le soutien
- un management à dominante participative
- une bonne orientation résultats qui met l'efficacité et la cohérence au cœur des actions menées. Une bonne capacité de décision sur les sujets maîtrisés.
- des qualités d'analyse factuelle et raisonnée

**POINTS DE DEVELOPPEMENT**

- Équilibrer davantage les enjeux managériaux, qui restent majoritairement participatifs.
- Renforcer la capacité à encadrer une vision pour assurer une rigueur de leader
- Une vigilance sur la dimension affective qui peut être prévalente en termes de gestionnement.

**PROJET PROFESSIONNEL ET ASPIRATIONS**

Faisait preuve de beaucoup d'ambition et avait besoin de variété dans les défis à relever. ~~ambitions~~ se projette dans une évolution, soit vers l'RH dans des responsabilités de gestion de carrière, soit vers la distribution.

*Don solide, solide + dirigeant  
 pour le conflit*

Figure 3. Exemple de fiche de synthèse annotée pour le comité Talents.

cohérence, travail de médiation, travail symbolique sur les perceptions du processus d'évaluation par les membres de la direction générale et les salariés évalués.

**Le travail d'arbitrage et de mise en cohérence des dispositifs d'évaluation avec le projet d'entreprise**

Nous avons constaté une recherche de mise en cohérence entre le nouveau projet stratégique de l'entreprise, qui valorise fortement l'apaisement et la création d'un nouveau contrat social, et le dispositif d'évaluation.

Ce constat est particulièrement prégnant concernant la construction du référentiel de compétences managériales. Les compétences choisies sont ajustées aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise (par exemple la compétence « diversité » renvoie à l'objectif d'internationalisation en Afrique). Mais au-delà du choix de compétences, c'est l'architecture du référentiel (avec quatre compétences "people" et quatre compétences "business") et la formulation des compétences qui renvoient à l'objectif d'apaisement du climat social dans l'entreprise. Cette construction du référentiel peut s'interpréter comme un arbitrage et une recherche d'équilibre entre logique sociale et logique économique, sachant que la crise sociale avait conduit

les salariés et les organisations syndicales à dénoncer le manque d'humanité dans certaines pratiques managériales et RH de l'entreprise.

Par ailleurs, la recherche d'apaisement social aboutit à une « euphémisation » des règles de notation pour limiter les risques de contestation dans l'entreprise (rabaissement du seuil de validation, par exemple). L'interprétation de l'échelle de notation est revue pour éviter toute élimination définitive, susceptible de générer des contestations dans l'entreprise.

Enfin, l'objectif de paix sociale se voit aussi dans le report des éventuelles tensions sur le cabinet et dans l'étouffement des possibilités de contestation. La directrice du Talent management a ainsi exigé que la procédure soit redéfinie : réunions préparatoires pour anticiper les restitutions difficiles aux managers, présentation uniquement des avis favorables au comité Talents, annonce de la décision finale du comité au candidat par les consultants et non les acteurs RH.

**Le travail de médiation concernant la mise en forme et la discussion des évaluations**

Une deuxième modalité du travail politique tient au travail de médiation. Dans le cadre de l'évaluation des hauts potentiels, les médiations entre le chef de projet du cabinet et la directrice du Talent management

prennent principalement la forme d'actions préventives ayant pour ambition d'éviter toute contestation lors de la restitution au manager hiérarchique et au comité Talents. Ces actions s'effectuent d'abord au moment de la constitution des dossiers d'évaluation. Les médiations visent alors à réduire les tensions entre la diversité des appropriations du référentiel de compétences, de l'échelle de notation et des normes d'écriture, et la recherche d'homogénéité pour que l'évaluation soit perçue comme équitable par les managers des salariés évalués, les Talent managers locaux et les membres du comité Talents. Comme l'illustre l'extrait d'observation ci-dessous, la directrice du Talent management joue alors un rôle important en demandant au cabinet des changements dans la mise en forme des évaluations.

« Au cours de l'enquête ethnographique, nous avons pu assister à un moment où les "règles du jeu" ont été changées. La directrice du Talent management demande à ce que le rapport d'évaluation décrive le candidat, indépendamment du protocole d'évaluation, ce qui suppose des formulations généralisantes à partir des comportements observés. De son point de vue, il s'agit de permettre à un manager, un RH ou un membre du comité Talents, extérieur aux centres d'évaluation, de pouvoir se prononcer sur la valeur du candidat. Le chef de projet a relayé cette demande et vérifié systématiquement le respect de cette règle par les consultants. Ainsi, nous avons assisté à une scène où le chef de projet a demandé à un consultant de réécrire les phrases "**Dans l'étude de cas stratégique**, le candidat s'est intéressé à la cause **du collaborateur mécontent** à court terme et a privilégié une vision long terme à un plan d'action à court terme. Il a prévu de faire progresser ses collaborateurs" en "L'intérêt du candidat pour le développement des collaborateurs va largement au-delà des leçons théoriques apprises et des clichés. Il privilégie **toujours** le long terme de la carrière **de ses collaborateurs** en réglant les problèmes qui peuvent se poser à eux à court terme." »

Les médiations consistent également à anticiper les risques de contestation de l'évaluation du cabinet par le manager hiérarchique et lors du comité Talents, comme l'illustre le « devoir d'alerte », selon lequel un consultant anticipant une discussion difficile de son évaluation doit remonter ce risque au chef de projet, au minimum 48 heures avant la restitution pour permettre au chef de projet de « déminer le terrain » (auprès du manager) avec la directrice du Talent management (voir Des actions préventives pour la restitution de l'évaluation à l'entreprise page 9).

### Le travail symbolique sur les perceptions du processus d'évaluation par la direction générale et les salariés

En lien avec la recherche d'apaisement du climat social, l'enjeu pour le DRH Groupe est de communiquer sur un processus d'évaluation maîtrisé et sans aspérités. Cette communication risque d'être mise à mal dès lors que l'avis du cabinet ou la procédure d'évaluation font l'objet de critiques de la part du manager ou que celles-ci remontent au niveau du comité Talents. Autrement dit, il existe une tension entre l'affichage d'un

processus d'évaluation maîtrisé (affichage nécessaire pour la fonction RH en vue d'améliorer son image après la crise sociale dans l'entreprise) et de possibles contestations. Pour gérer cette tension, le travail opéré par la directrice du Talent management et le DRH consiste à mettre en place des actions pour jouer sur les perceptions des candidats et des participants au comité Talents.

Pour favoriser la perception d'équité procédurale chez les candidats, la directrice du Talent management communique dans une courte vidéo présentée à ces derniers au tout début de la journée d'évaluation. Après avoir félicité les candidats pour leur présélection, elle leur présente les garanties d'équité et d'objectivité sur la procédure d'évaluation (le suivi d'une méthodologie standardisée et scientifique pour l'évaluation, le professionnalisme et l'éthique des consultants évaluateurs, la délibération sur les avis du cabinet au cours d'un comité composé des membres de la direction générale, la possibilité pour le candidat d'exprimer son point de vue sur l'évaluation) et l'investissement du Groupe pour soutenir leur développement (pour tous les salariés, qu'ils soient validés ou non comme hauts potentiels, au cours de la journée dans les centres d'évaluation).

« Bonjour, je suis responsable du Talent management au niveau Groupe. Si vous êtes ici, c'est que vous avez été identifié(e) par votre ligne managériale. Vous avez franchi la première étape. Vous êtes ici pour un *assessment* avec la société Consulting avec laquelle nous travaillons. Pour nous, c'est un moment important. Il doit nous permettre d'enrichir et de compléter notre regard. Cet *assessment* est fondé sur une méthode scientifique et éprouvée. Il a deux objectifs. Il s'agit, d'une part, de vous évaluer avec un regard extérieur, complémentaire et impartial. Mais l'*assessment* ne s'arrête pas là, il s'agit pour nous de construire des plans de développement. Nous prenons l'engagement de vous développer quel que soit le résultat de l'évaluation. [...] La quatrième étape aura lieu avec la réunion du comité Talents qui se réunira le 15 décembre prochain. J'insiste sur le fait que cet *assessment* est important pour l'avenir du Groupe, mais il l'est aussi pour vous. C'est l'occasion d'avoir un retour factuel et étayé. Je vous souhaite une bonne journée et vous dis à bientôt. Nous serons amenés à nous revoir » (extrait de la vidéo préparée par la directrice du Talent management et présentée à chaque candidat au début de sa journée d'évaluation).

Pour favoriser la perception d'un processus maîtrisé auprès de la direction générale (il s'agit d'une nécessité pour le DRH Groupe non seulement du fait du contexte de crise sociale, mais aussi parce que la prestation du cabinet coûte plusieurs centaines de milliers d'euros par an), nous avons vu que des ajustements ont été opérés dans la restitution de l'évaluation pour limiter les risques de contestation. Le « devoir d'alerte » institué pour Consulting vise à désamorcer les éventuelles critiques du manager et éviter que celles-ci remontent au niveau du comité Talents. Par ailleurs, les règles de discussion des avis du cabinet instituées par le DRH Groupe (notamment sur la contrainte de temps, et le report de la discussion pour les éventuelles contestations) ne

permettent pas l'expression de critiques lors du comité. « Quand on faisait le "débriefing" sur le protocole d'évaluation, le DRH, il n'était absolument pas intéressé par les détails... Il était intéressé par le séminaire qu'il allait faire avec le comité exécutif et le top management. Et il se demandait "qu'est-ce que je peux dire en termes d'image ?" Pour lui, ce qui était important, c'était de communiquer que le *process* d'évaluation est maîtrisé, et que les managers de demain seront meilleurs que ceux d'aujourd'hui. Et de dire qu'on n'aura plus de crise sociale, parce qu'on va s'assurer que les managers de demain auront des compétences relationnelles meilleures qu'aujourd'hui » (chef de projet).

En résumé, les modalités du travail politique présentées dans cette partie peuvent être reliées à trois moments du processus d'évaluation des hauts potentiels (Tableau 2).

Ainsi, lors de la construction des politiques d'évaluation, le travail politique se décline sur deux dimensions : un travail de mise en cohérence des outils d'évaluation et du référentiel de compétences avec le projet stratégique, et un travail symbolique visant la mise en avant d'une forme d'équité procédurale. Avec pour finalité de limiter deux risques principaux : un risque d'écart entre les orientations du projet stratégique et les outils d'évaluation, et un risque de contestation de l'avis rendu par le cabinet.

Lors de la mise en œuvre des outils d'évaluation, le travail politique est essentiellement un travail de médiation en vue d'harmoniser l'appropriation des outils (référentiel de compétences, échelle de notation, règles de notation et de rédaction des rapports) par les consultants.

Enfin, lors de la discussion des évaluations dans les comités de carrière, le travail politique est constitué d'actions pour favoriser l'acceptabilité de l'avis rendu par le cabinet (travail de médiation : anticipation des

discussions sur les cas avec avis défavorables, par exemple ; travail symbolique : construction d'un consensus apparent par le DRH).

Ce tableau met en évidence que ce travail politique commence bien en amont de la discussion de l'évaluation, dès la construction des dispositifs d'évaluation. Il montre aussi que les différentes modalités du travail politique se retrouvent à différents moments : par exemple, le travail symbolique (mise en avant de l'équité procédurale, construction d'un consensus apparent) est opéré à la fois lors de la construction des dispositifs d'évaluation et lors de la restitution et de la discussion des évaluations. Enfin, il montre aussi que le travail politique vise avant tout à anticiper et réduire des risques de tension.

Le cadre théorique de Braud nous permet de renforcer cette analyse en montrant que ce travail politique prend appui sur une double dimension : une dimension gestionnaire avec une action sur les situations concrètes (travail d'arbitrage et de mise en cohérence des dispositifs d'évaluation, travail de médiation au cours de la mise en forme et de la restitution des évaluations) ; et une dimension symbolique avec un travail sur les perceptions du processus d'évaluation par les salariés évalués et les membres de la direction générale.

## Discussion

L'étude de ce cas nous a permis d'étudier les mécanismes de sélection implicites à l'œuvre dans l'évaluation des hauts potentiels, et les différentes facettes du travail politique joué par les acteurs RH centraux pour réduire les tensions liées à l'écart entre l'affichage d'objectivité et de neutralité, et la réalité de l'évaluation. Cela nous amène à présent à entamer une discussion concernant la littérature sur l'évaluation des hauts potentiels.

	Moments du processus d'évaluation		
	Construction des politiques d'évaluation	Mise en œuvre des outils d'évaluation	Discussion des évaluations dans les comités de carrière
Tensions dans le processus d'évaluation	Écarts entre le projet stratégique de l'entreprise (recherche de paix sociale) et un dispositif d'évaluation générique Risques de contestation de l'avis rendu par le cabinet	Tensions entre la diversité des appropriations des outils d'évaluation par les consultants et la recherche d'homogénéité des évaluations	Risques de contestation de l'avis rendu par le cabinet
Modalités du travail politique pour réduire ces tensions	Travail d'arbitrage et de mise en cohérence des dispositifs d'évaluation avec le projet stratégique Travail symbolique avec la mise en avant d'une équité procédurale pour les candidats	Travail de médiation pour favoriser une interprétation commune du référentiel de compétences, de l'échelle de notation et des règles de rédaction des rapports d'évaluation	Travail de médiation auprès des acteurs pour favoriser l'acceptabilité de l'avis du cabinet sur la (non) validation du salarié comme haut potentiel et étouffer les critiques du manager ou du candidat Travail symbolique avec la construction d'un consensus apparent au comité Talents

Tableau 2. Moments du processus d'évaluation et modalités du travail politique.

## Nécessité de légitimation de l'évaluation des hauts potentiels dans l'entreprise

L'analyse permet de mettre en valeur un enjeu majeur dans les processus d'évaluation des hauts potentiels, mais peu étudié empiriquement : la légitimation de l'évaluation des hauts potentiels dans l'entreprise (Guerlach, 2013 ; Braun, 2016). Cet enjeu est central dans l'approche conventionnaliste du fait des désaccords pouvant survenir autour de l'interprétation des conventions de compétences (Eymard-Duvernay, 2008). Cet enjeu apparaît renforcé pour l'évaluation des hauts potentiels, car celle-ci conditionne leur destin professionnel, mais aussi plus globalement le renouvellement des équipes dirigeantes.

Or, le cas étudié met en évidence l'impossibilité d'objectiver l'évaluation des compétences des hauts potentiels malgré la mobilisation d'outils affichés comme techniques et scientifiques. Il montre en effet l'existence de mécanismes implicites de sélection, loin de la procédure formelle affichée et des promesses d'objectivité associées. Dès lors, il existe des risques de contestation de l'évaluation par différents acteurs (direction générale, salariés, managers), ce qui pourrait conduire à une « délégitimation » de l'évaluation.

Ainsi, les acteurs RH centraux cherchent à légitimer l'évaluation auprès de la direction générale, ce qui passe par l'affichage de l'alignement des outils sur le projet stratégique et par l'invisibilisation des contestations. Dans le même temps, ils cherchent à montrer aux candidats et aux managers que l'évaluation est équitable, fondée sur des outils rigoureux, et vise le développement des salariés indépendamment de la décision finale de sélection comme hauts potentiels.

## Une facette peu étudiée du travail de la fonction RH dans l'évaluation des hauts potentiels : le travail politique

Les résultats empiriques permettent alors de proposer un apport à la littérature abondante sur l'évaluation des hauts potentiels, en mettant en lumière et en analysant une autre facette du travail des acteurs RH centraux

dans l'évaluation des hauts potentiels, à savoir le travail politique (Tableau 3), comprenant une double dimension (une dimension gestionnaire et une dimension symbolique) et visant, entre autres, la légitimation du processus d'évaluation.

En effet, dans la littérature psychotechnique (Furnham, 2008), l'enjeu porte sur l'élaboration d'une mesure scientifique et neutre des aptitudes. En ce sens, le travail opéré par les acteurs dans l'évaluation n'est pas analysé frontalement, et renvoie implicitement au respect de la procédure d'évaluation. L'approche conventionnaliste (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Marchal, 2015) est centrée sur la construction du jugement par les évaluateurs, mais a pour limite de ne pas étudier les tensions et conflits pouvant survenir entre les acteurs impliqués dans le processus d'évaluation.

L'approche adoptée dans cet article permet de rendre compte du travail politique des acteurs RH centraux. Ce travail politique peut s'interpréter comme un travail de réduction des tensions intervenant entre des logiques ou des intérêts distincts dans le processus d'évaluation, dans une optique de légitimation de l'évaluation : écarts entre le projet stratégique et les dispositifs d'évaluation (notamment le référentiel de compétences managériales), tensions entre les injonctions de la directrice du Talent management sur l'interprétation des dispositifs d'évaluation et leur appropriation effective par les consultants, critiques de la part des salariés évalués et des managers sur l'évaluation du cabinet, désaccords entre acteurs dans les comités de carrière.

Notre article permet par ailleurs de préciser les modalités de ce travail politique : un travail d'arbitrage et de mise en cohérence entre les outils et le projet stratégique, un travail de médiation entre les consultants et l'entreprise (visant, d'une part, à favoriser l'appropriation des outils par les consultants, et, d'autre part, à réduire les risques de contestation de l'évaluation rendue par le cabinet), et un travail symbolique avec la mise en avant d'une équité procédurale et la construction d'un consensus apparent.

Approches théoriques de l'évaluation des hauts potentiels				
	Approche normative de l'école psychotechnique	Approche culturaliste	Approche conventionnaliste	Approche conventionnaliste, complétée par le modèle de Braud
Objet d'analyse	Qualités psychométriques des outils d'évaluation	Spécificités nationales dans les dispositifs d'évaluation	Construction du jugement	Légitimation de l'évaluation
Angle d'analyse du travail de la fonction RH	Pas d'analyse explicite du travail des acteurs RH	Travail de gestion des tensions entre les spécificités nationales et la recherche d'harmonisation dans l'évaluation	Travail interprétatif des acteurs RH dans la construction du jugement	Travail politique (avec une double dimension symbolique/gestionnaire) dans la légitimation du processus d'évaluation

Tableau 3. Approche théorique de l'évaluation des hauts potentiels et qualification du travail des acteurs RH centraux.

## Occultation du travail politique et affichage de l'objectivité

Central dans le processus d'évaluation étudié, le travail politique joué par les acteurs RH, et en partie délégué aux représentants du cabinet de conseil, est pourtant occulté. En effet, les acteurs abordent très peu explicitement les modalités de ce travail. Comment comprendre cette mise sous silence de ce travail ? Plusieurs hypothèses peuvent être avancées à ce sujet.

Dans le cas étudié, il nous semble que la reconnaissance du travail politique entre en tension avec l'affichage d'une évaluation objective et neutre. En effet, les commanditaires RH consentent à opérer un investissement financier et en temps conséquent pour afficher un processus d'évaluation supposé objectif et censé permettre de sélectionner des hauts potentiels sur de nouvelles compétences managériales, afin d'éviter que la crise sociale ne se reproduise. En ce sens, il apparaît très complexe pour les acteurs RH de reconnaître certaines actions jouées dans le processus d'évaluation, par exemple le travail symbolique mené auprès des candidats ou des membres de la direction générale pour donner l'impression d'un processus objectif et maîtrisé, ou encore les actions de médiation préventives pour éviter les contestations de l'entreprise.

Assumer de manière explicite un travail politique dans l'entreprise apparaît complexe pour les acteurs RH, dès lors que leurs marges de manœuvre sont réduites pour rapprocher les points de vue, ou réduire les tensions. En l'occurrence, l'histoire de l'entreprise (avec une fonction RH historiquement centralisée et centrée sur l'application de règles statutaires, et entretenant peu de relations directes avec les salariés et managers) se traduit par des interactions de proximité limitées avec les managers et les salariés. Ce faible degré de proximité contribue à nos yeux aux craintes de la fonction RH sur sa capacité à maîtriser des contestations des managers/salariés, et peut expliquer le souhait de déléguer en partie la gestion des tensions aux consultants.

Au-delà de ce cas, deux hypothèses peuvent être mises en avant. Tout d'abord, la fonction RH cherche avant tout à construire sa légitimité sur une expertise technique (droit du travail, gestion, etc.) et par rapport à des outils et des procédures dont elle serait seule détentrice (Legge, 1978), à l'inverse du travail politique qui peut être perçu comme partagé par différents acteurs et plus facilement accessible pour des néophytes. Ensuite, la fonction RH se porte très fréquemment garante d'une vision unifiée de l'entreprise, dans laquelle les conflits seraient absents et les salariés et managers partageraient sans difficulté les valeurs et objectifs de l'entreprise (voir le modèle instrumental de Brabet, 1993) ; difficile dans ce cas de valoriser un travail politique dont le sens repose avant tout sur l'existence de conflits et de luttes de pouvoir. Autrement dit, il est nécessaire pour les acteurs RH de reconnaître et de mettre en visibilité l'existence de tensions et de conflits au sein de l'organisation pour faire valoir auprès des différentes parties prenantes (notamment la direction, les partenaires sociaux et les salariés) sa capacité à opérer un travail de convergence et de conciliation.

## Conclusion

En résumé, cet article met en lumière les mécanismes implicites de sélection des hauts potentiels, et l'impossibilité d'objectiver l'évaluation des compétences malgré une procédure d'évaluation lourde et onéreuse. En lien avec ces mécanismes implicites, les analyses menées permettent de mieux qualifier le travail politique des gestionnaires RH centraux dans le processus d'évaluation des hauts potentiels. Nous avons mis en évidence trois modalités de ce travail (travail d'arbitrage et de mise en cohérence, travail de médiation, travail symbolique), mais aussi comment ce travail contribue à légitimer la sélection des hauts potentiels en dépit d'un processus opaque impliquant de nombreux acteurs avec des intérêts distincts.

Ces résultats suggèrent de prendre davantage en compte cette dimension politique au sein des formations initiales en GRH (formation à l'analyse systémique des organisations, à la négociation, etc.), mais aussi d'accorder davantage d'importance à la maîtrise des interactions avec les différentes parties prenantes au-delà de l'expertise RH.

Cet article présente des limites tenant tout d'abord à la montée en généralité. L'analyse se fonde sur un seul cas d'une grande entreprise confrontée à une crise majeure. Par ailleurs, elle porte sur un sujet RH revêtant une dimension politique. Pour enrichir la réflexion sur le travail politique des acteurs RH, notamment dans une logique comparative, il serait stimulant de l'étudier dans des structures organisationnelles de plus petite taille, dans des contextes organisationnels moins sujets à des contextes de crise, et sur d'autres sujets RH présentant une dimension politique. Enfin, il serait intéressant de saisir davantage la spécificité du travail politique de la fonction RH, par rapport à d'autres fonctions gestionnaires comme la finance. On peut faire l'hypothèse que la fonction RH présente une particularité : un travail de traduction et de médiation renforcé par sa position d'interface, au sein de l'entreprise, mais aussi entre l'entreprise et la société.

## Bibliographie

- ANDRH & FÉFAUR (2013), « Bilan et perspectives de la gestion des talents dans les entreprises en France », étude, mars, 20 p.
- BARÈS F. & CORNOLTI C. (2006), « Le DRH, un homme de pouvoir ? », *Revue française de gestion*, 6(165), pp. 45-69.
- BOLTANSKI L. & THÉVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Éditions Gallimard.
- BOURNOIS F. & ROUSSILLON S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Paris, Éditions d'organisation.
- BOURGOIN A. (2013), *Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : une étude empirique*, thèse de doctorat de sociologie, Centre de sociologie de l'innovation, MINES ParisTech, 497 p.
- BRAUD P. (2018), *Sociologie politique*, Paris, Éditions L.G.D.J.
- BRAUN P. (2016), *La quête du Graal dans l'évaluation des hauts-potentiels : de la détection du potentiel à la construction de son acceptabilité*, Paris, thèse de doctorat, IEP Paris, 442 p.
- BRABET J. (coord.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.



- CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F. & PRALONG J. (2012), *Ressources humaines*, Paris, Dunod.
- CHAPELLIER P. & FABRE C. (2011), « L'élaboration des plans de sauvegarde de l'emploi : l'intervention d'acteurs tiers – le rôle des DDTEFP », *Gérer et Comprendre*, n°106, décembre, pp. 4-14.
- CORON C. (2015), *L'appropriation, les effets et l'évolution de politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises. Combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Est Créteil, 446 p.
- DERR C. B., JONES C. & TOOMEY E. L. (1988), "Managing high-potential employees: Current practices in thirty-three U. S. corporations", *Human Resources Management*, 21(3), pp. 273-290.
- EYMARD-DUVERNAY F. & MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter*, Paris, Éditions Métailié.
- EYMARD-DUVERNAY F. (2008), « Justesse et justice des recrutements », *Formation emploi*, n°101, pp. 55-70.
- FALCOZ C. (1999), *Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation : vers l'autonomie des grandes entreprises françaises dans la détection et la préparation de leurs dirigeants ?*, Lyon, thèse de doctorat, Université Jean-Moulin, Lyon III, 497 p.
- FALCOZ C. (2001), « Les cadres à haut-potential ou l'obligation de réussite », in BOUFFARTIGUE P. (éd.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp. 221-239.
- FURNHAM A. (2011), "HR professionals' beliefs about, and knowledge of, assessment techniques and psychometric tests", *International Journal of Selection and Assessment*, n°16, pp. 300-305.
- GUERLACH P. (2013), "Evaluation practices in internal labor markets: Constructing engineering managers' qualification in French and German automotive firm", in BECKERT J. & MUSSELIN C. (éd.), *Constructing Quality*, Oxford, Oxford University Press, pp. 12-150.
- GILBERT P. & YALENIOS J. (2017), *L'évaluation de la performance individuelle*, Paris, La Découverte.
- HARDESTY D. L. & JONES W. S. (1968), "Characteristics of judged high potential management personnel—the operations of an industrial assessment center", *Personnel Psychology*, 21(1), pp. 85-98.
- JANAND A., GUETTICHE F. & CLOET H. (2016), « Le management "européen" des talents : au-delà des typologies existantes », *Revue de gestion des ressources humaines*, 99(1), pp. 45-61.
- LEGGE K. (1978), *Power, innovation and problem-solving in personnel management*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- LEVY-LEBOYER C. (2011), *Évaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Paris, Éditions d'organisation.
- MARCHAL E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Les Éditions de l'EHESS.
- URFALINO P. (2007), « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », *Revue européenne des sciences sociales*, XLV-136, pp. 47-70.
- VILLETTE M. (1975), « L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1(4), juillet, Le fétichisme de la langue, pp. 98-101.
- VILLETTE M. (2014), « Ethnographie dans l'entreprise », *Gérer et Comprendre*, n°117, septembre, p. 4-9.

# Le portrait littéraire comme méthodologie de compte-rendu d'une exploration de terrain en management

Par Hervé COLAS

Président du Groupe CHD, Professeur associé au CNAM

Comment un enseignant-chercheur peut-il être amené *ex post* à vouloir (d)écrire son expérience sur le terrain ? Sous quelle forme présenter ce compte-rendu ? Cet article propose le recours à une méthode de portrait de personnes pour retracer un réel qui s'est laissé voir « par surprise » lors d'une pratique professionnelle. Distinguant les pratiques de chercheurs se plaçant au cœur de la narration par rapport à des méthodologies laissant l'auteur hors du récit, nous présentons dans cet article le portrait d'un élu local, Henri, et nous comparons la manière de faire ce portrait aux styles de portraits d'autres auteurs en management. La discussion porte sur la notion d'approche « géographique » complétant celle des récits de vie, de nature historique, sur le bricolage scientifique des différents rôles du praticien-auteur du portrait, ainsi que sur un appel à la prudence dans une pratique scientifique fondée sur le témoignage, puisque non dénuée de risques pour soi ainsi que pour les protagonistes du portrait.

Comment un enseignant-chercheur peut-il être amené *ex post* à (d)écrire son expérience sur le terrain au sein d'organisations dans le cadre d'une ethnographie, d'une recherche-intervention ou d'une expérience passée de praticien ? Comment rendre compte d'une pratique de quasi-« natif », donnant lieu à ce que certains auteurs appellent la *Full Member Research* (Adler et Adler, 1987 ; Anderson, 2006). L'ethnographie a la part belle parmi ces recherches où le chercheur est membre à part entière. *L'établi* (Linhart, 1978) reste un ouvrage de référence dans lequel l'auteur raconte son expérience de manoeuvre à l'usine Citroën de la porte de Choisy en 1968. Avant lui, la philosophe Simone Weil avait elle aussi emprunté la voie de membre complet, non pas à titre de simple expérience, mais comme incarnation totale (Taïbi, 2006). Si Linhart propose, comme Simone Weil (1951, 2019), de pénétrer à l'intérieur de l'usine, ces deux auteurs diffèrent quant à leur motivation. Le témoignage de Weil sur la condition ouvrière naît d'une implication personnelle et n'a pas vocation à être diffusé. Celui de Linhart vise à rétablir un lien entre un milieu intellectuel et la classe ouvrière ; il est né d'une expérience collective et a été rédigé pour être largement lu (Taïbi, 2006). La place de la réflexivité intellectuelle dans ces expériences de terrain est au cœur de notre questionnement.

Il n'est pas rare en management que le chercheur entretienne un lien complexe avec le terrain. Il nous semble qu'en matière de recherche ethnographique le statut du chercheur, son expérience passée et actuelle,

sa pensée réflexive en lien avec sa connaissance du terrain façonnent largement la manière dont il peut rendre compte du réel organisationnel. La démarche présentée ici s'inscrit dans la droite ligne des « récits du management réel » de Michel Villette (1996), et la méthode liée dite « de portraits ». La longue tradition des portraits littéraires (notamment La Bruyère, Cioran, Saint-Simon, Balzac...) a essaimé dans les sciences sociales : on pourra se reporter à ce propos aux anthologies de portraits en sociologie (Lahire, 2005) et en anthropologie (Blondet, 2019 ; Massard-Vincent, Camelin & Jungen, 2011).

On trouve également des portraits dans certaines recherches en management (notamment dans des ouvrages tels ceux de : Chandler, 1956 ; Pettigrew, 1985). Si les portraits trouvent quelque usage pour illustrer des situations de management, ils ne sont que peu ou pas explicitement conceptualisés en tant que méthode. Cet article a pour objet de mener une réflexion méthodologique sur les portraits en management. Plus précisément, cette recherche ambitionne d'examiner la manière dont les praticiens, lorsqu'il est temps, en entrant dans des moments plus réflexifs (par exemple, lorsqu'ils changent d'organisation), peuvent viser à donner une certaine unité à un réel organisationnel fragmenté : non pas l'unité classique de lieu, de temps et d'action, mais l'unité de l'individu. Relier des faits épars à une personne revient à concéder que le réel perçu est trop parcellaire pour s'enchaîner dans une structure narrative temporelle.



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

Rogier Van der Weyden (1399-1464), *Saint Luc faisant le portrait de la Vierge à l'enfant* (huile sur panneau).

« Le portrait vise à la connaissance individuelle à partir de thèmes généraux et privilégie la représentation d'exemples concrets en actions. »

Ainsi, après avoir proposé une définition de la méthode des portraits, nous allons tout d'abord recenser les différentes recherches en management mobilisant (explicitement ou non) des portraits, pour en proposer une typologie selon la présence assumée ou non du chercheur dans le texte. Nous privilégierons une illustration d'une catégorie particulière de portraits, celle où « l'auteur est protagoniste des récits », et nous discuterons sa pertinence pour les praticiens réflexifs. Nous concluons sur les opportunités et les difficultés inhérentes à cette méthodologie de recherche de terrain.

## Les portraits en management

### Les portraits en sciences sociales : des pratiques hétéroclites

Les portraits sont mobilisés dans de nombreuses recherches en sciences sociales provenant de champs très divers (Abélès, 1989 ; Bourdieu, Accardo & Balazs, 1993 ; Favret-Saada, 1977 ; Garfinkel, 1967 ; Lévi-Strauss, 1955). L'examen de ces recherches fait ressortir une grande variété des pratiques dites de « portrait » et une absence de définition claire. Nous retiendrons ici la définition de Lafond (1966), qui nous

permet d'appréhender la longue tradition du portrait en rhétorique. Selon cet auteur : « Un portrait est la représentation de quelqu'un ou d'une réalité plus ou moins complexe, par la parole, par la peinture, mais surtout pour notre propos, par l'écriture » (Lafond, 1966, p. 140). Le portrait vise à la connaissance individuelle à partir de thèmes généraux et privilégie la représentation « d'exemples concrets en actions ». Il est le fruit de ce qui pousse le praticien à revenir en pensée sur le terrain, lieu du « don de voir » et à témoigner par l'écrit de ce qu'il a ressenti, entendu et vu dans une démarche de « contre-don » au visible. En outre, le portrait invite le lecteur sur le lieu de l'interaction et lui décrit un réel saisi sur le vif et souvent par « surprise », ce terme de surprise venant compléter la pratique scientifique de l'étonnement. Le portrait convient tout particulièrement lorsqu'un praticien en management, qui vient pour la première fois sur un terrain, s'étonne en constatant que les faits ne sont pas ceux que les acteurs en situation décrivent. Le praticien est alors motivé par un esprit de vérité sur la réalité des pratiques dans les organisations : cette quête du vrai le transforme alors en scientifique. Plus spécifiquement, le praticien-chercheur tâche de donner à voir les faits et gestes d'une personne au sein d'une organisation pour en favoriser la compréhension.

### Une typologie des portraits fondée sur la présence revendiquée du chercheur dans le texte

Deux grandes catégories émergent d'une revue des recherches en management utilisant des portraits, selon l'implication de l'auteur dans la narration. La première catégorie (voir Tableau 1, page 20) regroupe les approches où la position de l'auteur est qualifiée d'« intra-diégétique » (Genette, 1972). Ce type de narration s'inscrit pleinement dans le courant de l'auto-ethnographie (Doloriert et Sambrook, 2012), de la « recherche à la première personne » (Varela et Shear, 1999), ou d'une approche testimoniale de la vie organisationnelle "*first-hand experience*", ou encore d'un "*witness thinking*", remplaçant le "*aboutness thinking*" éloigné du terrain (Watson, 2011, 2013). Dans cette perspective, le praticien-chercheur relève du statut de témoin « oculaire » présent au moment des faits qu'il rapporte et dont le corps a été, par conséquent, « un morceau des événements » (Dulong, 1998).

Au sein des portraits intra-diégétiques, Villette (1996) est un auteur incontournable avec ses « récits du management réel », qu'il a généralisés autour de la précarité dans les organisations. De façon assez similaire, Gilbert et Gillot (1993) ont décrit la pratique de la langue de bois managériale et d'une pensée magique dans les organisations, des incantations remplaçant l'action sur le réel. Dans la même veine, d'autres auteurs ont adopté des positions similaires dans leurs portraits intra-diégétiques d'acteurs organisationnels (Bartolomei, 2014 ; De La Ville, 1996 ; Stul, 2014).

La deuxième catégorie de portraits (voir Tableau 2, page 21) regroupe les approches du portrait que l'on peut qualifier d'« extra-diégétiques », utilisant principalement des données secondaires. Parmi ce type de portraits, on retrouve notamment celui de Richard Branson, réalisé par Kets de Vries et Dick (1998). Ces derniers font appel à des ressources documentaires secondaires pour interpréter la personnalité entrepreneuriale en la reliant à des anecdotes recueillies dans des biographies et la presse. D'autres auteurs ont suivi le même procédé pour retracer des portraits d'hommes d'affaires tels que Marcel Dassault ou Sam Walton (Villette et Vuillermot, 2005), ou encore en mobilisant des questionnaires (Batat, 2014). Les méthodes documentaires ne permettent pas au chercheur d'attester directement de l'authenticité des faits auxquels il a accès *via* des documents ou des réponses à des questionnaires. De surcroît, ces récits extra-diégétiques présentent l'inconvénient de n'étudier en général que les « grands de ce monde », ceux « dont on parle » et qui ont eu l'honneur d'une biographie ou d'articles de presse. Quoique l'émergence de pratiques ethnographiques (Kozinets, 2010) offre désormais de trouver matière à rédiger des portraits des inconnus du grand public, redonnant un nouveau souffle aux méthodes documentaires.

La modalité de présence de l'auteur se traduit dans l'écriture, et nous permet de faire émerger une typologie des portraits mobilisés en management. Les Tableaux 1 et 2 recensent quelques applications. Le Tableau 1 regroupe les portraits à la première personne, tandis que le Tableau 2 rassemble les narrations de chercheurs utilisant en général des données secondaires et s'excluant du récit. Afin de montrer la variété des « arts de faire », nous incluons de façon complémentaire au critère « dans » ou « hors de » l'histoire une colonne décrivant la temporalité du protocole d'observation *ex ante* (l'observation participante ou la recherche-action) ou *ex post* (description fondée sur l'usage de la mémoire et de notes et journaux ethnographiques). Les deux colonnes de droite mentionnent le recours à des effets de réel (hypotypose) et à une forme d'engagement stylistique (neutralité ou présence de jugements de valeur du chercheur, par des traits d'humour ou des détails pittoresques).

### Les portraits en management : similarités et différences

La littérature en management emploie généralement le terme de « portrait » pour décrire une situation organisationnelle étudiée dans un cas (Yin, 1991). L'approche de portrait, développée ici, repose sur l'unique et rappelle la tradition scolastique de l'*exemplum* pour en tirer, par induction, des leçons plus générales. Le portrait part de la singularité d'une personne, en combinant de façon originale des caractéristiques générales (des traits de personnalité qu'on peut retrouver chez d'autres) pour s'ancrer dans le concret. C'est ainsi qu'il se distingue de ce qui s'appelle « caractère ». Le caractère est la réduction d'un échantillon sur des axes discriminants permettant de donner quelques

Chercheur	Portrait	Objectifs du portrait	Intra-diégèse Rédaction à la 1 <sup>re</sup> (je) ou à la 3 <sup>e</sup> personne (« il/elle »)	Méthode d'investigation	Protocole d'observation	Effets d'hypotypose	Engagement stylistique
Gilbert et Gillot (1993)	Langue de bois managériale	Montrer les ressorts de la langue de bois dans les discours officiels	Dialogue et 3 <sup>e</sup> personne	Observation participante	Prise des termes de langue de bois pendant un discours du président de Groupe	Oui (dialogue, description d'une situation d'égarement sur la route, lettres initiales des auteurs en tant que protagonistes)	Oui (situation décrite avec beaucoup d'humour)
Villette (1996)	Incertitude et précarité managériale	Relater des situations ordinaires à l'inverse des <i>success stories</i>	1 <sup>re</sup> personne et 3 <sup>e</sup> personne	Observation participante	Notes et souvenirs	Oui (par exemple le détail du personnage dans le portrait « Une expérience de la précarité » p. 41, qui ressemble à un autoportrait sans le dire rédigé à la 3 <sup>e</sup> personne...»)	Oui : « Il remplaça ses anciens écrits au milieu des feuilles Assedic. Il remit l'élastique exactement sur les traces marron laissées sur le papier jauni et referma le tiroir puis se mit à composer un petit poème, comme pour s'amuser. »
De La Ville (1996)	SSII	Structuration de la stratégie dans une entreprise de haute technologie	1 <sup>re</sup> personne et 3 <sup>e</sup> personne	Observation participante et entretiens	<i>Ex ante</i>	Oui	Non
Colas (1999, 2003)	Maires, secrétaires généraux, entrepreneurs	Rituels organisationnels (rites théâtraux, <i>business plans</i> , outils de gestion)	1 <sup>re</sup> personne et 3 <sup>e</sup> personne	Interaction longue durée dans une démarche de conseil financier, interviews de l'entourage, du personnel, recherches documentaires (Internet)	<i>Ex post</i>	Oui	Oui
Bartolomei (2014)	Autoportrait	Quitter le salariat pour devenir son patron / stratégies de manipulation d'une compagnie d'assurance	1 <sup>re</sup> personne	Création d'une société d'assurances	Journal ethnographique	Oui	Oui
Stul (2014)	11 vignettes appelées « observations »	Attitudes liées aux rémunérations variables	3 <sup>e</sup> personne	<i>Trading</i> bancaire	Compte-rendu d'expérience <i>ex post</i>	Oui	Non

Tableau 1 : Pratiques du portrait en management intra-diégétique.

Chercheur	Portrait	Objectifs du portrait	Extra-diégèse	Méthode d'investigation	Protocole d'observation	Effets d'hypotyse	Engagement stylistique
Kets de Vries (1995, 1998)	Richard Branson (fondateur de Virgin)	Explorer les motivations de l'entrepreneur (approche psychanalytique)	3 <sup>e</sup> personne	Méthode documentaire	<i>Ex post</i>	Oui (par exemple les détails de la jeunesse de Branson)	Non
Villette et Vuillermot (2005)	Dassault, Walton (Walmart), Kamprad (Ikea)	Montrer que l'entrepreneuriat n'est pas qu'une histoire individuelle	3 <sup>e</sup> personne	Méthode documentaire	Utilisation de biographies publiées	Oui e.g. « la foule se bouscule »	Oui « la foule se bouscule », « le démon du communisme répondait à un autre démon [le corporatisme] » (comme infrastructure à ce que l'on peut voir)
Batat (2008)	18 jeunes	Consommation des jeunes de 11 à 18 ans	3 <sup>e</sup> personne	Observation participante, entretiens, vidéos, dessins, photographies	<i>Ex ante</i>	Non	Non
Mc Kinlay (2013)	Mr Notman, employé de banque	Évolutions de carrière (approche historique)	3 <sup>e</sup> personne	Archives historiques, judiciaires et comptables	<i>Ex post</i>	Oui avec références documentaires	Non

Tableau 2 : Pratiques du portrait extra-diégétique en sciences de gestion.

traits typiques ou idéal-typiques (Lafond, 1966). Par exemple, le « caractère » du Français moyen est de mesurer 1,76 m, de peser 77 kg et de gagner environ 2 450 euros par mois. Il reste dans la généralité d'un échantillon. En matière de management, un très bel exemple de caractère est donné à propos du « *leader séducteur* » dans le *Strategor* : « Le *leader séducteur* » investit la part la plus grande de son énergie psychique dans la vie affective émotionnelle : aimer mais surtout être aimé... ce personnage immature a une stratégie de domination par la fascination, il devient une idole entourée de fans... » (*Strategor*, 1988, p. 434). Il est alors à la charge du lecteur de reconnaître sur le terrain une personnalité de ce type et d'en tirer d'éventuelles implications pratiques.

Dans le cas du portrait, l'auteur témoigne et raconte ce qu'il a vu en travaillant aux côtés d'une personne, et peut chercher à en tirer des enseignements sur les méthodes mises en œuvre par cette personne pour donner une forme au réel. On reconnaît l'inspiration ethnométhodologique, dont le projet s'attache à présenter les procédures profanes (ou de sens commun), pour révéler l'impensé des sociétés ou de groupes sociaux particuliers. Le portrait – comme celui d'Henri (voir ci-après) – cherche à montrer la mise en œuvre de rites et de routines du pouvoir, devenus invisibles

car passés dans le naturel des attitudes. Ce portrait cherche à décrire le travail quotidien d'un élu local, sa pratique d'un marketing politique de proximité, ses manières de se relier aux autres, mais aussi à en dévoiler la partie sombre (dans le cas d'Henri, la violence de ses pratiques en privé).

Si le caractère établit une forme générale à l'échantillon, il est « hors du réel », puisqu'il est difficile, voire impossible, de rencontrer un « Français moyen ». Au contraire, le portrait cherche à établir ce qu'un Français particulier porte de singulier, comment il « s'écarte de la moyenne », et ce que ce Français va mettre en œuvre pour se définir comme français. Cette sociologie de l'officieux – de l'écart par rapport à la norme – est dans la tradition de l'école sociologique dite « de Chicago » ou « interactionniste symbolique » (portrait de Jack Roller, un délinquant, proposé par Shaw commenté par Howard Becker (1971)), ou de l'ethnométhodologie de Garfinkel (1967) et son étude du transsexuel Agnès. C'est aussi le point de départ de nombreux travaux parmi lesquels *La Misère du monde* (Bourdieu et al., 1993), ou encore *Les Égo-histoires* (Nora, 1987, 2013) ; des travaux sur l'influence réciproque des événements extérieurs sur la vie d'une personne (l'idée de « petit x » (Droysen, 1863 ; Loriga, 2010)) ; le courant historiographique des micro-histoires de personnages oubliés par

la grande histoire, invitant à étudier à la loupe certains individus afin d'éclairer les caractéristiques du monde qui les entoure (Ginzburg, 2019 ; Levi, 1989) ; ou enfin des ethnographies organisationnelles que nous avons recensées précédemment.

Le portrait décrit ce qui n'entre guère dans les modèles. Il relève ainsi d'une sociologie « baroque » des êtres humains dans les organisations, le courant baroque considérant le réel non pas comme une nécessité, mais comme un simple cas particulier du possible. En décrivant les personnes en maille avec le monde, le portrait donne les possibilités d'une prise de conscience permettant une correction des pratiques. Les portraits portent donc une dimension morale. C'est en étudiant les singularités de vies d'hommes d'affaires particuliers que Villette et Vuillermot en déduisent une théorie générale de la phase d'enrichissement sous l'usage de la bonne occasion captée par « prédation » (Villette et Vuillermot, 2005). Les vocables de « prédation » et d'« activité lucrative » ne peuvent pas se prétendre de la neutralité de jugement généralement revendiquée par les courants académiques dominants.

L'approche de portrait intra-diégétique vient compléter celle de Chandler (1956) et de Pettigrew (1985). On connaît la biographie que Chandler (1956) a dressée de son arrière-grand-père Henry Varnum Poor, puisqu'en partant de l'histoire de cette personne, il parvient à dépeindre une histoire du chemin de fer américain, et la trace de la main visible du manager (Chandler, 1977). Les historiographes pourraient le qualifier « d'archiviste » puisqu'il exploite des archives familiales pour dresser son portrait. Pettigrew (1985), quant à lui, mobilise un *insider* (qu'un historien qualifierait « d'activiste »), Mike Browning alors manager de la division personnel de l'Imperial Chemical Industry. Cela lui a permis de collecter et d'analyser les événements et processus qui se sont produits dans la firme. Il a, à ce propos, dégagé des développements méthodologiques, dont une approche qu'il qualifie de « recherche processuelle » dans le cas d'études longitudinales. Il souligne notamment que ce sont bien des « acteurs » (des personnes) qui font les choses, et non des variables, et que les sujets agissent sur et avec des constellations de forces (Pettigrew, 1990).

Le portrait remet ainsi en perspective les circonstances et le sujet, « signataire » de l'action managériale (voir le recours à l'expression de « main visible du manager »), en opposition à une recherche plus « courante » étudiant par la modélisation théorique les processus managériaux, les dépersonnalisant pour les rendre semblables à des « événements » (Revaz, 2009). L'approche adoptée dans le portrait présenté ci-après se distingue des approches de Chandler et Pettigrew quant à la position de l'auteur. Le praticien-auteur rend certes compte de comportements et de processus observés *in situ* en temps réel au cours de l'interaction managériale, mais il fait par ailleurs partie du récit. Le praticien-auteur cherche également à partager son expérience avec d'autres chercheurs, mais aussi avec un public éventuel d'étudiants en management, donnant ainsi accès à des pratiques en organisation. Cette méthodologie s'avère féconde lorsqu'il s'agit de

raconter ce qui ne fonctionne pas dans l'application d'un schéma théorique de management, dont les illustrations notables sont les résistances dans la mise en place de dispositifs de gestion ; les mésusages d'outils de gestion ; ou encore leur usage magique comme des artefacts d'une volonté de « se présenter comme », voire de « se faire passer pour ».

## Illustration : le portrait d'Henri, élu local dans l'exercice de ses fonctions

### Contexte du portrait

L'extrait de portrait ci-après a été rédigé à partir d'une relation « en direct » de conseil financier pour une association d'élus dont « Henri » était le président. L'observation et la relation ont duré plus de huit ans. Les vignettes sont issues de visites professionnelles régulières dans sa mairie, de propos et de faits rapportés par des collaborateurs d'Henri (un des anciens secrétaires généraux, des cadres de la mairie, Sophie, directrice d'un équipement municipal et amie de l'auteur de ce portrait, élus locaux proches d'Henri), complétées de recherche documentaire par voie de presse et sur Internet. Le portrait a été en grande partie soumis à la lecture d'Henri<sup>(1)</sup>, à la personne nommée « Sophie » dans le portrait, ainsi qu'à une ancienne stagiaire de l'ENA, en stage dans la préfecture du lieu, qui a été surprise à la lecture de voir qu'Henri lui avait fait « le coup du balcon », et à laquelle il avait régulièrement donné un rendez-vous très tôt le matin...

Ce portrait est une version « plus courte » que le portrait complet pour les besoins de cet article (découvrez le portrait complet d'Henri sur [www.annales.org](http://www.annales.org)). La version longue a été utilisée dans mon travail doctoral pour décrire les rites d'institution (de Sophie notamment lors d'une conférence de presse), l'usage de menaces symboliques (sur un petit papier en plein conseil municipal – une cérémonie très ritualisée –, en mode « si tu continues, je révèle que... ») lors de débats techniques budgétaires. Le licenciement du comptable m'a servi à illustrer la violence d'interactions non ritualisées (et en creux de l'utilité des rites organisationnels pour canaliser la violence). Le portrait sert à montrer les « accrocs » dans le tissu ritualisé de l'interaction ou lors de cérémonies rituelles. La typologie des rites organisationnels posée par Trice et Beyer (1984) a été mobilisée pour servir de guide de visée et de repérage des rites organisationnels, préluant à la rédaction de ce portrait parmi dix autres. Les rites organisationnels peuvent servir, comme le fait Henri dans sa pratique, à capter l'attention de ses administrés sur des sujets moins embarrassants que les tensions financières dans la ville.

<sup>(1)</sup> Je dois mentionner que je n'avais pas intégré dans la version présentée à Henri l'acte III, le « licenciement du comptable », car cette partie aurait mis Sophie en porte-à-faux vis-à-vis de son employeur. En effet, cet « acte III » décrit la part d'ombre d'Henri, celle d'un homme politique dont les réélections successives ont donné le sentiment d'être « à côté des lois », et notamment de celles concernant le droit du travail.

## Le portrait d'Henri

### Acte 1 : Prologue

Maire d'une ville d'environ 85 000 habitants, ancien ministre, ancien président de conseils locaux, personnage haut en couleurs et connu comme tel, Henri est devenu un roi dans sa ville, à tel point que plus aucun ténor n'ose venir s'y frotter. Courtois, souriant, très sympathique, il parle avec beaucoup de gentillesse même au plus humble. Il salue tout le monde dans sa mairie, n'hésite pas à demander des nouvelles du chien de la femme de ménage, pour peu qu'elle lui ait raconté un mois auparavant qu'il souffrait d'arthrose : « Moi aussi, j'ai de l'arthrose, c'est la maladie des centenaires ». De la même manière, il peut très bien téléphoner tous les jours de sa voiture à une collaboratrice, même en sortant d'un conseil des ministres, parce qu'elle déprime à cause d'une rupture sentimentale. Il accepte des coups de téléphone personnels en pleine réunion avec le préfet, à un moment où se négocient des enjeux très importants. N'hésitant pas à qualifier son interlocuteur de « morpion », parce que « tu ne m'appelles plus jamais », il passe 3 minutes à parler de ses vacances à cet ami au téléphone, sous les yeux interdits du préfet, et à lui demander « alors où en es-tu sentimentalement ? » depuis tout ce temps que le « morpion » ne lui a pas téléphoné.

Tout à fait acrobate du jeu social, il adore faire rire son auditoire par un bon mot, ou encore, ce qui lui plaît par-dessus tout, par un trait acide sur le lien social, qu'il connaît parfaitement bien. Il excelle dans l'animation humoristique de débats, n'hésitant pas à caricaturer la haine de deux ennemis de toujours, rendant par là même picrocholiniens les enjeux d'une guerre à couteaux tirés. Son agilité verbale et cet inimitable sens de l'humour lui ont valu curieusement beaucoup plus d'amitiés de tout poil que de haines sourdes. On ne sait pas si ces rancunes sont réellement rares, ou si elles sont étouffées par crainte de ses réactions : en un éclair, ses yeux malicieux deviennent deux dagues mortelles, et le verbe se transforme en arme assassine.

À l'aise avec tous les corps de métier et au sein de toutes les couches de la population, il peut tour à tour donner un avis technique, dans une des langues étrangères qu'il parle couramment, à un maçon sur les matériaux à employer lors la réfection d'un vieil édifice du XVII<sup>e</sup> siècle, négociateur des *swaps* d'intérêts, puis subitement prendre des airs de grand intrigant pour confier, avec forces mimiques secrètes, une recette de cuisine régionale à un visiteur nouveau venu. Il n'hésite d'ailleurs pas à inviter ce visiteur à le suivre partout dans la journée, « pour ne pas qu'il se sente seul ». Le visiteur peut alors le regarder aborder, sans inquiétude aucune, tous les parapheurs concernant l'administration de sa mairie qu'il connaît sur le bout des doigts. Et ce, le plus souvent, sans secrétaire général, car il épuise tous ceux qu'il recrute, par son dynamisme et sa vélocité à décider des solutions.

Il a transformé sa très longue expérience de maire et sa rapidité à analyser des situations en chance un peu magique, ce qui lui donne des airs inquiétants, car il n'hésite pas à donner des airs mystérieux, ou même

sorciers, aux réussites de ses entreprises (« Tu sais, j'ai la baraka. Tous mes collaborateurs à la mairie le savent et n'en reviennent pas. Dès qu'une catastrophe survient, dans le quart d'heure qui suit, la solution arrive toute seule »).

Très énergique et soucieux de toujours répondre à ses administrés, il accorde des rendez-vous à tous ceux qui en font la demande. Ainsi, « je sais distinguer ceux qui sont réellement motivés, et je les reçois tous, une fois par mois, entre 4 heures et 6 heures du matin, celui de 4 heures, c'est celui que j'aime le moins, naturellement ».

Animal politique par excellence, on m'a rapporté qu'à trente ans, il disait qu'il serait ministre de l'Éducation. La suite lui a donné partiellement raison, puisqu'il fut ministre, même si le portefeuille confié permettait de mobiliser au mieux son habileté aux contorsions entre des objectifs politiques divergents.

### Acte 2 : L'accueil de Sophie

Sophie a passé la veille à Paris un entretien d'embauche, pour le poste de directrice d'une nouvelle salle de spectacle (l'entretien a duré 2 minutes). Elle était à peine entrée dans la pièce pour se présenter que, levant les yeux de son dossier, Henri lui dit « ça va je vous prends » et « venez demain matin à 8 heures à X pour voir sur place votre cadre de travail, ça vous va 8 heures ? »

Le lendemain, Sophie débarquait de l'avion : le chauffeur de la mairie l'attendait, en grande pompe avec un véhicule officiel, et l'emmena directement à la mairie. Dès qu'elle fut annoncée en mairie, Henri ouvrit tout grand les portes de son bureau, pour l'accueillir, avec ce sourire radieux que tous ceux qui le connaissent lui envient.

Après deux ou trois phrases d'introduction, notamment, pour lui dire « vous verrez, vous vous plairez ici ». En guise de démonstration, il traversa son bureau, pour ouvrir la porte-fenêtre sur un superbe petit balcon, un balcon quasi royal sur la place de la mairie et qui embrasse une vue magnifique sur des montagnes. Sophie se tenait juste derrière lui, et le vit faire de petits signes de la main, pour saluer, un peu comme un monarque avec ses sujets. Sophie pensait qu'elle allait travailler quasiment avec un roi. S'approchant du maire, elle se pencha pour voir qui il saluait, et en fait il n'y avait personne sur la place, car il était encore très tôt. Lui se retourna très content de sa petite farce...

[...] [Le portrait décrit ensuite la mise en scène de l'arrivée de Sophie, notamment par une conférence de presse, décrivant quelques « pieux mensonges » sur la dimension locale de Sophie. Cette vignette a été utilisée pour illustrer les rites de mises en avant dans les organisations (en tant que moyen de ne pas parler des difficultés actuelles comme les tensions financières liées à une politique d'investissements massifs...)].

### Acte 3 : le licenciement du comptable

Dans l'équipe du Zénith, Henri avait replacé un certain Robert pour tenir la comptabilité, sérieux comme un comptable doit l'être certes, mais qui n'avait aucune expérience professionnelle en termes de chiffres. Il était



très consciencieux, mais ne savait pas se servir d'un micro-ordinateur. En fait, Henri cherchait à le retirer, en douceur, d'une autre SEM (société d'économie mixte) qu'il présidait. Il faut dire qu'il était volontiers gaffeur : la tante de Sophie appela une fois sa nièce à son bureau, Robert, après lui avoir dit « Bonjour monsieur », ajouta « je ne peux pas vous la passer maintenant, car elle est partie aux toilettes ».

Sophie lui faisait saisir des factures dans le logiciel comptable, Robert s'énervait tout seul, en protestant en permanence : « Je suis un être humain et je ne suis pas fait pour avoir toute la journée des rapports avec une machine ». Sophie lui expliqua plusieurs fois le fonctionnement comptable, mais il ne parvenait pas à maîtriser sa fonction alors que le projet mettait très sérieusement en tension les finances municipales. Les investissements (et le recours à l'emprunt) avaient quasiment doublé entre le projet initial et sa réalisation définitive. L'équilibre des comptes passait par une subvention de la ville à la SEM, propriétaire de l'équipement. Tout dérapage en fonctionnement nécessitait une subvention complémentaire, dans un contexte de tension très forte des comptes de la ville et des attaques répétées de l'opposition sur les questions financières et la hausse de la fiscalité. Sophie avait donc très à cœur d'avoir des comptes à jour, clairs et « propres ».

Le comptable n'était vraiment pas au niveau, et les rapports avec Sophie devenaient de plus en plus tendus. Celle-ci avait déjà exprimé à Henri ses difficultés à obtenir une qualité de travail nécessaire à ses objectifs. Quelques semaines plus tard, le comptable arriva tout fier dans le bureau de Sophie et lui dit triomphalement : « Henri m'a appelé, j'ai un rendez-vous avec lui à 15 heures ». Autrement dit, « même le maire m'appelle : je ne suis pas un inconnu ».

Le jour du rendez-vous, Robert entre avec fierté dans le bureau d'Henri, qui lui dit avec un grand sourire : « Ne ferme pas la porte, ce n'est pas la peine, t'es viré. Je ne sais pas ce que tu as fait à Sophie pour qu'elle t'en veuille comme ça. Allez au revoir mon grand. Referme bien la porte »<sup>(2)</sup>.

## Discussion

### Les portraits : entre récits de première main et récits secondaires

À la manière de Villette (1996), ce portrait d'Henri est un récit de « première main », mobilisant des souvenirs et des notes d'une période passée lorsque l'auteur était en relation directe avec les personnes dépeintes. Néanmoins, le portrait d'Henri se distingue des écrits de Michel Villette, car il privilégie les anecdotes de la personne, tandis que Villette se concentre davantage sur la situation. L'auteur du portrait d'Henri incorpore comme Villette – et même davantage que lui – des effets d'hypotypose aussi appelés « effets de réel » (Barthes,

1968). On retrouve également chez Kets de Vries (1998) ces effets de réel, notamment lorsqu'il rassemble des micro-histoires métaphoriques du comportement entrepreneurial de Branson : « Un après-midi d'été alors qu'elle [la mère de Branson] revient avec Richard d'une visite à ses grands-parents, elle ordonne à l'enfant de rentrer seul à pied. La ferme où ils logent n'est pas très éloignée, mais Richard se perd dans la campagne et se retrouve dans une ferme du voisinage » (Kets de Vries et Dirk, 1998, p. 35). Cette anecdote à propos de l'enfance de Branson encapsule une position sur la « fabrique » des entrepreneurs (l'influence des parents/ de la mère de Branson, les échecs répétés avant de connaître le succès).

Le portrait d'Henri partage avec ceux de Villette (1996) une certaine manière de dépeindre des grandes émotions de personnes décrites, par exemple les pleurs d'un président de banque (Villette, 1996, p. 77). Ces émotions s'intègrent plus aisément par la littéralité du compte-rendu. En tant qu'auteur, le praticien-chercheur est ici en capacité d'ouvrir la porte aux émotions, à celles des personnes dépeintes, mais aussi à ses propres émotions, et ainsi de les afficher au grand jour, conférant au lecteur le soin de neutraliser la présence du chercheur dans le texte. Cette visibilité dans le texte est diamétralement opposée à la neutralité affichée par un certain type de chercheur adoptant des approches « hypothético-déductives ».

Le portrait d'Henri affiche des positions de principe, comme dans l'épisode du licenciement du comptable, en prenant le lecteur à témoin. La neutralité du chercheur est alors en question. Le portrait n'est pas une démarche axiologiquement neutre, mais permet au contraire de rendre manifestes des émotions, ou comme ici des convictions. Aussi, loin de dissimuler l'identité du chercheur, cette méthodologie la montre au grand jour, et même peut l'exprimer avec force : d'une part, en décrivant sa présence dans la scène (voire éventuellement au cœur de la scène), et, d'autre part, par le ton (« la voix du texte ») et le choix des faits et des mots, attestant des positions de l'auteur par rapport aux faits rapportés. Il ne s'agit pas, alors, d'assurer une distance ethnographique, puisque l'auteur est impliqué (souvent émotionnellement) après avoir fréquenté les participants dans les activités professionnelles.

Le chercheur peut alors orienter un changement organisationnel ou social, faisant du portrait une méthode d'activiste (par opposition à une méthode d'archiviste). Cunliffe et Karunanayake (2013) proposent à ce propos une cartographie des traits d'union des positions du chercheur en tant qu'*insider-outsider*, semblable-différent des protagonistes, engagé-distancié par rapport aux répondants, et dans une position d'activiste ou de neutralité. Dans mon cas, lors de la rédaction de portraits, j'ai toujours été un *insider*, étonné par un terrain renouvelé dans un changement de profession (ici, la découverte du monde des collectivités locales). Le portrait d'Henri intègre la similarité de genre, d'ethnicité et de langage. Toutefois, il porte également la différence de culture professionnelle (les entreprises privées *versus* les mairies), et la signification

<sup>(2)</sup> Nous avons su la teneur du discours, car Robert est allé courir les bistrottes de la ville pour raconter à quel point il considérait Henri comme un « salaud » avant d'aller demander conseil à un délégué de la CGT pour relater une nouvelle fois son histoire.

de ma venue dans cette mairie (un « symbole » qui réunit autour d'une thématique notamment financière, mais aussi, parfois, un « diable », étymologiquement « ce qui divise »). Le portrait d'Henri dénote mon admiration pour « Henri, l'animal politique » et manifeste mon désaccord face à Henri « le violent ». Le choix d'insérer, ici, la vignette du licenciement révèle une volonté sous-jacente de rééquilibrer les rôles face au pouvoir en prenant le lecteur à témoin.

On retrouve ce type de témoignage également chez Villette (1996) qui conclut son propos d'un autoportrait dans lequel il inscrit son histoire et les valeurs de sa famille, comme pour donner au lecteur de quoi neutraliser ses propres biais interprétatifs : « Je suis le premier de notre famille à être devenu salarié et bureaucrate, dépendant d'une vaste organisation, "embauché", "formé", "encadré"... Sans être passéiste, sans vouloir effacer l'histoire, j'aspire à retrouver une certaine forme de prudence traditionnelle et m'affranchir de tout le fatras pseudo-scientifique, moderniste et bureaucratique qui a encombré toute ma jeunesse et contre lequel je n'ai cessé de me battre faute de pouvoir l'aimer » (Villette, 1996, p. 161).

### Une approche en constellation (ou « géographique ») de la personne

La méthode de portrait mobilisée ici regroupe des vignettes prises « sur le vif », des *ante*-histoires sur l'interaction ou des manières de faire dans les organisations, en les reliant autour de la personne. Cet agencement « par contiguïté », en constellation, remplace celui plus traditionnel des « récits de vie » agencés en général selon un axe temporel. Les conjonctions « et » remplacent celles relatives aux enchaînements chronologiques ou historiques, telles que « puis » ou « alors... alors... alors ». Les récits (dont les récits de vie) sont d'ordre « historique », alors que les portraits relèvent d'une approche « géographique », car ils coordonnent les faits en constellation « autour » de la personne.

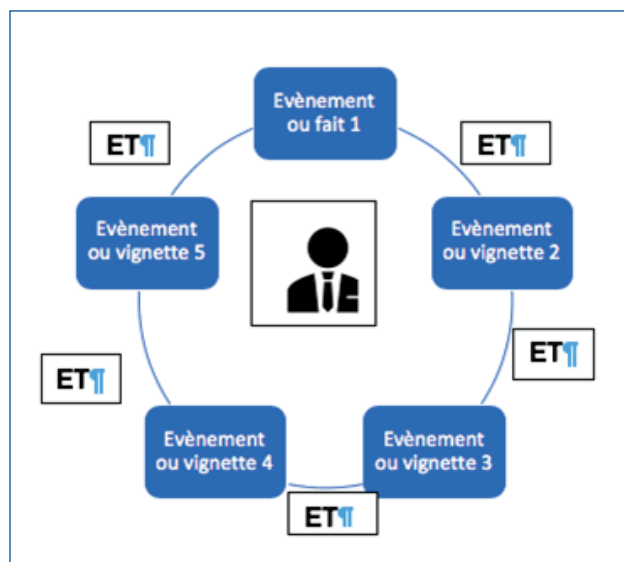


Figure 1 : Structure en constellation ou « géographique » du portrait

Les vignettes décrivant le « qui » du portrait sont agencées en constellation par contiguïté autour du personnage, d'où le terme d'approche « géographique » de la personne. Les différentes

vignettes relatant des faits ou des actions sont coordonnées par la conjonction « et » (et non pas ordonnées successivement sur un axe temporel à l'aide de conjonctions de type « puis » ou « alors »).

Le portrait supplée les récits de vie puisqu'il ne présente pas les défauts du schéma narratif qui organise la compréhension, de façon à ce que l'action puisse être racontée (Czarniawska, 1998), au sein d'une structure « *beginning-middle-end of a story* » (Boje, 2001), ou encore en la bornant entre les deux parenthèses d'une époque unifiée par un sens général, voire en insérant les événements dans un récit minimal constitué de passages d'un état d'équilibre initial à un autre (Dumez, 2013). Le portrait renonce à la chronologie de l'action pour privilégier un regard sur le « qui » est l'acteur de ce qui se passe dans les organisations, en cherchant à éviter les écueils que sont l'hagiographie ou le témoignage « à charge », ou encore, dans le mode auto-ethnographique, l'autopromotion ou la confession (D'Almeida et Merran-lfrah, 2005).

On peut reprocher à cette démarche une sélection biaisée des faits, et notamment le biais de mise en scène de la désirabilité sociale du chercheur (Geertz, 1988), dans un milieu académique où les praticiens ne sont pas si nombreux. Si le chercheur s'intègre dans le texte (et parfois sans s'en rendre compte), il ne fait pas que transformer des personnes (dont lui) en personnages, il se transforme *de facto* en auteur. Et, avouons-le ici, il y a un réel plaisir d'écriture dans le compte-rendu plus littéraire sous forme de portrait. Un plaisir du texte à ne pas boudier !

### Prudence méthodologique

La méthodologie des portraits présente plusieurs écueils qu'il convient d'aborder ici. Le premier réside dans le risque de « manquer de recul », notamment en écrivant dans une temporalité trop proche de la pratique professionnelle, ou bien à travers ce qu'on connaît dans le cas des biographies « autorisées », qui ont tendance à osciller entre l'hagiographie servile ou la promotion d'un modèle managérial (comme dans le cas du conseil qui cherche à justifier une approche organisationnelle). Il faut s'être éloigné du terrain pour le « mûrir », pour « réfléchir » à l'aide de sa mémoire symbolique, privilégiant le sens et l'exploitation d'un temps humain vécu par rapport à une réelle reconstitution chronologique.

Le deuxième écueil réside dans l'apparente absence de rigueur scientifique de la méthodologie des portraits. Par cette méthodologie, le praticien-chercheur « bricole » (Lévi-Strauss, 2014) le réel et ses rôles d'acteurs et de témoins, plus marqués que le rôle d'observateur. L'étonnement scientifique côtoie et complète la surprise du praticien dans son « attention flottante » (Dumez, 2013), autour de ce qui sort du cadre général de l'interaction « normale ». Le praticien-chercheur, au cours d'une activité professionnelle sur un terrain dont il est devenu non seulement familier mais souvent un des protagonistes, « glane » des vignettes sans savoir nécessairement comment ou s'il les utilisera un jour. Ici, la reconstitution autour de la personne d'Henri s'est faite *ad hoc* et *ex post*, pour étudier les rites organisationnels.

Le portrait fait appel à une reconstruction de mémoire symbolique, une « souvenance » (“*reliving*” ou “*nacherleben*”) qui retrouve beaucoup plus de souvenirs et d’éléments factuels que la simple thématique générale que l’on souhaitait illustrer *a priori*. L’écrit mobilise la connaissance implicite du terrain, sans renier ses propres biais cognitifs. Il y a une grande part de constructivisme dans cette relecture *ex post* d’un terrain non conçu initialement pour la recherche. Ni Henri, ni moi ne savions à l’époque que je ferai un jour ce portrait. C’est en étudiant les rites de dégradation et de mise en avant que l’idée s’est précisée, et que j’ai cherché d’autres informations et ai interviewé à nouveau les protagonistes.

Cette position délicate nous mène au troisième écueil, la dimension éthique de la recherche. Le portrait tel que mobilisé ici repose sur une reconstruction *ex post* prévenant toute tentative de contrôle par un comité d’éthique universitaire. En effet, le praticien-chercheur reconstruit des situations organisationnelles qu’il a vécues sans savoir qu’il en rendrait compte un jour. L’encadrement de ce type de méthode, tout comme les méthodes dites d’« infiltrés », soulève des questions quant à la responsabilité du chercheur, le consentement des personnes dépeintes et la pertinence des procédures éthiques (souvent requises pour des financements de recherche ou pour des publications « anglo-saxonnes »). Il est important de noter que, contrairement à une méthode dite d’« infiltrés » (Courtois et Gendron, 2020 ; Stenger, 2017), la méthode des portraits mobilisée ici n’implique pas que le chercheur dissimule son statut aux personnes, mais implique qu’il ne soit pas dans une attitude délibérée de recherche sur une problématique bien définie *ex ante*. Ainsi, si les recherches infiltrées incluent non seulement une dissimulation mais également une participation orientée vers un objectif de collecte de données, la méthode développée ici n’emporte pas les aspects téléologiques de « l’observation de pleine conscience », puisqu’elle repose sur le « voir par surprise ».

Il n’en demeure pas moins que si le statut du chercheur n’est pas en cause, sa responsabilité quant au consentement *ex post* demeure. Dans le portrait, le praticien-chercheur peut s’évertuer à éviter de créer des ennuis ou des remous aux personnes impliquées (et à lui-même). Une certaine prudence est de mise quant à « ne pas tout dire » et de ne publier que dans des revues scientifiques, voire en anglais, ou sous un pseudonyme, comme l’a fait Bartolomei (2014), afin de limiter la diffusion des écrits scientifiques et les conséquences désastreuses de l’imprudence face au secret professionnel auquel le praticien peut être soumis. Dans le cas des experts-comptables, par exemple, la déontologie de l’ordre autour du secret professionnel implique la plus grande prudence dans le maniement des textes ainsi que dans leur diffusion éventuelle<sup>(3)</sup>. Les sphères académiques et professionnelles sont moins étanches

<sup>(3)</sup> Dans le cas des experts-comptables, briser le secret professionnel est passible d’un an de prison et de la radiation de l’ordre... Peu de chercheurs en sciences humaines sont soumis à d’éventuelles peines de prison sauf peut-être dans des cas d’immersion dans des organisations mafieuses...

à l’heure de la diffusion massive des contenus et des recherches sur Google Scholar : un texte peut très vite se retrouver « lâché sans contrôle dans la nature » et être considéré comme une « trahison de confiance » de la part de protagonistes refusant certains aspects décrits. Le portrait à charge peut entraîner certaines suites très désagréables, démêlés professionnels ou personnels aux personnes se reconnaissant, conséquences économiques, voire judiciaires pour l’éditeur et l’auteur (Laurens et Neyrat, 2010). C’est donc une des grandes limites de cette approche pour un « jeune » chercheur-praticien.

Néanmoins, cette méthodologie de praticien immergé dans les organisations intègre, au sein des « places » occupées par les chercheurs en management recensées par Rouquet et Suquet (2017), le statut de témoin réinterprétant scientifiquement des faits que cette étude a oubliés.

## Conclusion

En regroupant les extraits du réel autour d’un individu, la méthode des portraits semble particulièrement adaptée à la recherche en management lorsque les organisations sont centrées autour de personnes. Elle se prête donc tout particulièrement à des cas d’entrepreneuriat, de *leadership*, ou encore comme ici à l’étude des pratiques manageriales d’un élu local. La démarche ouvre la porte à une dimension morale du management, puisqu’elle renouvelle la responsabilité des personnes dépeintes à propos de leur action quotidienne dans les organisations. Elle permet aussi une approche « immédiate » des faits bruts, de ceux que Rosset qualifie « d’idiots » (Rosset, 1977), même si le praticien-chercheur est toujours porteur de représentations filtrant le réel. Par ailleurs, cette méthode donne lieu d’aborder certains aspects émotionnels et affectifs de la réalité organisationnelle, aspects qui connaissent un intérêt croissant en management (voir Massa, Helms, Voronov & Wang, 2017 ; Voronov et Weber, 2016 ; Zietsma, Toubiana, Voronov & Roberts, 2019).

La méthode est certes exigeante en termes d’expérience requise pour qualifier ce qui a été vu, et certains éléments interprétatifs ne surgissent qu’à l’issue du travail de rédaction. Certains documents sont retrouvés lors d’un déménagement ou d’un grand rangement (retrouver des archives personnelles), ou lors du décès d’une personne (par exemple dans les entreprises familiales). En cela, cette méthodologie s’apparente à la science romantique et sa méthodologie de comptes-rendus (Hawkins, 1986 ; Sacks, 1990), telle que suggérée par le psychologue russe Aleksandr Luria (1987).

Il s’agit par ailleurs d’une méthodologie de recherche de « temps long ». Elle est aussi une marque d’un temps historique et vécu du chercheur. Cet élan à raconter se manifeste souvent à l’issue de moments charnières comme le changement de vie organisationnelle. Paradoxalement, ces moments de changements de lieu d’exercice professionnel absorbent souvent la disponibilité d’esprit et de temps du chercheur. Il s’agit, cependant, d’une option pertinente pour les

professionnels souhaitant reconsidérer certains éléments de leur carrière. Ce type d'écrits est encore trop peu courant en management, alors que l'interprétation critique de récits ou de portraits semble répondre aux appels fréquents à mobiliser davantage le témoignage organisationnel.

L'auteur tient à adresser ses plus vifs remerciements à Madame Aziza Laguecir pour ses relectures attentives.

## Références

- ABÉLÈS M. (1989), *Jours tranquilles en 89 : ethnologie politique d'un département français*, Odile Jacob.
- ADLER P. A. & ADLER P. (1987), *Membership roles in field research*, vol. 6, Sage.
- ANDERSON B. (2006), *Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism*, Verso books.
- BARTHES R. (1968), « L'Effet de réel », *Communications*, 11(1), pp. 84-89.
- BARTOLOMEI L. (2014), « Les Agents généraux d'assurances spécialisés, des entrepreneurs sous contraintes », *Gérer et Comprendre*, n°117, septembre, pp. 79-89.
- BATAT W. (2014), « Comment les adolescents définissent-ils leurs propres compétences en matière de consommation ? Une approche par les portraits », *Recherche et Applications en Marketing* (French Edition), 29(1), pp. 27-60.
- BECKER H. S. (1971), "Introduction to "The Jack Roller" by Clifford Shaw", in H. S. Becker, *Sociological Work*, London, Allen Lane.
- BLONDET M. (2019), *Anthropologies réflexives : modes de connaissance et formes d'expérience*, Presses universitaires de Lyon.
- BOJE D. M. (2001), *Narrative methods for organizational & communication research*, Sage Publications.
- BOURDIEU P., ACCARDO A. & BALAZS G. (1993), *La Misère du monde*, vol. 476, Paris, éditions du Seuil.
- CHANDLER A. D. (1956), *Henry Varnum Poor: Business editor, analyst, and reformer*, Harvard University Press.
- CHANDLER A. D. (1977), *The Visible Hand*, Cambridge MA, Belknap Press of Harvard University Press, (trad. fr. 1992, *La Main visible des managers*, Economica GF).
- COLAS H. (1999), *Rites et symboles dans les organisations, lectures d'une expérience de conseil en finances communales*, thèse de doctorat, université de Paris Dauphine-PSL.
- COLAS H. (2003), « Qui est entrepreneur ? Une comparaison de deux modes d'approche par le caractère et par le portrait », in BOUTEILLER et. al., *Points de vue sur les sciences de gestion*, l'Harmattan, pp. 113-180.
- COURTOIS C. & GENDRON Y. (2020), "The show must go on! Legitimization processes surrounding certified fraud examiners' claim to expertise", *European Accounting Review*, 29(3), pp. 437-465.
- CUNLIFFE A. L. & KARUNANAYAKE G. (2013), "Working within hyphen-spaces in ethnographic research: Implications for research identities and practice", *Organizational Research Methods*, 16(3), pp. 364-392.
- CZARNIAWSKAB. (1998), "Who is afraid of incommensurability?", *Organization*, 5(2), pp. 273-275.
- D'ALMEIDA N. & MERRAN-IFRAH S. (2005), « Le récit patronal », *Revue française de gestion*, 6, pp. 109-122.
- DOLORIERT C. & SAMBROOK S. (2012), "Organisational autoethnography", *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), pp. 83-95.
- DROYSEN J. G. (1863), "Die Erhebung der Geschichte zum Rang einer Wissenschaft", *Historische Zeitschrift*, 9, pp. 1-22.
- DULONG R. (1998), *Le témoin oculaire. Les conditions sociales de l'attestation personnelle*, Paris, Éditions de l'EHESS, coll. « Recherches d'histoire et de sciences sociales », 237 p.
- DUMEZ H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert.
- FAVRET-SAADA J. (1977), *Les Mots, la Mort, les Sorts : la sorcellerie dans le bocage*, Gallimard.
- GARFINKEL H. (1967), *What is ethnomethodology*, *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- GEERTZ C. (1988), *Works and lives: The anthropologist as author*, Stanford University Press.
- GENETTE G. (1972), *Figures III - Nouveau discours du récit*, Paris, éditions du Seuil.
- GILBERT P. & GILLOT C. (1993), *Le Management des apparences : incantations, pratiques magiques et management*, L'Harmattan.
- GINZBURG C. (2019), *Le Fromage et les vers*, Flammarion.
- HAWKINS A. H. (1986), "AR Luria and the art of clinical biography", *Literature and Medicine*, 5(1), pp. 1-15.
- KETS DE VRIES M. F. R. & DICK R. (1998), « Richard Branson : l'entrepreneur énigmatique », in BIRLEY S. & MUZYKA D (éd)., *L'Art d'entreprendre*, Paris, Les Échos éditions, pp. 35-37.
- KOZINETS R. V. (2010), *Netnography: Doing ethnographic research online*, Sage Publications.
- LA VILLE V.-I. de (1996), *Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie : étude de cas et éléments de modélisation procédurale*, thèse de doctorat, Lyon 3.
- LAFOND J. (1966), « Les techniques du portrait dans le "Recueil des Portraits et Éloges" de 1659 », *Cahiers de l'AIEF*, pp. 139-148.
- LAHIRE B. (2005), *L'Homme pluriel : les ressorts de l'action*, Armand Colin.
- LAURENS S. & NEYRAT F. (2010), *Enquêter : de quel droit ? Menaces sur l'enquête en sciences sociales*, Éditions du Croquant.
- LÉVI-STRAUSS C. (1955), *Tristes Tropiques*, Paris, Press Pocket.
- LÉVI-STRAUSS C. (2014), *La Pensée sauvage*, Plon.
- LEVI G. (1989), "The uses of Biography in Renders H.", in De Haan B. (éd), *Theoretical discussions of Biography, approaches from History, Microhistory and Life Writing*, Brill, pp. 61-73.
- LINHART R. (1978), *L'Établi*, Paris, éditions de Minuit.
- LORIGA S. (2010), *Le Petit x. De la biographie à l'histoire : De la biographie à l'histoire*, Seuil.
- LURIA R. (1987), *The man with a shattered world: The history of a brain wound*, Harvard University Press.
- MASSA F. G., HELMS W. S., VORONOV M. & WANG L. (2017), "Emotions uncorked: Inspiring evangelism for the emerging practice of cool-climate winemaking in Ontario", *Academy of Management Journal*, 60(2), pp. 461-499.
- MASSARD-VINCENT J., CAMELIN S. & JUNGEN C. (2011), *Le Portrait, une proposition anthropographique*, éditions Petra.
- MICU R., KAHANE B., RAMANANTSOA B. & REITTER R. (2005), « Deux dirigeants-narrateurs et la métis grecque Carlos Ghosn et Jean Therme », *Revue française de gestion*, 159(6), pp. 149-163.
- NORA P. (dir.) (1987), *Essais d'ego-histoire*, Gallimard.
- NORA P. (2013), *Esquisse d'ego-histoire*, Desclée de Brouwer.
- PETTIGREW A. M. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford, Basil Blackwell.
- PETTIGREW A. M. (1990), "Longitudinal field research on change: Theory and practice", *Organization Sciences*, 1(3), pp. 267-292.
- REVAZ F. (2009), *Introduction à la narratologie : action et narration*, De Boeck Supérieur.
- ROSSET C. (1977), *Le Réel. Traité de l'idiotie*, Paris, éditions de Minuit.
- SACKS O. (1990), "Luria and 'Romantic Science'", *The Cambridge handbook of cultural-historical psychology*, pp. 517-528.

- STENGER S. (2017), *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil : de la distinction à la soumission*, Presses universitaires de France.
- STRATEGOR S. (1988), *Structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*, Paris, Inter-Éditions.
- STUL O. (2014), « L'Impact des rémunérations variables : observations sur le vif dans l'industrie financière », *Gérer et Comprendre*, n°117, septembre, pp. 38-48.
- TAÏBI N. (2006), « Le Témoignage de Simone Weil. L'expérience de l'Usine », *Sens-Dessous* (1), pp. 62-75.
- TRICE H. M. & BEYER J. M. (1984), "Studying organizational cultures through rites and ceremonials", *Academy of management review*, 9(4), pp. 653-669.
- VARELA F. J. & SHEAR J. (1999), "First-person methodologies: What, why, how", *Journal of Consciousness studies*, 6(2-3), pp. 1-14.
- VILLETTE M. (1996), *Le Manager jetable : récits du management réel*, Éditions La Découverte.
- VILLETTE M. & VUILLERMOT C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Éditions La Découverte.
- VORONOV M. & WEBER K. (2016), "The heart of institutions: Emotional competence and institutional actorhood", *Academy of management review*, 41(3), pp. 456-478.
- WATSON T. J. (2011), "Ethnography, reality, and truth: the vital need for studies of 'how things work' in organizations and management", *Journal of Management studies*, 48(1), pp. 202-217.
- WATSON T. J. (2013), "Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action", *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(5-6), pp. 404-422.
- WEIL S. (1951, 2019), *La Condition ouvrière*, République des Lettres.
- YIN R. (1991), *Case study research: design and methods*, Sage Publications.
- ZIETSMA C., TOUBIANA M., VORONOV M. & ROBERTS A. (2019), *Emotions in organization theory*, Cambridge University Press.

# Corégulation, entreprises - Agence française anticorruption

## À quoi sert l'Agence française anticorruption ?

Par Brigitte PEREIRA

Professeur de droit et de responsabilité sociale des entreprises, HDR, sciences de gestion, EM NORMANDIE-Laboratoire METIS

Cette étude vise à montrer la spécificité de la corégulation État-entreprises qui existe dans la lutte préventive contre la corruption depuis la loi Sapin 2. En effet, l'Agence française anticorruption (AFA) a été créée lors des affaires Alstom et Airbus. Ainsi, l'AFA permet aux entreprises françaises de ne plus tomber directement sous le coup d'enquêtes menées par des autorités étrangères (en particulier aux États-Unis). Sur ce point, cette corégulation permet de servir l'intérêt général de lutte contre la corruption en protégeant les entreprises qui n'ont plus à transmettre automatiquement des informations stratégiques aux autorités étrangères. Toutefois, cette corégulation est multiforme, parce qu'elle comprend à la fois des obligations de mise en conformité et une coopération avec l'État, sans que le risque du procès pénal soit définitivement écarté pour les entreprises, mais aussi pour les salariés.

Phénomène universel (Kaleski, 2018 ; Cutajar, 2012), la corruption est multidimensionnelle et implique de nombreuses institutions publiques et acteurs économiques. Représentant jusqu'à 2 % de la richesse mondiale, les pots-de-vin versés et découverts sont chiffrés entre 1 500 et 2 000 milliards de dollars par an (rapport du FMI, 2018 ; Mauro, Medas & Fournier, 2019). Les entreprises sont directement concernées par l'acquisition de nouveaux marchés par l'entremise d'agents publics nationaux, étrangers, ou par l'entremise d'autres organisations publiques ou privées (Hunault, 2017). Ainsi, on comprend pour quelle raison les institutions internationales se sont saisies du problème. En effet, on cite notamment la convention de l'OCDE du 17 décembre 1997 sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales ; la convention du Conseil de l'Europe du 27 janvier 1999 et la convention des Nations unies contre la corruption dite Convention de Merida du 31 octobre 2003, cette dernière jouant un rôle majeur en invitant les États à ériger en infraction les atteintes à la probité dans les transactions commerciales (Pereira, 2008).

« Corruption » vient du latin *corrumpere* qui signifie « briser complètement, détériorer » (*Dictionnaire d'étymologie*, Le Robert, 2015). Il s'agit d'une perversion ou d'un détournement d'un processus entre une ou plusieurs personnes dans le dessein, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages particuliers ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange d'un acte relevant de sa fonction. Les atteintes à la probité

sont visées par la loi pénale prévoyant des sanctions importantes (articles 432-11, 445-1 et 445-2 du code pénal).

Cependant, l'accroissement de la répression ne joue qu'un rôle limité face au caractère transnational de la corruption (Cutajar, 2012). D'abord, chaque État dispose de ses propres définitions d'atteinte à la probité en dépit de la ratification des conventions internationales (Moreaux, 2019). Ensuite, il en résulte des conflits de lois sur la localisation de l'acte de corruption. Dès lors, la lutte contre la corruption a été développée sur le plan préventif.

La lutte préventive contre la corruption consiste alors à se placer en amont de toute atteinte à la probité. Cette démarche concerne les acteurs publics et privés, et consécutivement les entreprises. Cela signifie que l'on assiste à l'extension des contrôles du respect des règles de vigilance. Il s'agit de l'adoption de normes de *compliance* en matière de corruption.

Emprunté à la langue anglaise, le terme "*compliance*" (Morton 2005) ne trouve pas d'équivalent exact dans le vocabulaire français (Breen, 2019). Toutefois, la *compliance* correspond au processus par lequel les acteurs économiques insèrent leurs actions dans une démarche de conformité aux règles de toute nature, externes (supra-étatiques, étatiques, locales, professionnelles, coutumières) et internes à l'entreprise, et d'éthique, en vue de prévenir les risques liés aux violations de ces règles (Debat, 2014 ; Gaudemet, 2018).

Ce sont ces normes et leurs incidences sur le terrain des entreprises qui interrogent aujourd'hui et qui constituent l'objet de cette étude : les entreprises ayant développé l'autorégulation tendent à adopter une forme de corégulation avec l'autorité étatique dans la lutte contre la corruption (affaire HSBC, Société Générale, Faurecia, Alstom, Airbus).

En France, cette démarche a été récemment intégrée par la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, qui consacre de manière étendue l'obligation pour les entreprises d'une certaine taille de mettre en place un programme de mise en conformité aux normes anticorruption (Ambrosio, 2019). Cette loi vise les administrations de l'État, les collectivités territoriales, leurs établissements publics et les sociétés d'économie mixte, les associations, les fondations, et les entreprises qui emploient plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros (environ 1 600 entreprises, Transparency International France, rapport 2017). Ce sont ces dernières qui intéressent notre étude et la pratique des nouvelles normes de 2017 à 2020.

En effet, cette nouvelle législation, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2017, doit être contextualisée tant elle concerne la corruption dans sa dimension mondiale. En visant à développer l'un des meilleurs standards européens et internationaux en matière de lutte contre la corruption, cette loi constitue une réponse au problème de l'extraterritorialité des normes, en particulier américaines. En effet, le "Foreign Corrupt Practices Act" ou FCPA américain de 1977 permet des poursuites des entreprises ayant un lien même indirect avec leur territoire à partir du moment où des suspicions de corruption existent (Berger, 2016). Ces normes ont des effets extraterritoriaux et concernent toutes les entreprises quelle que soit leur implantation. Or, les enquêtes pour corruption peuvent aussi conduire à la fragilisation de ces entreprises, ces dernières étant contraintes de coopérer au sein de ces enquêtes sous peine de poursuites pénales plus importantes : en coopérant avec les autorités judiciaires étrangères, les amendes transactionnelles, que les entreprises versent pour ne pas être poursuivies, sont très étendues ; le risque de divulgation d'informations confidentielles est prégnant dans un contexte concurrentiel exacerbé entre les acteurs économiques.

Ainsi, à la suite des affaires Alstom et Airbus, la loi Sapin 2 crée l'Agence française anticorruption placée sous l'autorité du ministère de la Justice et du ministère du Budget. Elle a pour rôle d'accompagner les entreprises dans la mise en place d'un plan de prévention contre la corruption, notamment par le développement de la cartographie des risques et du contrôle des liens que l'entreprise peut avoir avec les fournisseurs, les sous-traitants et les clients. Mais cette agence anticorruption a aussi pour mission d'enquêter et de sanctionner les actes de non-conformité commis par les mêmes entreprises. Dès lors, on constate le développement de nouveaux risques qui pèsent sur les entreprises : en coopérant avec l'autorité publique et en participant à cette forme de corégulation, ces

entreprises encourent le risque de nouvelles poursuites (Flam, 2018). En cherchant à limiter ou nuancer les risques de poursuite par les autorités étrangères, la norme nationale anticorruption soutient les entreprises dans la démarche d'une corégulation, sans que celles-ci ne disposent de la garantie de ne pas être poursuivies à la fois par les autorités étrangères et par l'autorité nationale.

Dès lors, cette étude vise à comprendre la particularité de la corégulation en matière de lutte contre la corruption. Le concept de corégulation est protéiforme. Il est exprimé notamment à travers l'accompagnement des entreprises par l'Agence française anticorruption dans la mise en place des programmes de conformité. Mais il l'est davantage lorsque l'on envisage la mission de l'AFA qui protège les informations stratégiques des entreprises, sans pour autant garantir une absence de poursuite et de condamnation de celles-ci et de leurs parties prenantes.

## La dimension protéiforme de la corégulation

Il n'existe pas de définition spécifique et univoque de la corégulation (Hennebel et Lewkowicz, 2007). Ce concept comporte une dimension polysémique (Igalens, 2013). Ainsi, la corégulation comporte différentes significations (Freeman, 1997 ; Frydman, 1999) et corrélativement une dimension multiforme. Selon l'accord interinstitutionnel « Mieux légiférer » (Parlement européen, 16 décembre 2003), conclu entre la Commission, le Parlement et le Conseil, la corégulation doit être vue comme étant « le moyen par lequel un acte législatif communautaire confère la réalisation des objectifs définis par l'autorité législative aux parties concernées reconnues dans le domaine (notamment les opérateurs économiques, les partenaires sociaux, les organisations non gouvernementales ou les associations) ». Selon le Comité économique et social européen (CESE), « on entend généralement par corégulation une forme de régulation des intéressés (parties prenantes) encouragée, orientée, dirigée ou contrôlée par une entité tierce, qui peut être un organisme officiel ou une entité de réglementation indépendante, normalement dotée de pouvoirs de supervision, de contrôle et, dans certains cas, de sanction » (point 3.4. avis CESE du 22 avril 2015). Il y aurait corégulation lorsque les pouvoirs publics fixent des exigences essentielles, puis laissent aux acteurs privés concernés le soin d'établir leurs cadres normatifs dans le respect de ces exigences. Cela suppose que la corégulation implique un acte public positif de base, plus ou moins contraignant, et corrélativement des actes privés, ces actes pouvant interférer par la suite. Il s'agirait dans ce cas d'une autorégulation encadrée ou dirigée (Barraud, 2018).

La corégulation est alors présentée comme un mode intermédiaire entre régulation publique et autorégulation (Foegle, 2017 ; Barraud, 2018). Elle peut consister à déléguer la régulation étatique à des organisations privées (Balleisen et Eisner, 2009) ou encore à développer une coopération ou un partage de la

régulation entre des acteurs de sources distinctes (autorité publique, société civile ou acteurs économiques ; Albareda, 2008 ; Foegle, 2017). Il s'agit alors d'une corégulation par les acteurs. Si sur le plan étymologique, la corégulation vise le « réguler ensemble » (Igalens, 2013), elle désigne la situation dans laquelle les actes de régulation sont imputables à certains acteurs comme les pouvoirs publics, et aux organisations privées destinataires des normes.

Néanmoins, cela semble réducteur, parce la corégulation peut aussi être matérialisée par les outils (Gunningham et Sinclair, 1999 ; Le Gales, 2004). Selon Gunningham et Sinclair, cinq mécanismes de gouvernance peuvent être combinés : la réglementation émanant des autorités publiques ; les mécanismes d'incitation que l'on retrouve notamment en matière environnementale ; l'autorégulation ; le volontarisme et l'information. La corégulation par les outils consiste à façonner ou orienter le comportement des acteurs en agissant sur l'environnement (Le Gales, 2004). Dès lors, si un outil de régulation consacré se révèle inefficace, un autre plus contraignant pourra être adopté (Lewkowicz et Hennebel, 2007).

Cependant, la corégulation ne peut pas toujours être classée soit par les acteurs, soit par les outils. Elle peut être hybride (Sachet-Milliat et Igalens, 2019) et comprendre les deux, ce qui rend compte de sa dimension protéiforme (Seffar et Benyekhlef, 2006 ; Igalens, 2013). Toute la question est d'appréhender le degré d'engagement des acteurs publics et des acteurs privés, d'autant qu'il y a « autant de formes de corégulation que d'auteurs et d'institutions s'y intéressant » (Barraud, 2018, p. 93). Du côté des instruments, on cite trois types de sources : les sources privées indépendantes de l'autorité étatique ; les sources privées acceptées *a posteriori* par l'État et l'inspirant même dans l'élaboration de la loi ; les sources privées encouragées par l'État (Van De Kerchove, 2005).

Or, dans le domaine de la lutte préventive contre la corruption, la corégulation hybride comprend les acteurs publics comme l'Agence française anticorruption (AFA), les autorités de poursuite nationale et étrangères, et les entreprises ; elle comprend aussi les outils ou normes de *compliance* ou de conformité adoptés librement par les entreprises et contrôlés par les autorités.

Certes, le développement de la *compliance* est présenté comme essentiellement volontaire au sein des entreprises, celles-ci y trouvant un intérêt notamment dans le développement de leur image (Belcher, 1995 ; Schwartz, 2001 ; Frenkel et Duncan, 2002 ; Delmas et Keller, 2005 ; Morton, 2005 ; Bagley, 2006 ; Michaelson, 2006). Toutefois, les pressions externes, qu'elles émanent des autorités étatiques, des partenaires commerciaux ou de la population civile, conduisent les entreprises à adopter les normes de mise en conformité : l'intégration de ces normes est alors fortement incitée (Juvin, 2005). En réalité, l'État recherche une forme de relais en s'adressant aux entreprises d'une certaine taille pour étendre « une police des activités économiques » (Gaudemet, 2018, p. 8). Il peut aussi s'agir de « l'expression de la volonté des pouvoirs

publics d'imposer des règles dont ils n'ont pas la force d'assurer l'effectivité » compte tenu du développement transnational des entreprises (Frison-Roche, 2016, p. 1871). Nous sommes donc en présence d'une véritable corégulation entreprises-État, celle-ci étant destinée à enrayer le fléau de la corruption. Les entreprises sont à la fois sujets de la *compliance*, parce qu'elles y sont soumises, et également un acteur de celle-ci, parce qu'il leur est fait injonction d'organiser en leur sein un dispositif de transparence et de vigilance propre à réduire le risque de corruption.

Ainsi, la loi Sapin 2 enjoint les grandes entreprises concernées de mettre en place huit obligations importantes (article 17 de la loi Sapin 2). Le cadre légal est ici contraignant, parce que l'obligation de conformité anticorruption des entreprises est édictée sous peine de sanction pénale. Il s'agit d'adopter un code de conduite, celui-ci devant être intégré au règlement intérieur de l'entreprise pour lui conférer un caractère contraignant ; de mettre en œuvre un dispositif d'alerte interne ; d'établir une cartographie des risques afin de connaître les risques de sollicitations externes ; de mettre en œuvre une procédure d'évaluation de la situation des clients, des fournisseurs de premier rang et des intermédiaires (appelés les tiers) ; de réaliser des contrôles comptables internes ou externes ; de dispenser une formation aux cadres de la société ainsi qu'aux personnels les plus exposés au risque de corruption ; d'instaurer un système de sanctions disciplinaires et enfin de mettre en place un dispositif d'évaluation interne de l'ensemble des mesures prises. Si ces huit obligations s'imposent aux entreprises, elles disposent de la liberté de choix des moyens pour les mettre en œuvre.

Cette liberté est néanmoins très encadrée. En effet, par exemple, l'obligation faite aux grandes entreprises d'évaluer tous leurs partenaires revient à imposer les obligations de transparence à ces derniers quelle que soit leur taille. Dès lors, l'évaluation des sous-traitants, des fournisseurs et des intermédiaires avec lesquels l'entreprise est ou entre en relation a pour effet d'élargir le périmètre d'application de la loi Sapin 2 à ces partenaires évalués, même de moindre taille (rapport AFA, 2018). Ce périmètre est d'autant plus élargi que la loi Sapin 2 impose aussi la mise en place d'un système d'alerte interne aux entreprises comportant au moins 50 salariés (article 17-II-2° de la loi Sapin 2). Or, l'obligation de mettre en place un système d'alerte interne conduit nécessairement ces entreprises de moindre taille (sous-traitantes et fournisseurs) à consacrer un code de conduite.

Pour ce faire, l'Agence française anticorruption exerce une mission d'accompagnement dans la mise en place du programme de conformité anticorruption. Ainsi, l'AFA a émis des supports pédagogiques à l'attention des acteurs économiques ; a développé des actions de formation et répondu aux questions des entreprises ; a donné suite favorablement à des demandes d'accompagnement individuel pour une meilleure intégration des programmes de prévention de la corruption (rapport de l'AFA, 2018).



On relève que ce système de corégulation comporte plusieurs facettes : obligation de conformité d'ordre public ; extension de la conformité aux partenaires commerciaux de l'entreprise ; liberté de mise en œuvre ; accompagnement dans la mise en place du programme de conformité et surveillance de celui-ci. Cette corégulation est par ailleurs utile, parce qu'elle rend plus efficaces les moyens de lutte contre la corruption.

L'utilité de ce type de régulation par l'interférence des rapports AFA-entreprises est encore plus évidente sur le plan international, lorsque l'entreprise suspectée de corruption est à la fois visée par des enquêtes étrangère(s) et nationale(s).

## La protection des informations stratégiques de l'entreprise

La multiplication des législations de lutte contre la corruption, qui imposent aux entreprises d'adopter des procédures de conformité, doit être regardée dans le contexte international. Il existe de nombreuses lois ayant une portée extraterritoriale. Cela signifie qu'une norme étatique peut concerner les entreprises qui ne sont pas nécessairement implantées dans l'État intéressé (Berger, 2016 ; rapport de l'OCDE, 2017). Les États ayant développé des lois à portée extraterritoriale sont notamment le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas, la Chine, la Russie ou les États-Unis (Achon, Trottmann & Lieffroy, 2016). Mais c'est sur le modèle américain du "Foreign Corrupt Practices Act" (FCPA) que ces dernières législations ont été développées. Or, la conception extensive de l'extraterritorialité fait courir un risque majeur aux entreprises. Dès l'instant où l'entreprise utilise le dollar ou des moyens de communication transitant par les États-Unis, les poursuites judiciaires à l'encontre de l'entreprise sont possibles. Dans un tel contexte, les dérives sont susceptibles de se produire, parce qu'en menant des enquêtes les autorités américaines sollicitent la coopération de l'entreprise suspectée. Afin d'éviter le procès pénal et sa durée pouvant considérablement atteindre son image, l'entreprise est conduite à coopérer avec les autorités d'enquête en fournissant des informations sensibles et confidentielles (Gauvain, 2019). Il s'agit de la procédure de "discovery", qui contraint les entreprises à fournir d'importants documents, à coopérer sans réserve avec la justice américaine et à mettre en place des programmes de *compliance* (Breen, 2017 ; Flam, 2018).

Les enquêtes américaines ont ainsi été rendues possibles sur la base d'un appel téléphonique ou d'un message électronique envoyé depuis ou vers le territoire américain (Leblanc-Wohrer, 2018). Les exemples d'Alstom et d'Airbus montrent que les entreprises peuvent se retrouver affaiblies par l'ouverture d'enquêtes et par le paiement de fortes amendes (Quatrepoint, 2015 ; D'ambrosio, 2019). Outre le risque d'atteinte à la réputation, celui des poursuites pénales contre les dirigeants aboutit à la communication de documents confidentiels. En effet, les dossiers du Département de la Justice américaine (DoJ) sont

documentés à partir de la récolte d'informations recueillies par l'unité spéciale du FBI chargé de la corruption internationale et par des agences de renseignements (NSA et CIA). Il peut alors exister une volonté de « valoriser une puissance économique en faisant du droit une politique étrangère des intérêts économiques » (rapport de l'Assemblée nationale, 2016, p. 78).

On comprend alors pour quelle raison la loi Sapin 2 constitue une certaine réponse à la problématique de l'extraterritorialité des normes anticorruption. En créant un des standards internationaux de lutte contre la corruption, la loi Sapin 2 consacre aussi une compétence extraterritoriale. Cette démarche pourrait contribuer à améliorer la position de la France sur l'indice de corruption de Transparency International (23<sup>e</sup> sur 180 ; classement 2019, IPC Transparency International). En effet, la norme française est compétente lorsque la victime ou l'auteur de la corruption est français (personne physique ou entreprise-personne morale) ; ou lorsque l'infraction a été commise partiellement en France quelle que soit la nationalité de l'entreprise. Il est alors possible pour l'entreprise de transiger avec l'AFA par le biais d'une transaction appelée : convention judiciaire d'intérêt public.

La convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) constitue une forme de transaction pénale entre l'entreprise et l'État (procureur national financier, PNF) lorsque celle-ci est suspectée de faits de corruption. Elle constitue une voie alternative au procès pénal long, coûteux et dommageable pour l'entreprise sur le plan de sa réputation. À l'image du *deferred prosecution agreement* américain, l'entreprise s'acquitte d'une amende en évitant le procès et des condamnations plus sévères. Cette transaction suppose une coopération de l'entreprise avec l'autorité pour l'obtention des preuves de la corruption (article 22 de la loi Sapin 2).

Concrètement, tant que l'action publique n'a pas été déclenchée par le procureur de la République (PNF), la CJIP peut être proposée par ce dernier à l'entreprise suspectée. Cette proposition peut donc être effectuée à l'issue d'une enquête préliminaire ou encore lors d'une information judiciaire pour corruption. Afin d'éviter le procès devant le tribunal judiciaire, la personne morale doit reconnaître les faits et accepter la qualification pénale retenue. Il peut s'agir de faits de corruption, mais également des infractions connexes comme le trafic d'influence, le blanchiment, et la fraude fiscale (depuis la loi du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude). Pour que cette transaction aboutisse, elle requiert la coopération de l'entreprise à ses frais avec les autorités de poursuite.

L'entreprise s'acquittera alors d'une amende d'intérêt public auprès du Trésor public. Le montant de l'amende est déterminé proportionnellement aux avantages tirés des atteintes à la probité. Toutefois, cette amende ne peut pas dépasser 30 % du chiffre d'affaires moyen annuel calculé sur les trois derniers chiffres d'affaires annuels. Cette CJIP comprend en outre l'obligation pour l'entreprise de se soumettre à un programme de mise en conformité sous le contrôle de l'AFA pour une durée de 3 ans. Si la victime de l'atteinte à la probité est identifiée, l'entreprise devra réparer les dommages

causés dans le délai d'un an. Enfin, si l'entreprise donne son accord sur l'ensemble des mesures proposées, la CJIP doit faire l'objet d'une validation par le président du tribunal judiciaire.

La validation de la CJIP comporte un avantage pour l'entreprise. S'agissant d'une transaction, aucune déclaration de culpabilité pour corruption ne sera prononcée. Il ne s'agit pas d'un jugement de condamnation impliquant une inscription au casier judiciaire (Breen, 2019). La CJIP fait en revanche l'objet d'un communiqué de presse et est publiée sur le site de l'AFA. Ce nouveau dispositif présente des avantages pour l'entreprise, parce que cette dernière échappe aux peines de confiscation du produit de la corruption, de même qu'à l'interdiction d'exercer certaines activités. Par ailleurs, elle peut poursuivre normalement ses activités sans être écartée des marchés publics nationaux et étrangers (Krouti et Dufourq, 2020).

En consacrant ce dispositif, les autorités nationales étrangères et françaises sont amenées à coopérer sur les enquêtes pour défaut de conformité des entreprises, ce qui constitue le moyen de protéger les informations stratégiques des entreprises. En effet, l'AFA joue le rôle de filtrage des informations à délivrer aux autorités étrangères (Dufourgle, 2020).

Ainsi, par exemple, dans l'affaire Airbus, trois enquêtes ont été ouvertes particulièrement pour corruption d'agents publics étrangers : étaient concernées les autorités américaines, britanniques et françaises. Les faits concernent des rémunérations d'intermédiaires commerciaux qui devaient assister l'entreprise Airbus dans ses négociations commerciales avec ses clients étatiques et privés. Cette gestion d'intermédiaires avait été confiée à un service "Strategy and Marketing Organization" (SMO) au sein de la société Airbus depuis 2008. En dépit d'une ligne directrice qui prévoyait qu'aucune rémunération supérieure à 15 millions de dollars ne pouvait être versée aux intermédiaires, les investigations ont montré que, dans plusieurs cas et dans plusieurs pays, des rémunérations bien plus importantes ont été promises à des intermédiaires et versées par plusieurs moyens détournés, sans qu'il soit possible de connaître avec exactitude la nature et le contenu des services que ces intermédiaires avaient réellement rendus à Airbus (Dufourgle, 2020).

L'enquête pour corruption a été coordonnée par l'Agence française anticorruption, le Department of Justice américain (DoJ) et l'autorité britannique Serious Fraud Office (SFO). La pertinence des informations données par Airbus dans le cadre de cette enquête a été analysée par l'AFA. La coopération de la société Airbus SE à cette enquête a abouti à un accord en janvier 2020, soit une amende de plus de 3 milliards d'euros répartie entre les trois États, Royaume-Uni, États-Unis et France. Le fait d'avoir consacré les possibilités de contrôle des programmes de *compliance* en France par l'AFA permet de poursuivre les faits de corruption, en répondant aux impératifs internationaux, et en préservant les intérêts des entreprises susceptibles d'être condamnées par les autorités étrangères (CJIP, n°PNF 16 159 000 839 du 29 janvier 2020). Cette démarche doit aussi être

comprise à travers la loi dite de blocage du 26 juillet 1968 qui permet à l'État de ne communiquer que les informations économiques, industrielles et financières indispensables dans le cadre d'une coopération inter-étatique. Il s'agit en réalité de contrôler la transmission des données entre la France et les autres États. Or, les entreprises françaises ont sollicité son renforcement (Kaleski, 2018), en conférant à l'AFA le pouvoir de filtrer les informations à communiquer lors des enquêtes (Krouti et Dufourq, 2019).

Depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2, dix CJIP ont été validées dont six concernent la corruption d'agents publics étrangers (voir Tableau page 34). Mais les cas de coopération entre plusieurs autorités étrangères et l'autorité nationale sont peu nombreux compte tenu de cette construction récente et progressive de la corégulation AFA-entreprises : on en cite deux. Outre le cas d'Airbus, on peut citer celui de la Société Générale (2018) qui a conclu une CJIP de 250 millions d'euros. Cette CJIP ayant été le résultat d'une coopération de l'entreprise avec l'AFA, mais également avec le département de justice américaine (DoJ). Les avantages pour l'entreprise consistent à éviter les procès pénaux dans plusieurs pays à la fois.

Cette évolution tend alors à renforcer la corégulation entreprises-États sur le plan mondial. Dès lors, la corégulation entreprises-AFA prend tout son sens, parce qu'elle permet aux entreprises de ne pas être soumises à une enquête menée par une seule autorité étatique, avec le risque de la captation d'informations stratégiques.

## Les risques de la coopération entreprises-AFA

Avec la mise en place du dispositif de la loi Sapin 2, de nouveaux risques apparaissent à la fois pour l'entreprise et les salariés.

### Pour les entreprises

La coopération entreprises-AFA destinée à éviter le procès pénal ne l'exclut pas pour autant.

Le niveau de coopération de l'entreprise avec l'autorité est alors une condition *sine qua non* pour recourir à la CJIP. Il est effectivement précisé que la qualité de la coopération détermine l'acceptation ou non de la CJIP. Or, cette coopération sollicitée auprès de l'entreprise consiste pour elle à procéder à une enquête interne. Il s'agit en réalité de la délégation de l'enquête judiciaire à l'entreprise, cette dernière procédant elle-même à la recherche des preuves en s'aidant de cabinets d'audit et de conseils (D'Ambrosio, 2019 ; Moreaux, 2019). Les résultats de cette enquête doivent être communiqués à l'autorité judiciaire : il s'agit des éléments destinés à prouver les faits de corruption et à identifier les responsables au sein de l'entreprise. Il en ressort que c'est à l'entreprise de concourir à la manifestation de la vérité, rôle en principe dévolu à l'autorité judiciaire.

Cette coopération dans la recherche des preuves des faits de corruption par l'entreprise elle-même correspond à une forme d'auto-incrimination : la corégulation

## Tableau de synthèse

Entreprise, lieu et date de la validation de la CJIP	Faits reprochés - Les atteintes à la probité	Amende (Trésor public) et dommages et intérêts (victime)	Mesures complémentaires sous l'accompagnement et le contrôle de l'AFA
AIRBUS SE Paris 31 janvier 2020	Corruption d'agents publics étrangers et corruption privée commises à l'occasion des contrats de ventes d'avions civils et de satellites	3 592 766 766 euros dont : • 2 083 137 455 euros d'amende au Trésor public français ; • 983 974 311 euros à verser au Trésor britannique ; • 525 655 000 euros versés au Trésor américain	Évaluation par l'AFA pendant 3 ans de l'effectivité du programme de conformité ;  Frais de contrôle et d'accompagnement à la charge de l'entreprise
EGIS AVIA Guyancourt-Paris 10 décembre 2019	Versements d'honoraires à un consultant <i>via</i> des sociétés domiciliées aux Îles Vierges britanniques ;  Facturation de prestations fictives ;  Corruption d'agent public étranger pour permettre l'octroi d'un contrat en Algérie	2 600 000 euros d'amende	
Société Générale Paris 4 juin 2018	Recours à un intermédiaire pour obtenir des autorités libyennes la souscription de produits financiers dérivés ;  L'intermédiaire sur les produits financiers souscrits ;  Corruption active d'agents publics étrangers	250 150 755 euros d'amende versés au Trésor public français  250 150 755 euros au Trésor américain	L'entreprise soumet à l'évaluation de l'AFA sa politique interne de lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment ;  Les frais de contrôles et de l'accompagnement : 3 millions d'euros
POUJAUD Châteauneuf 25 mai 2018	Les faits sont similaires pour ces 3 CJIP : • Versement pendant plusieurs années de commissions à un directeur des achats EDF • Le directeur des achats sollicitait ces commissions pour l'obtention et le renouvellement de marchés publics	420 000 euros d'amende au Trésor public français  30 000 euros de dommages et intérêts pour EDF	Engagement de l'entreprise à soumettre un programme de conformité à l'AFA pendant 2 ans ;  Évaluation de la politique interne anticorruption par l'AFA : 276 000 euros de frais pour ces contrôles ;  Condamnation pénale des personnes physiques
KAEFFER WANNER Suresnes 23 février 2018	• Corruption active publique	2 710 000 euros d'amende au Trésor public français  30 000 euros de dommages et intérêts pour EDF	Engagement de l'entreprise à soumettre un programme de conformité à l'AFA en 18 mois ;  Évaluation de la politique interne anticorruption par l'AFA : 290 000 euros de frais pour ces contrôles
SET ENVIRONNEMENT Wissous 23 février 2018		800 000 euros d'amende au Trésor public français  30 000 euros de dommages et intérêts pour EDF	Engagement de l'entreprise à soumettre un programme de conformité à l'AFA en deux ans ;  Évaluation de la politique interne anticorruption par l'AFA : 200 000 euros de frais pour ces contrôles

Les six affaires de corruption ayant abouti à une CJIP (sources, tribunaux judiciaires de Paris et de Nanterre).



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

Dante se purifiant avant d'entrer au Paradis de *La Divine Comédie*, Manuscrit italien du XIV<sup>e</sup> siècle, Biblioteca Nazionale Marciana, Venise.

« La coopération dans la recherche des preuves des faits de corruption par l'entreprise elle-même correspond à une forme d'auto-incrimination : la corégulation prend alors la forme du "plaider coupable" auprès de l'autorité judiciaire. »

prend alors la forme du « plaider coupable » auprès de l'autorité judiciaire. En effet, l'entreprise doit, en amont, reconnaître les faits tout en s'interdisant la possibilité de revenir sur son aveu sous peine de procès pénal. Elle s'engage ensuite à faire appel à un cabinet d'avocats pour que celui-ci procède à une enquête interne. Cette enquête interne doit révéler les rouages historiques de la corruption (Gros, 2013 ; Daieff et Poissonnier, 2020). Or, dans la configuration classique, l'avocat défend son client pour mettre en évidence son innocence et atténuer la gravité des faits. Dans le cadre de la CJIP, l'avocat rétribué par l'entreprise (Mauro, Medas & Fournier, 2019) cherche à établir la culpabilité de celle-ci. L'entreprise s'engage même à aider l'avocat en faisant appel à ses salariés, managers et cadres-responsables pour des auditions afin d'établir les manquements. En d'autres termes, « la mise en avant des preuves accablantes sera considérée comme une démonstration de coopération vertueuse » (Gros, 2013, p. 180).

Or, dans le cas où la CJIP n'est pas validée, l'entreprise risque d'être poursuivie pour corruption.

Qu'en est-il des pièces et documents déjà fournis dans le cadre de la coopération ayant échoué ? L'entreprise risque en réalité d'être poursuivie sur les éléments de

preuve qu'elle a elle-même fournis. Ni les lignes directrices de la CJIP de 2019 (AFA-PNF, 2019), ni la loi Sapin 2 n'interdisent à l'autorité judiciaire d'utiliser les documents produits dans le cadre de l'enquête interne de l'entreprise. En d'autres termes, si la CJIP n'aboutit pas, l'enquête interne effectuée par l'entreprise peut se retourner contre elle dans le cadre d'un procès pénal.

Si la CJIP aboutit, la détermination du montant de l'amende est fonction non seulement du degré de coopération de l'entreprise suspectée, mais aussi de facteurs majorants. Les facteurs majorants concernent le fait que l'entreprise a déjà pu faire l'objet d'une condamnation pour corruption, et l'utilisation de ses propres ressources dans le cadre de l'enquête interne pour dissimuler les faits de corruption. Le système américain de justice négociée ne connaît pas les facteurs majorants, mais seulement ceux minorants (Artigas et Barbier, 2020).

### Pour les salariés

La CJIP ne s'adresse qu'à l'entreprise en sa qualité de personne morale, et non aux personnes physiques. Le système américain, lui, s'adresse aux entreprises et aux personnes physiques. Cela signifie que, dans le système français, l'accord transactionnel avec une

personne morale n'empêchera pas le procès pénal du dirigeant, ou des cadres-salariés ou salariés identifiés comme responsables (fonctions achats, comptabilité, finance). À travers la coopération de l'entreprise par l'enquête interne, les personnes physiques salariées de celle-ci, les témoins, les clients, mais aussi les salariés des entreprises partenaires, peuvent être visés. En effet, les éléments destinés à prouver les faits de corruption conduisent à identifier les responsables au sein de l'entreprise et dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Les entreprises sont alors incitées à identifier les salariés et les témoins afin de déterminer l'étendue de leurs responsabilités (Dufourq et Lanta de Berard, 2019).

Cela signifie que, même si la CJIP est validée, la poursuite des personnes physiques dans le cadre d'un procès pénal peut avoir lieu. Dès lors, l'identification des personnes physiques conduit à « établir des responsabilités individuelles » (Krouti et Dufourq, 2019, p. 3). Ces personnes physiques peuvent concerner le dirigeant, le directeur des achats, du département communication, du marketing. C'est dire que la démarche de la corégulation pour éviter le procès pénal en matière de corruption intègre désormais l'organisation managériale et organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, dans l'affaire Poujaud, la CJIP a été validée le 25 mai 2018, mais le salarié d'EDF, directeur des achats, a été mis en examen pour corruption active publique (rapport AFA, 2018). En effet, le jugement rendu le 18 septembre 2019 a déclaré le directeur des achats d'EDF coupable de corruption passive. Dans cette affaire, 38 personnes physiques ont été condamnées, notamment pour abus de biens sociaux (Poissonnier, 2019).

Le système de la transaction n'est donc pas sans risque pour l'ensemble des salariés. De plus, le coût des investigations anticorruption est à la charge des entreprises : qu'il s'agisse de l'enquête interne ou des frais d'accompagnement et de contrôle de l'AFA, le coût est important. Il en ressort que cette corégulation conduit à transférer l'office de l'autorité judiciaire au sein des entreprises. Or, le déroulé des enquêtes internes au sein des entreprises suppose non seulement le respect de la protection des droits de la défense des salariés, mais encore la garantie d'impartialité qu'offre le juge. Il existe donc un risque important en matière de management des enquêtes internes, les salariés pouvant devenir des cibles à travers l'identification des coupables (Dufourq et Lanta de Berard, 2019).

## Conclusion

Cette étude montre la dimension protéiforme de la corégulation qui existe dans la lutte préventive de la corruption. La lutte contre la corruption comprend pour les entreprises l'obligation de mettre en place des programmes de conformité. La mise en place de ces programmes de conformité est désormais accompagnée, en France, par l'Agence française anticorruption.

Le rôle de cette agence publique n'est toutefois pas réduit à celui de l'accompagnement. Elle contrôle et sanctionne le défaut de conformité des entreprises qui ont un lien direct, et même indirect, avec la France.

Cette évolution constitue une des réponses aux normes extraterritoriales des États qui contraignent les entreprises à verser de lourdes amendes pour suspicion de corruption. Ainsi, l'AFA offre aux entreprises suspectées la possibilité de plaider coupable et de coopérer en fournissant les informations utiles. Ces entreprises peuvent alors négocier une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) avec l'État français et verser une amende qui leur évite une condamnation pénale. Ce procédé permet aux entreprises de ne plus être soumises aux enquêtes menées par les autorités étrangères (en particulier aux États-Unis). Les autorités nationales et étrangères sont conduites à coopérer aussi entre elles. Dans cette coopération, l'AFA joue un rôle important : elle contribue à protéger les informations stratégiques des entreprises. Ces dernières ne sont plus automatiquement fragilisées dans les enquêtes pour corruption.

Il en ressort que l'évolution de la lutte contre la corruption sur le plan préventif rend compte d'avancées majeures. Toutefois, le mécanisme de cette corégulation met en évidence de nouveaux risques pour les entreprises et leurs parties prenantes. En effet, la coopération de l'entreprise avec l'AFA est déterminante : si la coopération de l'entreprise n'a pas été jugée suffisante, la transaction (CJIP) échoue.

Dans ce cas, l'entreprise peut être poursuivie. Les informations fournies à l'AFA par l'entreprise peuvent se retourner contre cette dernière. L'entreprise se trouve alors prise au piège de ses efforts de transparence. De plus, la CJIP ne concerne que l'entreprise en tant que personne morale. Elle ne protège pas les salariés soumis à des pressions de résultat dans l'exercice de leurs missions. Ces derniers peuvent donc être poursuivis en justice et condamnés sur la base des preuves que l'entreprise a fournies.

Enfin, du point de vue de l'État, cette corégulation présente l'avantage de faire supporter aux grandes entreprises l'essentiel du coût des enquêtes anticorruption. Cette délégation du pouvoir d'enquête judiciaire à l'entreprise conduit nécessairement à des incidences managériales importantes pour l'avenir : quelles seront les modalités d'enquête ? Comment intégrer une recherche des preuves de corruption garantie par une certaine indépendance et impartialité ?

Cette étude ouvre alors la voie à de nouvelles recherches sur l'articulation des normes anticorruption et la délégation des enquêtes judiciaires relevant de l'État aux entreprises. Le problème de l'identification des personnes physiques responsables de faits de corruption au sein des entreprises met en évidence que les procédés des enquêtes internes sont en cours de construction.

## Bibliographie

- ALBAREDA L. (2008), "Corporate responsibility, governance and accountability: From self-regulation to co-regulation", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(4), pp. 430-439.
- ACHON E. (d'), TROTTMANN C. & LIEFFROY A. (2016), « L'application extraterritoriale de la loi en matière de lutte contre la corruption transnationale », rapport de l'inspection générale des finances, n°2016-M-051, juin.
- AMBROSIO L. (d') (2019), « L'implication des acteurs privés dans la lutte contre la corruption : un bilan en demi-teinte de la loi Sapin 2 », *Revue de Science criminelle et de droit pénal comparé*, n°1, pp. 1-24.
- ARTIGAS A. & BARBIER P. (2020), « Les conventions judiciaires d'intérêt public », *Cahier de droit de l'entreprise*, n°1, janvier-février, pp. 27-31.
- BAGLEY C. E. (2006), *Winning legally: How to use the law to create value, marshal resources, and manage risk*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- BALLEISEN E. J. & EISNER M. A. (2009), "The promise and pitfalls of co-regulation: how governments can draw on private governance for public purpose", *News perspectives on regulation*, Cambridge, Mass., pp. 129-151.
- BARRAUD B. (2018), « La corégulation d'Internet ou comment répondre à la plurinormativité par l'internormativité : une contribution française », *Les cahiers de Droit*, 59(1), mars, pp. 85-116.
- BELCHER A. (1995), "Regulation by the market: The case of the Cadbury code and compliance statement", *Journal of Business Law*, pp. 321-342.
- BERGER K. (2016), « L'extraterritorialité de la législation américaine », rapport d'information n°4082, Assemblée nationale.
- BREEN E. (2019), « La compliance, une privatisation de la régulation », *Revue Science criminelle*, n°2, avril-juin, pp. 327-331.
- DAIEFF G. & POISSONNIER G. (2020), « CJIP avec Airbus : les derniers freins à l'autorévélation des faits levés », *Gazette du Palais*, n°376, 24 mars, pp. 24-31.
- DEBAT O. (2014), « Éthique, conformité, compliance, à la croisée du droit et de la gouvernance d'entreprise », *Actes pratiques et ingénierie sociétariaire*, n°137.
- DELMAS M. & KELLER A. (2005), "Strategic free riding in voluntary programs: The case of the US EPA Wastewise Program", *Policy Sciences*, 38(1), pp. 91-106.
- DUFOUR N. (2020), « Gérer l'inflation normative : le cas de la lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale », *Gérer et Comprendre*, n°139, mars, pp. 46-57.
- DUFOURCQ P. & LANTA de BERARD C. (2019), « Justice négociée : quel sort pour les personnes physiques ? », *Dalloz Actualité*, 9 septembre, pp. 1-5.
- DUFOURGLE P. (2020), « Justice négociée : les enseignements de la convention judiciaire d'intérêt public Airbus », *Dalloz Affaires*, 29 janvier, pp. 1-7.
- DURANT-BARTHEZ P. (2016), « Le principe "appliquer ou expliquer" », *Cahier de Droit de l'entreprise*, n°2, pp. 11-19.
- EDWARDS J. & WOLFE S. (2006), "A compliance competence partnership approach model", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 14(2), pp. 140-150.
- FLAM G. (2018), « La loi Sapin II, Un progrès dans la lutte contre la corruption, de nouveaux risques pour les entreprises », *Revue Défis*, n°9, pp. 119-123.
- FOEGLE J.-P. (2017), « Les Paradise Papers ou les paradoxes d'une transparence ubérisée », *La Revue des droits de l'homme, Actualité Droits-Libertés*, 10 novembre, <http://journals.openedition.org/revdh/3475>, DOI :10.4000/revdh.3475
- FREEMAN J. (1997), "Collaborative governance in the administrative state", *Law Review*, 45(1), pp. 1-98.
- FRENKEL S. J. & DUNCAN S. (2002), "Compliance, collaboration, and codes of labor practice: The Adidas connection", *California Management Review*, 45(1), pp. 29-49.
- FRISON-ROCHE M.-A. (2016), « Le droit de la compliance », *Recueil Dalloz*, n°32, p. 1871.
- FRYDMAN B. (1999), *Les transformations du droit moderne*, Story-Scientia.
- GAUDEMET A. (2018), « La compliance, en quête de définition », *Revue Défis*, n°9, pp. 6-8.
- GAUVAIN E. (2019), « Rétablir la souveraineté de la France et de l'Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale », rapport de l'Assemblée nationale, 26 juin.
- GROS F. (2013), « Coopérer contre soi-même », in GARAPON A. & SERVAN-SCHREIBER P. (éd.), *Deals de justice*, Presses universitaires de France, pp. 173-186.
- HARNAY S. & SACHS T. (2018), « La régulation de la gouvernance d'entreprise : de l'autorégulation à la corégulation », *Revue d'Économie financière*, 2(130), pp. 41-53.
- HENNEBEL L. & LEWKOWICZ G. (2007), « Corégulation et responsabilité sociale des entreprises », in BERNIS T., DOCQUIR P.-F., FRYDMAN B., HENNEBEL L. & LEWKOWICZ G. (éd.), *Responsabilités des entreprises et corégulation*, Bruxelles, Bruylant, pp. 147-226.
- HUNAUT M. (2017), *La lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale : l'exigence d'éthique dans les mouvements financiers*, Sciences Po-Les Presses, novembre.
- GUNNINGHAM N. & SINCLAIR D. (1999), "Regulatory pluralism: Designing policy mixes for environmental protection", *Law and Policy*, 21(1), pp. 49-76.
- IGALENS J. (2013), « Corégulation, l'expérience européenne », in GENDRON C. & GIRARD B. (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, pp. 167-174.
- KALESKI N. (2018), *Les entreprises face au défi de l'anticorruption*, Institut Friedland, décembre.
- KROUTI M. & DUFOURQ P. (2019), « Décryptage des nouvelles lignes directrices sur la mise en œuvre de la convention judiciaire d'intérêt public », *Revue Dalloz*, 12 juillet, pp. 1-5.
- LE GALES P. (2004), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- LEBLANC-WOHRER M. (2018), « L'arsenal juridique américain », *Revue Défis*, n°9, pp. 9-11.
- LEWKOWICZ G. & HENNEBEL L. (2007), « Corégulation et responsabilité sociale des entreprises », in BERNIS T., DOCQUIR P.-F., FRYDMAN B., HENNEBEL L. & LEWKOWITZ G. (dir.), *Responsabilité des entreprises et corégulation*, Bruxelles, Bruylant, pp. 147-226.
- MAURO P., MEDAS P. & FOURNIER J.-M. (2019), « Le coût de la corruption », *Finances et Développement*, septembre, pp. 26-29.
- MICHAELSON Ch. (2006), "Compliance and the illusion of ethical progress", *Journal of Business Ethics*, 66(2-3), p. 241.
- MOREAUX A. (2019), « La compliance, un outil contre la corruption », *Affiches parisiennes*, 15 novembre.
- MORTON J. C. (2005), "The development of a compliance culture", *Journal of Investment Compliance*, 6(4), pp. 59-66.
- PEREIRA B. (2008), « Éthique, gouvernance et corruption », *Revue française de gestion*, n°186, pp. 53-77.
- POISSONNIER G. (2019), « Procès au fond et convention judiciaire d'intérêt public : quelle coexistence possible ? », jugement rendu par le tribunal de grande instance de Nanterre, *Dalloz*, pp. 2137-2139.
- QUATREPOINT J.-M. (2015), *Alstom, scandale d'État*, Fayard.
- RODGER B. J. 2005, "Competition law compliance programmes: A study of motivations and practice", *World Competition Law and Economics Review*, 28(3), pp. 349-376.
- SACHET-MILLIAT A. & IGALENS J. (2019), « Le lobbying en France : une approche par le concept de corégulation », *Management international*, 23(3), pp. 158-171.
- SCHWARTZ M. S. (2001), "The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour", 32(3), *Journal of Business Ethics*, p. 247.
- SEFFAR K. & BENYKHELF K. (2006), « Commerce électronique et normativités alternatives », *University of Ottawa Law and Technology Journal*, pp. 353-368.
- VAN de KERCHOVE M. (2005), « Les rapports entre systèmes juridiques : entre clôture et ouverture », in Bergel J. L. (dir.), *Le plurijuridisme. Actes du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'Association internationale de méthodologie juridique (Aix-en-Provence, 4-6 septembre 2003)*, pp. 37-56.

# Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ?

Par Caroline DIARD

Enseignant-chercheur, EDC Paris Business School, OCRE

et Virginie HACHARD

Enseignant-chercheur, École de Management de Normandie, Laboratoire Métis

Le télétravail est un mode d'organisation du travail à distance apparu dans les années 1970, qui repose sur l'utilisation des nouvelles technologies et suppose une relation managériale renouvelée. Sa mise en œuvre interroge sur l'importance de la confiance, le contrôle et l'autonomie des télétravailleurs. Comment la relation managériale évolue-t-elle à travers ces trois dimensions lors de la mise en œuvre du télétravail ? Cette étude qualitative par entretiens semi-directifs auprès de 18 collaborateurs d'une *business school* explore la relation managériale par le prisme du contrat psychologique.

Ce travail démontre que les managers font confiance à leurs collaborateurs et qu'ils sont satisfaits du dispositif. Il n'y a pas de contrôle spécifique, mais se développent l'autonomie du collaborateur ainsi qu'une forme d'autocontrôle.

## Introduction

Le télétravail est un concept très en vogue, et considéré à la fois comme une révolution sociétale et organisationnelle. Cette forme d'organisation du travail à distance a été consacrée récemment. En effet, les grèves des transports en 2019 ont conduit les entreprises à organiser le travail des collaborateurs à distance. La loi n°2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid-19 qui a imposé le confinement de la totalité de la population française a conduit les entreprises à organiser le télétravail dans le cadre du maintien de leur activité. Cette étude a été conduite avant le confinement et concerne une forme de télétravail formel, habituel, et non une forme contrainte.

Bien que la Dares (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) fasse état de 30 % des salariés français déclarant pratiquer le télétravail au moins un jour par semaine, le baromètre annuel Malakoff-Humanis quant à lui indiquait en février 2019 que 29 % de salariés du secteur privé pratiquaient le télétravail. Une étude réalisée en complément de ce baromètre annuel montre que, pendant le confinement, le télétravail a concerné 39 % des salariés du secteur privé. La moitié d'entre eux l'ont expérimenté pour la première fois, et 62 % télétravaillent à 100 %. Une étude de l'ANDRH (association nationale des DRH) conduite en juin 2020 révèle que 85 % des DRH considèrent souhaitable la poursuite du télétravail.

Une étude, conduite par Polycom (spécialiste de la visioconférence) en 2017 auprès de 25 000 personnes dans 12 pays (dont 2 300 interrogées en France), avait auparavant montré que la confiance et l'autonomie

laissées par le manager participent à une meilleure productivité du collaborateur en télétravail. Une enquête, menée par l'observatoire du télétravail et de l'ergostressie (Obergo) en 2018, abondait dans le même sens : 86 % des sondés constatant une augmentation de la productivité (77 % en 2012), et 84 % une augmentation de la qualité du travail produit (70 % en 2012).

Il est donc intéressant de s'interroger sur l'évolution de la relation managériale dès lors que l'on met en place le télétravail dans une organisation. La place du manager, les postures, les relations fondées sur la confiance ou le contrôle, le degré d'autonomie du collaborateur pourraient en effet être affectés (Pontier 2014). Les théories relatives au contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1990 ; Guerrero 2005), la littérature relative à la reconnaissance en situation de travail à distance (Marrault 2012 ; Dumas et Ruiller 2014), les incidences du télétravail (Vayre 2019) et la confiance en situation de télétravail (Kaplan, Engelsted & Lockwood, 2018) nous permettront de comprendre comment évolue la relation managériale lors de la mise en œuvre du télétravail.

« Le déploiement du télétravail implique aussi que les managers soient à l'aise avec l'idée de laisser une certaine marge de liberté à leurs subordonnés quant à l'organisation de leurs activités de travail au quotidien, aux missions et projets qu'ils doivent mener à bien » (Vayre et Delfosse, 2019, p. 26).

Nous avons étudié, dans une précédente contribution (Diard et Hachard, 2019), l'effet d'une réforme organisationnelle sur la perception du contrat psychologique

des enseignants-chercheurs. À travers une posture longitudinale, nous poursuivons notre approche et souhaitons nous intéresser à la mise en place, dans la même organisation (une *business school*), du télétravail pour le personnel administratif, avec qui les auteurs n'ont aucun lien fonctionnel ni hiérarchique.

Une étude qualitative par entretiens semi-directifs a été conduite auprès de 10 dyades managers/télétravailleurs (10 télétravailleurs et leurs 8 managers).

L'objectif de cet article est d'analyser l'effet de la mise en œuvre du télétravail sur trois dimensions de la relation managériale : confiance, autonomie et contrôle.

## Contrat psychologique, télétravail et relation managériale

### Le contrat psychologique (CP)

Les travaux fondateurs d'Argyris et de Schein dans les années 1960 ont permis d'élaborer le concept de contrat psychologique (CP). Levinson *et al.* (1962) considèrent le contrat psychologique comme « la somme des attentes mutuelles entre les deux parties présentes ». Ce dernier suppose que les parties présument des ententes tacites : les employeurs peuvent compter sur l'implication de leurs salariés, et les salariés sur la réalisation des obligations auxquelles leurs employeurs se sont engagés (Cavanaugh et Noe, 1999).

Le contrat psychologique se comprend et se définit comme un concept qui permet d'étudier un échange social (Coyle-Shapiro et Conway, 2004). D'après la théorie de l'échange social, la confiance est affectée en premier lieu lorsque le CP n'est pas respecté. D'autres attitudes au travail sont aussi influencées ; les engagements de l'individu tendent à être revus à la hausse lorsque les promesses sont dépassées, à la baisse sinon (Guerrero, 2005).

Le contrat psychologique n'est pas formalisé et repose sur des croyances individuelles explicites et implicites ainsi que sur des obligations mutuelles (Moisson, 2007). Il implique une mutualité et une réciprocité entre l'employé et l'employeur. Cet échange social est basé sur des obligations et également des promesses. Le contrat psychologique représente « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque. L'important est ici la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau, 1989). Comme pour le contrat de travail, le contrat psychologique induit des obligations réciproques. Cependant, il est difficile de les énumérer ; Anderson et Schalk 1998 ; Campoy *et al.* 2005 se sont appuyés sur 35 études afférentes au sujet depuis 1990, et concluent à une liste d'éléments pouvant constituer le contrat psychologique. Du côté de l'employeur, chez ces auteurs, apparaissent : la rémunération, la sécurité de l'emploi, le développement (formation et carrière), la reconnaissance, le contenu du travail, la communication, les horaires de travail, et l'équilibre entre

la vie privée et la vie professionnelle. « Concernant l'employé, ses obligations sont relatives à la flexibilité, l'employabilité, les comportements extra-rôle, la sociabilité et l'intégration, l'honnêteté et la fidélité, et, enfin, la performance » (Duport, 2009).

La première version du PCI (Psychological Contract Index) a été élaborée par Rousseau en 1990, puis actualisée en 1998 et en 2000. Initialement, le contrat psychologique est mesuré sur sept axes : court terme, fidélité, étroitesse des attributions, soutien de la performance, développement, employabilité externe et stabilité. Guerrero (2005) a ajouté : la confiance en son employeur, la loyauté, mais aussi l'implication organisationnelle affective et l'intention de rester.

Les promesses de l'employeur sont la rémunération et la rétribution, le contenu du travail, le climat de confiance et l'équité (incluant les relations avec les collègues et le soutien du supérieur), les conditions matérielles de travail (incluant la formation, les ressources et les conditions de sécurité).

Quant aux promesses du salarié, il s'agit de : l'altruisme et l'esprit d'équipe (incluant les comportements hors rôle), la citoyenneté d'entreprise, l'employabilité, les performances minimales au travail, la loyauté (Guerrero, 2005, p. 118).

Pour Guerrero (2005), la réalisation du contrat psychologique est appréhendée par trois indicateurs : la rupture (en anglais, *breach* ou *underfulfillment*), qui revient à une forme de sous-réalisation ou rupture des promesses ; le respect (*fulfillment*) des promesses (évaluation cognitive où l'on a offert exactement ce qui avait été convenu) ; et le dépassement des promesses (*overfulfillment*), qui correspond à la sur-réalisation ou dépassement des promesses (évaluation cognitive où l'on a obtenu plus que ce qui avait été convenu).

Ces travaux permettent de mieux analyser le lien qui unit les collaborateurs à l'entreprise. Pour l'organisation, il peut s'agir d'une attente en matière de performance, d'implication personnelle et de motivation.

Le contrat psychologique analyse ainsi la relation d'emploi à partir de perceptions individuelles concernant les obligations présentes entre le collaborateur et son employeur (Rousseau, 1990). Cette théorie fournit les moyens d'une meilleure compréhension des attitudes et des comportements au travail. Elle inclut des éléments psychologiques et tacites inhérents à une relation de travail, impossibles à formaliser dans un contrat de travail. Elle recouvre tout ce qui n'est généralement pas exprimé par écrit. Dans un premier temps, le salarié évalue la capacité de l'entreprise à respecter les promesses faites sur le court terme. Il se forge alors une perception sur la confiance qu'il peut avoir en son employeur et, si celle-ci est bonne, accepte plus facilement de s'engager dans une relation durable avec ce dernier. La perception d'un écart entre la promesse faite et sa réalisation conduit à réévaluer la relation nouée avec son employeur (Guerrero, 2005). La plupart des travaux relatifs au contrat psychologique s'intéressent à l'évaluation par les individus de la relation d'emploi. Dans le contrat psychologique, il existe une convergence des obligations des deux



parties. Il s'agit d'une forme de perception de la relation d'emploi. Ainsi, les salariés et les employeurs ne possèdent pas les mêmes schémas cognitifs concernant les obligations réciproques relatives à la relation d'emploi. Du côté de l'employeur, il peut s'agir d'une attente en matière de performance, d'implication personnelle, de temps de prestation et d'horaires, de résolution de problèmes. Pour le collaborateur, il renvoie à une ambiance de travail désirée. Le contrat psychologique est plutôt relatif aux attentes mutuelles qui sont perçues dans la relation employé-employeur (Robinson et Rousseau, 1994). Rousseau (1989) ajoute que les promesses elles-mêmes ne constituent pas un contrat. Par contre, les contributions comme le travail, l'acceptation du perfectionnement ou un changement peuvent être engagés contre des promesses implicites ou déclarées concernant le salaire, la promotion, le développement ou la carrière (Robinson et Rousseau, 1994).

Dans notre étude, pour les télétravailleurs, le contrat psychologique renvoie notamment à l'autonomie, la confiance et les conditions de travail.

Ainsi, « le télétravail propose un nouveau contrat psychologique basé sur le soutien organisationnel au salarié et vise une réciprocité dans l'échange salarial avec une recherche de conciliation entre les exigences de performance pour l'entreprise et un mieux-être au travail pour le salarié » (Craipeau, 2010, *in* Dumas & Ruiller, 2014). La théorie du contrat psychologique présente ainsi de nombreux apports pour l'analyse de la relation manager/collaborateur dans un contexte de télétravail formalisé. En effet, le PCI proposé par Guererro (2005) présente quatre dimensions des promesses de l'employeur : rémunération et rétribution, contenu du travail, climat de confiance et équité, conditions matérielles de travail. Nous mobiliserons trois d'entre elles (rémunération et rétribution, contenu du travail et climat de confiance) et retiendrons dans la suite de ce travail que le contrat psychologique est un ensemble de promesses et d'obligations entre employeur et collaborateur qui ne sont pas formalisées.

En situation de télétravail, la liberté de s'organiser constitue une nouvelle promesse de l'employeur dans le cadre du contrat psychologique. Les attentes des télétravailleurs sont liées à la possibilité de travailler plus sereinement. Bien que la grande majorité des recherches sur le contrat psychologique soit d'ordre quantitatif, notre protocole de recherche qualitatif est semblable à celui de Duport (2009).

### **Le télétravail comme nouveau mode d'organisation**

Une première définition est élaborée en 1993 dans un rapport interministériel conduit par Thierry Breton<sup>(1)</sup> : « Le télétravail est une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel par une personne physique dans les conditions cumulatives suivantes : le travail s'effectue à distance,

c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat du travail est attendu, en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ». L'article L. 1222-9 du code du travail dispose que le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication », et Vayre (2019, p. 4) effectue une synthèse des différentes formes de télétravail reprises dans la littérature. Le télétravail apparaît ainsi polymorphe. On distingue le télétravail formel, informel ou gris (contractualisé ou non contractualisé ; Taskin et Devos, 2005 ; Troup et Rose, 2012), le télétravail occasionnel ou conjoncturel du télétravail régulier, extensif, voire permanent (moins d'une journée par semaine contre plus d'une journée par semaine, voire plus de 90 % du temps de travail hebdomadaire ; Coenen et Kok, 2014 ; Taskin et Bridoux, 2010). Notre étude porte sur une forme de télétravail formalisé par une charte, organisé, non contraint et habituel, hors situation de confinement.

Le télétravail en tant que modification organisationnelle a déjà été exploré par de nombreux auteurs (Tremblay, 2001 ; Illegems et Verbeke, 2004 ; Taskin, 2006 ; Pontier, 2014 ; Vayre, 2019) et décrit à plusieurs reprises dans de nombreuses recherches en tant que « bouleversement managérial ». Taskin (2006) s'interroge ainsi sur les enjeux managériaux liés au télétravail qui bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management en favorisant la rupture avec une unité de temps, de lieu et d'action.

Le télétravail s'est développé lentement, révélant une ambivalence tant du côté employeur que du côté des salariés avec l'émergence de freins divers à son développement (Tremblay, 2001 ; Vayre, 2019). Les attentes sont parfois dissymétriques entre employeurs et employés, et tendent à ne pas converger. Le concept de contrat psychologique apparaît pertinent, car il permet de croiser les attentes perçues par les collaborateurs et les promesses de l'employeur lors du développement du télétravail.

### **Contexte et mise en place du télétravail**

L'ordonnance n°2017-1387 ratifiée par la loi du 29 mars 2018 a renforcé le cadre donné au télétravail et a donc modifié l'environnement réglementaire des entreprises. Le contexte juridique est désormais facilitant. En effet, qu'il soit régulier ou occasionnel, le télétravail peut être mis en place : par accord collectif, par une charte ou à défaut par un simple accord entre le salarié et l'employeur. En matière de télétravail, l'accord d'entreprise prime tant sur l'accord de branche que sur l'accord interprofessionnel. Il est donc possible de déroger aux obligations posées par l'ANI (accord national interprofessionnel) de 2005, par accord collectif majoritaire conclu avec les organisations syndicales représentatives, ou selon les modalités fixées par l'ordonnance n°2017-1385 pour les sociétés dépourvues de délégué syndical.

<sup>(1)</sup> « Le télétravail en France, situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques ».



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

Raphaël (Raffaello Sanzio, 1483-1520.) *L'École d'Athènes*, fresque, 1510-1520. Détail.: Parménide d'Elée debout aux côtés d'Héraclite sous les traits de Michel Ange, cité du Vatican, Musei Vaticani.

« Le contrat psychologique du travail renvoie à l'autonomie et à la confiance. »

En outre, les accords d'entreprise ne sont plus obligatoires. L'accord entre les parties peut être formalisé par tout moyen. Certaines entreprises se sont emparées du dispositif réglementaire récent et facilitant (ordonnances de 2017 et loi de ratification du 29 mars 2018). C'est le cas de l'organisation étudiée (*business school*), qui a choisi d'encadrer le télétravail à travers une charte déposée auprès de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

Cette charte s'applique à tous les salariés, mais plus particulièrement au personnel administratif, les enseignants-chercheurs bénéficiant de conditions particulières adaptées à leur métier, définies dans le guide de la faculté (Diard et Hachard, 2019). On notera que le choix d'une charte est lié au fait que l'ANI de 2005 n'est pas applicable à l'organisation étudiée qui n'évolue pas dans le secteur marchand, s'agissant d'une association.

### La relation managériale en contexte de télétravail : la mise en jeu de la confiance, de l'autonomie et du contrôle

La relation d'emploi est une relation de subordination formalisée par le contrat de travail. L'approche taylorienne suppose une relation hiérarchique. La relation managériale est définie par le lien collaborateur/supérieur hiérarchique. Le management moderne s'éloigne de cette approche (Barnard, 2001) considérant l'organisation comme un système social au sein duquel les individus entretiennent des relations interpersonnelles. Les individus peuvent y devenir autonomes grâce aux NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), et le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance (Dambrin, 2005).

#### L'importance de la confiance en situation de télétravail

La relation de confiance est définie par Karsenty (2013, p. 20) comme « celle qui existe entre deux acteurs mutuellement dépendants lorsque la relation établie procure à chacun un sentiment de sérénité lié à l'espérance que ses intérêts seront préservés par l'autre dans une situation donnée ». La notion de confiance en situation de télétravail est mise en évidence dans l'étude quantitative de Kaplan *et al.* (2018). Cette recherche indique que les managers sont parfois confrontés à des accusations d'iniquité en autorisant certains à télétravailler et d'autres pas (Mahler, 2012 ; Ryan et Kossek, 2008, *in* Kaplan *et al.*, 2018). L'organisation peut cependant tirer profit d'une meilleure implication des télétravailleurs qui perçoivent une meilleure satisfaction au travail (Gajendran et Harrison, 2007 ; Mahler, 2012, *in* Kaplan *et al.*, 2018). La mise en place du télétravail révèle les composantes d'une forme de contrat psychologique, l'autorisation de télétravailler donnée au collaborateur génère une performance accrue en réciprocité (Peters *et al.*, 2004).

Le télétravail abroge de fait les notions d'unité de temps, d'unité de lieu et d'unité d'action de l'entreprise (Taskin, 2006) Dès lors, la manière traditionnelle de manager fondée sur le présentisme et le contrôle des collaborateurs n'est pas compatible avec la distance qui suppose une relation de confiance (Greenworking, 2012).

Les managers qui ne font pas confiance à leurs collaborateurs n'autoriseront pas le télétravail même si les missions et tâches confiées s'y prêtent, que la technologie le permet et les salariés volontaires. Le télétravail peut partiellement répondre à certaines aspirations des acteurs (attente de performance pour l'employeur, gain de temps dans les transports pour le salarié). « D'ailleurs, dans les entretiens, les enquêtés font part d'un véritable sentiment de reconnaissance et de loyauté à l'égard des entreprises qui autorisent, voire "tolèrent" le travail à distance » (Marrault, 2012).

Une confiance réciproque est indispensable. Le télétravail peut être vécu comme un signe de reconnaissance. « Le salarié doit mettre son supérieur hiérarchique en confiance à l'égard du travail qu'il fournit » (Zaheer *et al.*, 1998).

#### L'importance de l'autonomie et du contrôle

La littérature oppose contrôle et autonomie dans un jeu à somme nulle, l'augmentation de l'un allant de pair avec la diminution de l'autre (Taskin, 2006) : « La confiance ou l'autonomie, font bien partie d'une relation de contrôle (ou managériale) entre un travailleur et son manager ».

L'autonomie peut se définir comme la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui offrant ainsi de s'adapter au changement, afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien (Pontier, 2014).

Le contrôle peut être défini comme « l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs » (Flamholtz, 1996, *in* Pontier, 2014).

La présence simultanée de l'autonomie et du contrôle en situation de télétravail est analysée par Pontier (2014). La mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail et l'utilisation des NTIC remettent en cause le modèle taylorien au profit du modèle d'une entreprise devenue virtuelle.

Le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance avec une limitation de la supervision directe alors remplacée par des dispositifs informatiques (Dambrin, 2005). La culture managériale repose sur une supervision directe et une visibilité de ce que font les collaborateurs sur le lieu de travail (Felstead *et al.*, 2003).

Dans le cas du télétravail, ce contrôle ne peut plus s'exercer de façon directe. Les managers peuvent contrôler les employés par l'intermédiaire de comptes-rendus d'activité et/ou de réunions avec la hiérarchie. Les NTIC peuvent constituer des outils de contrôle (Fernandez, Guillo & Marraud, 2014, p. 116). Les managers peuvent choisir un mode de management reposant sur la confiance comme l'évoque Dambrin (2004), qui considère la confiance comme un mode de management privilégié au sein des organisations effectuant du télétravail.

Le contrôle à distance comporte une autre dimension qui est celle de l'autonomie. L'éloignement physique, l'organisation du temps de travail spécifique et le recours aux NTIC imposés supposent une autonomie des télétravailleurs. Chanlat (2003, cité par Pontier, 2014) détermine l'autonomie comme la capacité de l'individu à contrôler ses propres actions, lui permettant de s'accommoder à des changements de situations organisationnelles afin de prendre les décisions les plus appropriées face à des problèmes rencontrés au travail.

Dans le cas du télétravail, on observe une forme d'autodiscipline parfois plus pesante que les formes traditionnelles de contrôle qui s'appuyaient sur l'autorité et la présence physique des supérieurs hiérarchiques (Rey et Sitnikoff, 2006). Le télétravail conduit le salarié à un autocontrôle (Pontier, 2014, p. 37).

L'autocontrôle est une forme de contrôle intériorisé, et les travailleurs se transforment en individus auto-disciplinés sans que la direction ne l'ait explicitement exigé (Taskin et Tremblay, 2010). Leclercq-Vandelannoitte et Isaac (2013) constatent également dans une étude de cas concernant des consultants en situation de télétravail le développement d'une forme d'autocontrôle.

Contrat psychologique, télétravail et relation managériale constituent le socle théorique de notre approche empirique.

## Méthodologie

Nous formulons l'hypothèse suivante : la mise en œuvre du télétravail transforme la relation managériale concernant trois dimensions que sont l'autonomie, la confiance et le contrôle. Pour infirmer ou confirmer cette hypothèse, une approche qualitative a été réalisée concernant un cas unique dans le cadre d'une étude longitudinale. Notre dispositif d'analyse a été mis en place afin d'organiser la collecte de données primaires sur une durée suffisamment longue pour permettre d'analyser l'évolution de la relation managériale dans la durée.

### Contexte

La recherche qualitative affiche une visée compréhensive et se caractérise par deux choses : elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation (Dumez, 2011, p. 48).

Nous avons fait le choix d'une forme d'observation centrée sur l'analyse d'entretiens. Nous avons retenu la méthode des entretiens croisés (le manager et son collaborateur en situation de télétravail). Nous avons mené ces entretiens (semi-directifs) dans une unique organisation, une *business school*, qui constitue notre unité d'analyse. Cette unité définit la mise en situation du processus de mise en œuvre du télétravail et correspond à un contexte particulier. Cet établissement d'enseignement supérieur est une association de droit privé qui emploie 329 salariés, dont 77 enseignants-chercheurs. Il s'agit d'un contexte organisationnel multi-campus (5 campus, dont 3 en France) où le travail à distance fait partie intégrante de l'organisation du travail. En effet, les salariés sont habitués à travailler ensemble à distance et à se déplacer entre les différents campus. Cette modalité d'organisation est ancienne et concerne tous les collaborateurs (administratifs et enseignants-chercheurs). Une réforme de la faculté avait préalablement modifié l'organisation du travail pour les enseignants-chercheurs uniquement. Cette réforme, qui ne concernait que le personnel enseignant et portait sur l'organisation du travail à distance (présence obligatoire uniquement un jour par semaine) et sur les statuts des enseignants-chercheurs, a donné lieu à une première recherche publiée (Diard et Hachard, 2019). Le télétravail a ensuite été mis en place en février 2019 au moyen d'une charte élaborée en octobre 2018 après concertation avec les membres de la DUP (délégation unique

du personnel) (devenue CSE – comité social et économique). Tous les collaborateurs sont éligibles. Cette charte concerne cette fois uniquement le personnel administratif. Il s'agit d'une phase test qui a été poursuivie. Le projet a été mis en œuvre à la suite des résultats d'une enquête conduite auprès de l'ensemble des collaborateurs sur le bien-être au travail. La réforme réglementaire relative au télétravail étant facilitante, la direction a souhaité profiter de cette opportunité pour répondre à une demande des collaborateurs portée par les représentants du personnel. L'objectif est d'offrir aux collaborateurs l'opportunité de travailler en dehors de leur lieu de travail habituel (le domicile du salarié) dans un environnement plus calme. Il n'a pas été envisagé d'augmenter le nombre de jours travaillés à distance afin de limiter le risque d'isolement.

Tous les salariés sont potentiellement concernés si leur poste est éligible. Seuls les collaborateurs en CDI à temps plein ou au moins à 80 % et ayant au moins un an d'ancienneté sont concernés. La charte distingue cependant deux populations : les enseignants-chercheurs et le personnel de service, administratif et encadrement pédagogique. Cette distinction est issue de la convention collective applicable<sup>(2)</sup>, à savoir l'article 6.2 relatif aux classifications professionnelles. Les conditions de mise en œuvre sont identiques pour toutes les catégories concernées. Le télétravail s'effectue un jour par semaine. Au préalable, une demande est formulée auprès du N+1. Ensuite, le service RH vérifie l'éligibilité et donne l'accord définitif. Deux éléments sont vérifiés en amont : la maîtrise des outils informatiques et l'équipement informatique personnel à disposition (ordinateur, connexion, logiciels). L'aptitude des collaborateurs concernés est vérifiée grâce à un parcours de type "*e-learning*". Les outils utilisés à distance sont les mêmes que pour les enseignants-chercheurs et sont les outils habituels déjà utilisés sur place (connexion Internet, dossiers partagés en ligne sur le serveur commun). Le service RH s'assure également que le collaborateur n'a pas d'autre activité durant le jour de télétravail.

Nous avons choisi d'étudier uniquement le personnel administratif. Le télétravail est basé sur le volontariat et ne concerne que le personnel dont la présence ne requiert pas de service auprès de clients internes ou externes. La situation de télétravail est néanmoins réversible. Aucun matériel n'est mis à disposition. Concernant les modalités de contrôle, la charte évoque une organisation basée sur la confiance. Les télétravailleurs restent soumis à l'horaire collectif de travail et doivent exercer leur mission sur leur lieu d'habitation dans la limite de la durée légale du travail. Le salarié peut être contacté à tout moment pendant les plages horaires définies dans la charte, et doit rester disponible pour ses collègues et son manager.

Parmi le personnel administratif, de service et d'encadrement pédagogique, 26 personnes sont concernées, dont 7 hommes. Seule une personne a vu sa demande

<sup>(2)</sup> Convention collective nationale de l'enseignement privé indépendant du 27 novembre 2007, étendue par arrêté du 21 août 2008, JORF 28 août 2008, n°2691.

Extrait du modèle PCI à travers trois dimensions (2005, Guerrero)		Institution étudiée en situation de télétravail	
Promesses de l'employeur	Promesses du collaborateur	Promesses de l'employeur	Promesses du collaborateur
Rémunération et rétribution	Altruisme et esprit d'équipe incluant les comportements hors rôle, la citoyenneté d'entreprise, la gestion de son employabilité	Reconnaissance ; Confiance ; Autonomie ; Absence de contrôle	Augmentation de la charge de travail ; Esprit d'équipe
Contenu du travail	Performances minimales	Confiance ; Autonomie ; Absence de contrôle	Performance, productivité, concentration
Climat de confiance et équité, incluant les relations avec les collègues et le soutien du supérieur	Loyauté	Confiance ; Autonomie ; Absence de contrôle ; Soutien	Loyauté, engagement ; Développement de nouvelles compétences (outils, travail à distance)

Tableau 1 : application du modèle du Psychological Contract Index - PCI (Guerrero, 2005, p. 118).

refusée, car le jour de télétravail demandé n'était pas compatible avec les contraintes du service.

On observe plusieurs catégories d'acteurs/de télétravailleurs :

- ceux dont les missions peuvent s'effectuer à temps plein à distance (développeurs *web*, chargés de missions multimédia) ;
- et ceux dont la présence est nécessaire plusieurs jours au bureau et qui utilisent les jours de télétravail pour les dossiers de fond.

### Entretiens semi-directifs

Un entretien exploratoire a été effectué avec le responsable des ressources humaines qui a répondu à nos questions dans le cadre d'une discussion libre et ouverte, afin de comprendre le contexte et les étapes de mise en œuvre du télétravail dans cette organisation. Les entretiens ont été menés à travers un guide d'entretien semi-directif.

Deux guides d'entretien ont été élaborés en miroir, c'est-à-dire avec les mêmes questions adaptées au télétravailleur et à son manager afin d'éviter des biais éventuels dans notre recherche (voir Annexe 1 et Annexe 2). Notre guide d'entretien s'appuie sur trois dimensions du PCI (Guerrero, 2005, p. 118), dont nous nous sommes partiellement inspirés. Guerrero a en effet évalué à travers une étude quantitative 29 items pour les promesses de l'employeur et 26 pour les promesses du salarié. Il s'agissait d'évaluer la réciprocité de la relation d'emploi avec une réponse aux attentes du salarié par l'entreprise et une réponse aux attentes de l'employeur par le collaborateur.

Guerrero (2005) propose l'énumération suivante des promesses réciproques :

**Promesses de l'employeur** : rémunération et rétribution, contenu du travail, climat de confiance et équité, relations avec les collègues et le soutien du supérieur,

conditions matérielles de travail, formation, ressources et conditions de sécurité.

**Promesses faites par le salarié** : altruisme et esprit d'équipe incluant les comportements hors rôle, citoyenneté d'entreprise, employabilité, performances minimales au travail, loyauté. Les promesses mentionnées dans le PCI sont adaptées au cas de salariés diplômés qui exercent des postes à responsabilités et non transposables à d'autres types d'employés sans modifications majeures (Rousseau, 1990, *in* Guerrero 2005). C'est le cas des salariés de l'institution que nous avons étudiée.

Notre étude qualitative ne mobilise pas la totalité des items, et notre guide d'entretien a donc été construit autour de trois dimensions du PCI : rémunération et rétribution ; contenu du travail ; climat de confiance et équité. Au sein de chaque dimension, nous avons utilisé trois items : autonomie, confiance et contrôle.

Ce guide a été validé au cours d'un premier entretien exploratoire et a été élaboré en trois parties.

Pour le collaborateur : i) le contexte de travail, ii) l'évolution des missions et du comportement depuis la mise en place du télétravail, iii) les attentes du manager. Pour le manager : i) le contexte et le choix, ii) les évolutions de comportement et de performance du collaborateur, iii) les attentes du manager. Les premiers interrogés ont été les managers.

L'étude qualitative a ensuite été conduite auprès de 10 dyades managers/télétravailleurs (10 télétravailleurs et leurs 8 managers). Elle s'est déroulée entre septembre et décembre 2019. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits. Les personnes interrogées sont identifiées par un numéro, afin de préserver leur anonymat. Ce travail nous a permis de dresser un tableau mettant en perspective les attentes des collaborateurs et les promesses de l'employeur afin d'étudier la perception du CP (Tableau 1).

Chaque entretien a duré en moyenne 30 minutes. Les 18 entretiens réalisés nous ont permis de parvenir à une forme de saturation des données. Notre corpus constitué de 18 entretiens regroupe les interviews conduites auprès des télétravailleurs, en CDI et à temps plein (Tableau 2) et de leurs N+1 (Tableau 3). On notera qu'un seul N+1 est également interrogé en tant que télétravailleur (M1 et C10 sont la même personne).

Cela nous a permis de dégager les verbatim relatifs à la relation managériale. Nous avons évalué à travers trois dimensions du PCI les attentes et promesses réciproques, la confiance, l'autonomie et le contrôle perçus.

L'analyse thématique est une méthode qui consiste « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Mucchielli, 1996,

p. 259). L'analyse thématique consiste à repérer et regrouper des expressions, phrases, similaires au sein d'un corpus. Ceci permet d'analyser des données qualitatives préalablement recueillies. Un référentiel, appelé dictionnaire des thèmes, a été élaboré dès le début de la phase d'entretiens. Il a permis de regrouper des thèmes, dimensions, verbatim, et de produire une forme de catégorisation des verbatim. Il s'agit *via* cet outil de réduire les données récoltées lors de la retranscription des entretiens. En effet, l'analyse n'est possible que si les données ont fait l'objet d'un tri préalable. Notre analyse thématique s'est focalisée sur les retranscriptions d'entretiens. Nous avons suivi un processus similaire à celui préconisé par Miles et Huberman (1991) : le dictionnaire des thèmes a été évolutif et a été élaboré en trois étapes, à savoir le repérage des thèmes avec l'identification progressive et exhaustive des thèmes à l'issue d'une première

N° Collaborateur	Service	Intitulé du poste	Manager	H/F	Date d'entrée dans l'institution	Jour de télétravail
C1	Programmes /accréditations	Assistante	M3 (50 %)	F	03/01/2007	Lundi
C2	Formation professionnelle et continue	Assistante de direction	M8	F	01/10/2010	Vendredi
C3	Service à l'étudiant	Assistante	M5	F	10/07/2017	Jeudi
C4	Digital Media	Digital content manager	M1	H	18/04/2016	Lundi
C5	Relations entreprises	Chargée d'études marketing	M2	F	14/09/2015	Vendredi
C6	Formation professionnelle et continue	Assistante	M8	F	25/08/2014	Lundi
C7	Stages et année optionnelle	Chargée de missions	M2	F	08/01/2018	Vendredi
C8	Systèmes d'information	Data Manager	M4	H	01/01/2007	Lundi
C9	Digital learning	Responsable pôle développement web	M7	H	01/01/2016	Mercredi
C10	Relations institutionnelles et médias	Responsable Digital media	M6	F	16/02/2015	Lundi

Tableau 2 : Liste des collaborateurs.

N° Manager	Fonction
M1	Responsable digital médias
M2	Directrice marketing, entreprises et carrière
M3	Directeur des accréditations et qualité
M4	Directeur des systèmes d'informations
M5	Directrice des admissions et du service à l'étudiant
M6	Directrice des relations institutionnelles et médias
M7	Directrice déléguée digital learning
M8	Directeur de la formation professionnelle et continue

Tableau 3 : Liste des managers.

lecture. Cette étape a permis de : repérer les idées récurrentes, répétées ; l'usage des métaphores et des analogies ; les différences et les similitudes expressives ; les expressions correspondant aux enjeux théoriques de la recherche. La deuxième étape a consisté à établir des liens théoriques à l'issue d'une seconde lecture. La troisième étape a résidé dans l'analyse des données recueillies sur le terrain à travers des fondements théoriques identifiés. Cette formalisation a permis d'extraire des mots clés et des thèmes récurrents. L'analyse des discours recueillis a servi à dégager des éléments relatifs à l'autonomie, la confiance, l'autocontrôle, la nécessité de travailler dans le calme et aux attentes perçues. Notre protocole de recherche nous a aidés à recueillir du matériau brut (les entretiens), que nous avons traité (classement des verbatim et mots clés), afin d'identifier les réponses à nos questions de recherche. Ainsi, nous avons repris tous les entretiens retranscrits et avons repéré systématiquement les mots/groupes de mots appartenant à des champs lexicaux relatifs aux thèmes de notre questionnaire. Ces champs lexicaux sont présentés dans le Tableau 4. Le codage des verbatim révèle des répétitions dans le vocabulaire employé. On parvient d'ailleurs à une forme de saturation des données avec des mots/groupes de mots qui reviennent à chaque entretien.

## Résultats et discussion

Nous avons au préalable formulé l'hypothèse que, dans le cadre de la réciprocité du contrat psychologique, la mise en œuvre du télétravail transforme la relation managériale concernant trois dimensions : l'autonomie, la confiance et le contrôle.

Les entretiens menés auprès des managers montrent qu'ils sont satisfaits du dispositif, qui influence positivement les trois dimensions étudiées (confiance, contrôle, autonomie). Le contexte multi-campus qui suppose déjà une forme de nomadisme a été facilitant lors de la mise en œuvre du télétravail. En préambule, il convient de constater que les télétravailleurs ont tous des missions propices au travail à distance (développeurs *web*, assistantes de direction...). Dans cette organisation,

la motivation des demandes n'est pas prioritairement liée aux problèmes de transport, mais à un souhait de travailler au calme et de se concentrer. Les collaborateurs tendent à vouloir diminuer leur stress et augmenter leur bien-être au travail.

Cette recherche révèle plusieurs éléments relatifs à la relation managériale et aux composantes du contrat psychologique.

En premier lieu, la confiance apparaît comme l'élément central de la relation entre le collaborateur et son N+1 dans l'octroi de cette journée, et c'est un préalable inscrit dans la charte. Les collaborateurs choisis pour télétravailler sont ceux qui sont les plus autonomes et les plus consciencieux et dignes de confiance. « Je lui fais entièrement confiance. Nous ne sommes pas sur le même campus. [...] Le fait qu'elle soit chez elle ou au bureau ne change rien avec le transfert d'appel » (M3). Les managers font tous confiance aux collaborateurs en télétravail. Il n'y a aucun contrôle spécifique le jour du télétravail : « Je ne fais pas de flicage. On est sur des projets qui avancent, et le retard se voit tout de suite (développement, dossiers) » (M4). M2 déclare utiliser une forme de « management par objectifs ». Le télétravail est fondé sur la confiance, et sa mise en œuvre contribue à renforcer les promesses de l'employeur. L'analyse des entretiens effectués nous a également permis de déterminer que la relation est basée à la fois sur l'autonomie et la confiance.

En deuxième lieu, le télétravail procure une nouvelle forme d'autonomie et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Dans cette organisation, le télétravail représente ainsi un levier individuel de motivation, d'implication en contribuant à l'amélioration des conditions de travail. Le télétravail permet aux collaborateurs une meilleure concentration (surtout pour ceux qui ont des bureaux partagés), d'éviter le stress et d'avancer sur des dossiers de fond. « Il y a moins de bruit, je suis concentrée. Je suis plus efficace » (C5). Certains relèvent que les collègues les dérangent moins quand ils sont en télétravail, ils « osent » moins appeler (C3, C6, C7). La journée de télétravail est une parenthèse permettant de mieux travailler, plus vite, plus sereinement, au calme, loin des conflits et du bruit.

Rémunération et rétribution	Organisation du travail, contenu du travail	Relation managériale : climat de confiance et d'équité
Réduction du stress/bien-être/détendu/bulle/soupe/épanoui, serein	Changement/organisation	Confiance
Autonome	Missions spécifiques/dossiers de fond	Contrôle, flicage
Concentration/tranquillité/calme/géné/liberté	<i>Reporting</i>	Lien social, ensemble
Motivation	Télétravail informel/occasionnel	
Efficacité/performance		

Tableau 4 : Champs lexicaux correspondant aux trois dimensions utilisées du PCI.

Le collaborateur se sent plus efficace et plus productif en télétravail, la journée est souvent plus longue et la pause déjeuner réduite. « Je suis plus productif sur la création de contenu, car cela me demande du calme » (C4). « Sur le plan productivité, je suis beaucoup plus zen par rapport à ma charge de travail [...]. Ce que je fais en saisie en trois heures au bureau, je le fais en max une heure à la maison, et cela évite les erreurs » (C3).

Les collaborateurs anticipent leurs tâches à faire lors de leur journée en télétravail (C1, C2, C3, C5, C7, C8). L'étude révèle une volonté de travailler au calme sur des dossiers de fond, loin du bruit lié le plus souvent à des bureaux partagés ou à la proximité de zones de passages d'étudiants (tous les collaborateurs). Un tiers des collaborateurs évoque le fait de pouvoir diminuer son temps de transport et donc la fatigue liée aux trajets. Ainsi, les transports tiennent une place moins importante dans la vie du salarié. La qualité de vie au travail s'améliore : « Je suis plus détendue » (C5) ; « c'est plus confortable pour la disponibilité intellectuelle. J'apprécie ce moment de télétravail » (C2). Il n'y a pas de compte-rendu spécifique à cette journée auprès du N+1.

En troisième lieu, les télétravailleurs déclarent adapter leur comportement et leur rythme. Ils ont tendance à accroître leur contribution et à étendre leurs horaires de travail. Ainsi, C10 déclare : « J'organise ma journée comme à l'école, mais je prends moins de pauses. Je travaille plus et plus longtemps [jusqu'à 19-20 h] », et C6 : « J'ai les mêmes horaires et le même rythme à la maison, sauf le midi, car je mange en travaillant ». C9 déclare faire moins de pauses qu'au bureau. Les télétravailleurs mentionnent des difficultés à déconnecter : « J'ai du mal avec les horaires et du mal à couper » (C2). Les salariés ont cependant tendance à accroître d'eux-mêmes leur charge de travail. Ainsi, C5 avoue : « Au début, je me suis mis la pression, je fais un point avec ma manager tous les lundis et peut-être que ça la rassure ». « Dès que je reçois un mail, je me sens obligée de répondre tout de suite. C'est de la conscience professionnelle, je ne sais pas. Il y a peut-être un complexe, je me sens redevable. Je prends cette journée comme un luxe » (C1). « Les collaborateurs communiquent plus en télétravail [car par mail et non de visu], mais ce n'est pas demandé » (M2). C2 précise effectuer des « points réguliers » avec son manager. M7 précise que ses collaborateurs en télétravail « se sentent obligés d'en faire un peu plus qu'au bureau. Ils ont tendance à déborder le soir si un dossier n'est pas fini ». Ceci va dans le sens des résultats de Metzger et Cléach (2004, p. 443) qui constatent une forme de « culpabilité intériorisée », car le télétravailleur est conduit à travailler sans limite.

En quatrième lieu, la présence au bureau plusieurs jours par semaine semble indispensable pour garder le contact, échanger des informations et assurer un lien social : « Le collectif permet de bénéficier de l'expérience des autres personnes. C'est donc important d'avoir des rencontres et des échanges informels, grâce à une présence physique » (C8).

Un jour de télétravail par semaine leur paraît suffisant. « Une journée, c'est suffisant afin de ne pas être coupés du fonctionnement du service » (M5). « Aujourd'hui, un jour suffit, car le contact avec les collègues est quand même important (C1) ». « Une journée par semaine, cela suffit » (C6). Ce jour se fait au choix du manager : certains choisissent le même jour pour leur équipe (M6 et M1), ou au contraire les jours sont étalés dans la semaine (M8, M4 et M5). Les collaborateurs souhaitent garder du lien social, et l'échange direct ressort comme primordial. Les collaborateurs font attention à ne pas avoir d'enfants à la maison le jour du télétravail, car ils ne veulent pas qu'il y ait le moindre doute sur leur disponibilité au travail (C3, C7). Le processus de sélection et les critères d'éligibilité sont lisibles, compris et acceptés.

En dernier lieu, d'un point de vue technique, tous les dossiers sont sur des serveurs partagés à distance, il n'y a pas de problème d'accès aux données. Par contre, certains ont un moins bon équipement à domicile. Le télétravail suppose d'avoir un espace et les outils dédiés. La taille des écrans à domicile est le seul frein ; un petit écran ne permet pas des tâches de développement logiciel ou multimédia comme le permettent deux grands écrans au bureau (C9, C10) : « Je n'ai pas investi dans un équipement supplémentaire. Je m'organise pour ne pas avoir de tâche qui nécessite les deux écrans dont je dispose au bureau » (C10).

Dans notre recherche, les managers ont des attentes en matière d'implication personnelle, de qualité du travail, de résolution de problèmes et de productivité. Les télétravailleurs, quant à eux, recherchent une ambiance de travail plus confortable, moins stressante, plus calme et favorisant la concentration. Comme décrit par Peter *et al.* (2010), l'autorisation de télétravailler donnée au collaborateur génère une performance accrue en réciprocité, car les managers évoquent une meilleure efficacité le jour du télétravail. Cette recherche révèle que les attentes réciproques sont dépassées.

En effet, le télétravailleur a tendance à aller au-delà des attentes du manager à travers des comportements hors rôle (heures en plus, forte concentration, autocontrôle), donc à surpasser les promesses initiales liées au contrat de travail et à la réciprocité du contrat psychologique. Ce point pourrait s'expliquer à travers la théorie de l'échange social, précédemment mobilisée par Kelliher et Anderson (2010), qui ont noté dans de nombreuses entreprises un accroissement du temps de travail, le télétravail étant considéré comme réservé à des collaborateurs privilégiés, « les télétravailleurs se sentiraient redevables envers leur organisation et fourniraient davantage d'efforts pour s'acquitter de leur dette » (*in* Vayre 2019). Le rythme de travail est modifié, l'autonomie accrue et une forme d'autocontrôle se met en place. L'autocontrôle mis en place confirme les résultats d'autres auteurs (Leclercq-Vandelanoite et Isaac, 2013 ; Pontier, 2014). Une étude réalisée par l'ANDRH en juin 2020 auprès de 458 DRH a par ailleurs montré l'importance de l'autonomie dans la relation managériale.



Cette recherche contribue à définir le contenu du contrat psychologique des collaborateurs nouvellement en situation de télétravail dans un établissement d'enseignement supérieur privé. Sur le plan théorique, les résultats des entretiens conduits sur le terrain confirment les éléments de la revue de littérature relative au contrat psychologique et au télétravail. Ainsi, d'un point de vue managérial, ce travail révèle des attentes partagées, ce qu'avaient relevé Saboune et Belghit (2018). La relation d'emploi en situation de télétravail est complexe, et les attentes des individus doivent être mieux comprises et analysées pour améliorer la qualité de vie au travail et le fonctionnement du groupe de travail. L'étude révèle ainsi une réponse à des attentes réciproques. L'employeur va au-delà de ses promesses en accordant davantage de confiance avec le télétravail, et le télétravailleur va au-delà de ses engagements en développant des comportements hors rôle, en augmentant sa charge de travail et en accroissant son implication. Le manager, en autorisant le télétravail, souligne ainsi la confiance, favorise l'autonomie et la responsabilisation, va donc au-delà de ses engagements et de ses promesses. Les managers ont privilégié lors de la mise en place le dialogue et la coordination.

Les résultats de notre recherche vont toutefois au-delà de nos questionnements initiaux. Nous constatons qu'il n'y a aucun contrôle formalisé par les managers, mais plutôt une forme d'autocontrôle mise en place par les télétravailleurs. « Il n'y a pas de contrôle particulier. Je sais comment fonctionne C..., et elle a confiance dans mon travail. Il y a une confiance mutuelle et réciproque » (C8) ; « je ne me sens pas contrôlée » (C1) ; « en télétravail, ils se sentent obligés d'en faire un peu plus qu'au bureau. Ils ont tendance à déborder le soir si un dossier n'est pas fini » (M7).

Ensuite, cette recherche a révélé du télétravail officieux, ce que nous n'avions pas anticipé. En effet, les entretiens mettent en évidence le développement d'une forme de télétravail officieux pour les managers qui exceptionnellement travaillent sur des dossiers spécifiques à domicile (M4, M7, M8, M5) : « Je fais déjà du télétravail officieux, mais cela reste très rare. C'est ponctuel » (M7). La totalité des managers fait référence à une forme de télétravail informel mis en place par les managers eux-mêmes pour échapper à une situation inconfortable ou stressante. Quand il y a des dossiers urgents, stratégiques, les managers préfèrent travailler chez eux. On assiste à la mise en œuvre d'un processus parallèle que nous n'avions pas imaginé.

Enfin, l'intégration du télétravail en tant que nouvelle forme d'organisation du travail dans cet établissement d'enseignement supérieur a nécessité un ajustement de la coordination des différents acteurs. Le manager traditionnel, devenu manager « à distance », doit garantir la cohésion de l'équipe. En effet, l'équipe, groupe de travail formel, permet une coopération entre les individus, et au collaborateur de s'identifier. Les managers ont veillé à favoriser son sentiment d'appartenance au groupe, en donnant des signes de reconnaissance réguliers et en organisant le collectif de travail. En effet, le télétravailleur a besoin d'être apprécié et de se sentir en confiance pour donner le meilleur de lui-même. Pour

ce faire, il doit savoir qu'il est traité avec équité, qu'il peut progresser avec l'appui de sa hiérarchie, et que l'entreprise prend en compte ses aspirations personnelles, même si elle ne peut pas toutes les satisfaire. Ainsi, la motivation du télétravailleur réside dans la qualité de vie, mais aussi dans la possibilité qui lui est offerte d'être autonome et responsable dans ses missions.

Les résultats ont également montré que certains télétravailleurs ont évoqué la journée de télétravail comme un espace de respiration par rapport à certaines tensions ou conflits sur le lieu de travail.

Ces résultats constatés sur le terrain peuvent être assimilés à la notion d'évitement, évoquée dans la littérature sous le terme de *coping*. Le concept de *coping* a été élaboré par Lazarus et Launier en 1978. Il s'agit des efforts volontaires d'un individu pour faire face à une situation qu'il évalue comme stressante, impliquant que cette situation est perçue comme difficile à surmonter et menaçante pour son bien-être (Hazanov-Boskovitz, 2003). Le *coping* désigne l'ensemble des processus qu'un individu interpose entre lui et l'événement perçu comme menaçant (Paulhan, 1992). Le *coping* est un comportement d'évitement permettant d'échapper à une situation inconfortable. Dans le cas du télétravail, le dispositif est souvent considéré comme un moyen d'éviter les embouteillages, les temps de transport trop élevés (Aguilera *et al.*, 2016). Rien dans la littérature n'évoque l'évitement de situations interpersonnelles au travail. Notre recherche, en revanche, fait apparaître moins l'évitement de temps de transport que de relations collectives inconfortables (bruit, bureaux partagés, interruption par les étudiants, tensions entre collègues). Il s'agit d'un résultat inattendu qui pourrait faire l'objet de nouvelles recherches. Ces éléments apportent une contribution à la littérature existante.

Dans l'organisation étudiée, le télétravail est par conséquent globalement perçu comme très positif par les managers et leurs collaborateurs. Cette contribution a donc permis de confirmer notre hypothèse de recherche. En effet, la mise en œuvre du télétravail dans cette *business school* a transformé la relation managériale concernant trois dimensions : l'autonomie, la confiance et le contrôle.

Dans un système d'attentes réciproques, dans le cadre d'un contrat psychologique informel, l'accroissement de productivité et l'implication accrue peuvent être attribués au désir des salariés d'une reconnaissance de leur travail par les managers. Il pourrait tout aussi bien être lié aux dispositifs numériques, qui accroissent les interdépendances entre postes de travail en temps réel et créent une chaîne d'injonctions temporelles qui se substituent, à distance, à la classique supervision par un tiers dans un système plus taylorien.

Au sein de cette institution, en situation de télétravail, tout se passe comme s'il y avait un contrat implicite, l'espace d'une journée, entre accroissement de la productivité et une respiration accordée (détente par rapport aux tensions au travail, transport évité, se retrouver chez soi avec la possibilité de se concentrer davantage...).

Ce point n'est pas nécessairement propre au télétravail. Il est possible que le télétravail ne pose pas de problèmes particuliers à la relation managériale, parce que la coordination séquentialisée du travail est déjà à l'œuvre sur le lieu de travail et que le télétravail ne change ni le travail des managers, ni celui des salariés (sauf la suppression des pauses collectives qui rompent momentanément le rythme de travail et les horaires contraints). Néanmoins, les managers auraient aimé un accompagnement dans la mise en place du dispositif et un échange de bonnes pratiques (M2).

Ce travail présente cependant certaines limites. En effet, notre approche qualitative concerne une étude de cas unique qui ne permet pas de généraliser les résultats.

Cette étude a été menée lors de la première année de mise en œuvre de la charte du télétravail. Cela pourrait également constituer une limite à ce travail exploratoire. Un retour sur le terrain pourrait s'avérer pertinent pour mesurer l'évolution des trois dimensions étudiées de la relation managériale. Une prochaine contribution pourrait confirmer à travers une approche quantitative les résultats observés.

## Conclusion

Notre objectif était de démontrer qu'en situation de télétravail, dans le cadre de la réciprocité du contrat psychologique, la relation managériale était bouleversée concernant trois dimensions : l'autonomie, le contrôle, la confiance.

Notre approche qualitative de terrain confrontée à la littérature relative au contrat psychologique et au télétravail nous permet de conclure que les télétravailleurs se sentent plus efficaces, et qu'ils ont tendance à davantage s'impliquer et à augmenter leur temps de travail et leur contribution. La confiance était un préalable à l'accord du manager. Cette notion est d'ailleurs énoncée dans la charte. La confiance est une condition nécessaire et également une conséquence du dispositif mis en œuvre. En effet, le télétravail a renforcé cette confiance initiale, et les managers n'ont pas développé de forme spécifique de contrôle. L'autonomie est accrue. Les collaborateurs en revanche mettent en place des mécanismes d'autocontrôle. Ce phénomène apparaît dans la littérature (Desjours, 2012) comme une forme de « néo-management » (Bevort, 2013).

En situation de télétravail, l'autonomie et la confiance se transforment en une forme d'autocontrôle. Ceci conforte les travaux de Pontier (2014) et ceux de Leclercq-Vandelanoitte et Isaac (2013) qui, à travers le prisme deleuzien, avaient mis en évidence une forme d'autodiscipline au sein d'une population de consultants : « La plupart des consultants se sentent totalement redevables de la confiance que leur accorde leur supérieur et ressentent comme un besoin de l'informer sur permanence » (p. 17). Les télétravailleurs rencontrés ont tendance à accroître leurs promesses envers l'organisation, car leurs attentes ont été dépassées par la mise en œuvre du télétravail. Ceci est conforme à la littérature relative au contrat psychologique.

## Références

- AGUILERA A., LETHIAIS V., RALLET A. & PROULHAC L. (2016), « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°1, pp. 245-266.
- ANDERSON N. R. & SCHALK R. (1998), "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), pp. 637-647.
- ANDRH (2020), « Covid : le futur du travail vu par les DRH », étude, juin.
- ARGYRIS C. (1960), *Understanding Organisational Behaviour*, Dorsey Press, Homewood, IL.
- BARNARD C. I. (2001), *The Functions of the Executive*, 30<sup>th</sup> anniversary edition (1<sup>st</sup> edition: 1938), Harvard University Press.
- BEVORT A. (2013), « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés », *Participations*, n°5, pp. 33-51.
- CAVANAUGH M. A. & NOE R. A. (1999), "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract", *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), pp. 323-340.
- CAMPOY E. *et al.* (2005), « Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique », *Actes de la journée « stress, burn out et conflit de rôles »*, Aix-en-Provence.
- COYLE-SHAPIRO J. A.-M. & CONWAY N. (2004), "The employment relationship through the lens of social exchange", in COYLE-SHAPIRO J. A.-M., SHORE L. M., TAYLOR S. M. & TETRICK L. (éd.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 5-28.
- DAMBRIN C. (2004), "How does telework influence the manager-employee relationship?", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4).
- DAMBRIN C. (2005), « Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux », thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris.
- DESJOURS C. & GERNET I. (2012), « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°13, pp. 75-91.
- DIARD C. & HACHARD V. (2019), « Impact de la mise en œuvre d'une réforme organisationnelle sur la perception du contrat psychologique par les enseignants-chercheurs », *Question(s) de Management*, n°23, pp. 41-53.
- DUMAS M. & RUILLER C. (2014), « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Revue Management et Avenir*, n°74, pp. 71-95.
- DUMEZ H. (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, pp. 47-58, hal-00657925.
- DUPORT Y. (2009), « Contrat psychologique et valeurs organisationnelles : une étude empirique dans le contexte des coopératives de production », XX<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, 9-11 septembre, IAE de Toulouse.
- FELSTEAD A., JEWSON N. & WALTERS S. (2003), "Managerial Control of Employees Working at Home", *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 241-264.
- FERNANDEZ V., GUILLOT C. & MARRAUD L. (2014), « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion*, 40(238), pp. 101-118.
- GREENWORKING (2012), « Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : Comment la distance transforme nos modes de travail », synthèse remise au ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, étude, mai.
- GUERRERO S. (2005), "Measurement of the psychological contract in a French work context", *Relations industrielles*, 60(1), Université de Laval, pp. 112-144.
- HAZANOV-BOSKOVITZ O. (2003), « Étude du coping des adolescents dans un contexte expérimental », thèse de doctorat, Université de Genève.
- ILLEGEMS V & VERBEKE A., (2004), "Telework: What does it mean for management?", *Long Range Planning*, 37(4), pp. 319-334.

- KAPLAN S., ENGELSTED L. & LOCKWOOD K., (2018), "Unpackaging manager mistrust in allowing telework: Comparing and integrating theoretical perspectives", *Journal of Business and Psychology*, n°33, pp. 365-382.
- KARSENTY L. (2013), « Comment appréhender la confiance au travail ? », in KARSENTY L. (dir.), *La confiance au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 13-51.
- KELLIHER C. & ANDERSON D. (2010), "Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work", *Human Relations*, n°63, pp. 83-106.
- LAZARUS R. & LAUNIER R. (1978), "Stress-related transactions between person and environment", in PERVIN L. A. & LEWIS M. (éd.), *Perspectives in Interactional Psychology*, Springer, Boston, MA.
- LECLERCQ-VANDELANOITTE A. & ISAAC H. (2013), « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : pour une approche deleuzienne », *Systèmes d'information et management*, 18(2), pp. 9-36.
- LEVINSON H. (1962), *Organizational Diagnosis*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- MARRAULT L. (2012), « De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses socio-techniques du travail "à distance" équipé », thèse de doctorat.
- MILES A. M. & HUBERMAN A. M. (1984), *Analyzing qualitative data: A source book for new methods*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, traduction française (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- MOISSON V. (2007), « Sentiment de violation du contrat psychologique et stress perçu : exploration empirique sur une population de commerciaux suite à la mise en place d'un dispositif de surveillance dans leurs véhicules », thèse de doctorat.
- MUCCHIELLI A. (dir.) (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- PAULHAN I. (1992), « Le concept de coping », *L'année psychologique*, n°92, pp. 545-557.
- PETERS P., TIJDENS K. & WETZELS C. (2004), "Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption", *Information & Management*, n°41, pp. 469-482.
- PONTIER M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *Revue des sciences de gestion*, n°265, pp. 31-39
- REY C. & SITNIKOFF F. (2006), « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », *Revue Interventions économiques*, p. 34.
- ROUSSEAU D. M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), pp. 121-139.
- ROUSSEAU D. M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of organizational behavior*, 11(5), pp. 389-400.
- ROBINSON S. L. & ROUSSEAU D. M. (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), pp. 245-259.
- SABOUNE K. & GOUJON BELGHITA. (2018), « L'ambivalence dans le contenu du contrat psychologique : le cas d'un EHPAD », *Revue Management & Avenir*, 103(5), pp. 181-200.
- SCHEIN. H. (1965), *Organization Psychology*, Englewoods, N.J., Prentice Hall.
- TASKINL. (2006), « Télétravail : les enjeux de la déslocalisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques*, 34, [en ligne] <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- VAYRE E. & DELFOSSE C. (2019), « Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations », *Le Journal des psychologues*, n°367, pp. 22-26.
- VAYRE E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, n°82, pp. 1-39.
- ZAHEER A., MCEVILY B. & PERRONE V. (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and inter-personal trust on performance", *Organization Science*, 9(2), pp. 141-159.

## Annexe 1 : guide d'entretien destiné aux collaborateurs en situation de télétravail

### Introduction

Bonjour, tout d'abord, je vous remercie de me consacrer du temps.

Je mène actuellement un travail de recherche sur le télétravail au sein de [...]. Ce qui m'intéresse, c'est de mieux comprendre comment vous percevez les attentes de votre employeur et comment vous vous organisez au quotidien.

### Partie 1 : contexte

- Votre poste
- Votre ancienneté
- Votre temps de travail
- Date de début du télétravail
- Modalités (quel jour et pourquoi)
- Pourquoi avez-vous fait la demande de passage en télétravail ?

### Partie 2 : l'évolution des missions/modification du comportement

- Quelles sont vos principales missions ?
- Pensez-vous que vos missions ont évolué depuis le passage au télétravail ? Si oui, pourriez-vous développer ce point ? Sinon, quelles sont les missions principales effectuées à la maison ?
- Êtes-vous moins stressé(e) grâce au télétravail ? Pourquoi ?
- Le télétravail vous permet-il d'éviter certaines contraintes organisationnelles ?

Quand vous travaillez chez vous :

- Quels sont vos horaires ? Comment sont-ils contrôlés par l'employeur ?
  - Faites-vous toujours une pause déjeuner ?
  - À quelle fréquence communiquez-vous avec vos collègues ?
  - Faites-vous un *reporting* en fin de journée ?
  - Préparez-vous en amont des dossiers en vue de la journée de télétravail ?
  - Est-ce que cette journée vous permet de mieux organiser votre vie de famille ?
  - Portez-vous une tenue plus décontractée ?
  - Est-ce que cette journée vous permet d'être moins stressé(e) ?
  - Est-ce que cette journée améliore votre performance ?
  - Est-ce que cette journée favorise votre autonomie ?
  - Pensez-vous que l'organisation est plus flexible ?
- Pensez-vous que votre travail est reconnu par votre hiérarchie ? Si oui, comment ?

### Partie 3 : attentes du manager

- Votre manager vous fait-il confiance ?
- Comment votre manager évalue votre travail ? (contrôle à distance, Skype, réunions, tableaux de bord)
- Comment sont définis vos objectifs ?
- Comment est organisé le contrôle de votre performance ?
- Avez-vous constaté un changement de comportement de votre manager ?
- D'après-vous, quelles sont les attentes de votre manager depuis que vous êtes en télétravail ?
- Vos collègues vous font-ils des remarques concernant le fait que vous êtes absent(e) du bureau certains jours ?
- Pour finir, quels avantages avez-vous trouvé avec la mise en place du télétravail ?
  1. Gain de temps de trajet
  2. Meilleure organisation familiale
  3. Autonomie
  4. Moins de sollicitation donc plus de concentration
  5. Facilité de déconnexion
  6. Meilleure performance
  7. Autres (expliquez)
- **Vous pensez quoi du fait de travailler à la maison ?**  
(avis positif, négatif, propositions, problèmes rencontrés)

## Annexe 2 : guide d'entretien destiné aux managers

### Introduction

Bonjour, tout d'abord, je vous remercie de me consacrer du temps.

Je mène actuellement un travail de recherche sur le télétravail au sein de [...]. Ce qui m'intéresse, c'est de mieux comprendre comment vous percevez le comportement au travail de votre collaborateur.

### Partie 1 : contexte

- Pourquoi avez-vous accepté la demande de passage en télétravail ?

### Partie 2 : l'évolution des missions/modification du comportement

- Est-ce que vous pourriez décrire en quelques mots clés ses missions actuelles ?
- Avez-vous fait évoluer ces missions depuis le passage au télétravail ? Si oui, pourriez-vous développer ce point ? Pourquoi ?

Quand votre collaborateur est à son domicile :

- Vous lui faites confiance ?
  - Il modifie ses horaires théoriques ?
  - Il fait toujours une pause déjeuner ?
  - À quelle fréquence il communique avec ses collègues ?
  - Fait-il un *reporting* en fin de journée ?
  - Prépare-t-il en amont des dossiers en vue de la journée de télétravail ?
  - Est-ce que cette journée lui permet de mieux organiser sa vie personnelle ?
  - Est-ce que le télétravail lui permet d'être moins stressé ?
  - Est-ce que le télétravail améliore la performance de votre collaborateur ?
  - Cette forme de travail vous permet-elle d'améliorer la flexibilité de votre service ?
- Comment reconnaissez-vous le travail effectué ?

### Partie 3 : attentes du manager

- Comment évaluez-vous le travail ? (contrôle à distance, Skype, réunions)
  - Comment définissez-vous les objectifs ?
  - Comment est organisé le contrôle de votre performance ?
  - Avez-vous constaté un changement de comportement de votre collaborateur ?
  - Quelles sont vos attentes depuis que votre collaborateur est en télétravail ?
  - Comment le télétravailleur est-il perçu par les autres membres de l'équipe ?
  - Quels sont ses horaires ? Comment sont-ils contrôlés ?
- Pour finir, quels avantages avez-vous trouvé avec la mise en place du télétravail ?
    1. Gain de temps de trajet pour le collaborateur
    2. Meilleure organisation
    3. Autonomie
    4. Plus de concentration
    5. Une capacité à se déconnecter
    6. Performance accrue
    7. Autres (expliquez)
  - **Vous pensez quoi du fait que votre collaborateur travaille à la maison ? (avis positif, négatif, propositions, problèmes rencontrés)**

# Le modèle français d'accès à la haute fonction publique à l'épreuve de la légitimité démocratique

Par Daniel GOUADAIN

Professeur des universités honoraire

Le modèle français d'accès à la haute fonction publique, fondé sur le concours (et les connaissances scolaires), est le fruit des efforts déployés pour promouvoir l'égalité en droit, pour n'exclure *a priori* aucun citoyen des emplois publics. Mais, en raison des biais tenant aux disparités de fortune, culturelles, d'éducation reçue dans les familles, celle-ci, dans un contexte où la compétition est devenue très âpre, ne fait guère bon ménage avec l'égalité de fait, devenue au fil du temps une aspiration largement partagée. D'où la question : comment agir sur la composition de la haute fonction publique, sans compromettre la qualité des services qu'elle rend, comment concilier ouverture et efficacité ? Faut-il se satisfaire d'une approche ciblée sur l'ouverture sociale, faut-il envisager une approche plus globale ? Ce qui est sûr, c'est que les spécificités de notre système éducatif compliquent la tâche des réformateurs : loin de constituer un compartiment marginal de notre enseignement supérieur, comme on pourrait s'y attendre, les écoles d'accès à la haute fonction publique (Polytechnique, ENS, ENA) en constituent le couronnement.

La question de l'accès à la haute fonction publique, et d'abord aux écoles qui y conduisent, est à nouveau posée, et son actualité renouvelée ne doit pas nous faire oublier que voilà plus deux siècles que l'on se préoccupe d'y répondre : après avoir affirmé, en 1789, le principe de l'égalité d'admissibilité de tous les citoyens aux emplois publics, la Révolution s'est employée à le mettre en œuvre, notamment en créant, en 1794, deux établissements qui allaient devenir l'École polytechnique et l'École normale supérieure ; la Deuxième république a envisagé un moment l'institution d'une École d'administration, mais il a fallu attendre 1945 pour que le projet voie le jour. Et depuis lors, et singulièrement depuis un demi-siècle, la question refait périodiquement surface<sup>(1)</sup>.

S'il en est ainsi, c'est sans doute en raison des combats d'arrière-garde menés, face aux « nouvelles couches sociales », par les élites traditionnelles de la naissance et de la fortune, mais, surtout et fondamentalement, parce que ce qui est en cause n'est autre que l'éternel débat entre justice et efficacité : efficacité de la haute

fonction publique, c'est-à-dire aptitude de ses membres à remplir les missions qui leur sont confiées, mais aussi justice, en l'occurrence ouverture de ses rangs aux enfants des différentes catégories composant la société française. Entre ces deux exigences, un délicat équilibre est à rechercher, qui ne saurait être que provisoire : les critères de l'efficacité évoluent, et la justice demeure un idéal par définition inaccessible, ne serait-ce que parce que les pas en direction de l'objectif font naître des attentes nouvelles, qui l'éloignent d'autant...

En outre, l'économie du modèle français d'accès à la haute fonction publique n'est pas faite pour faciliter les choses : il présente en effet un caractère paradoxal qui rend sensiblement plus difficile qu'ailleurs la recherche de la légitimité démocratique.

## Un modèle paradoxal

Nous nous sommes si bien accoutumés à notre modèle, nous nous sommes tant habitués à raisonner à l'intérieur de celui-ci, que nous peinons à prendre du recul, à le considérer « du dehors », pour percevoir ce qu'il a de contingent : pourtant, qui tente l'exercice ne peut manquer d'être frappé par son atypisme, gros de paradoxes.

## Un modèle atypique fondé sur l'excellence scolaire précoce

Pour comprendre notre modèle et sa logique, il faut revenir à la Révolution. Considérant les universités d'Ancien régime comme des organismes sclérosés, elle

<sup>(1)</sup> Elle est posée (et nous la poserons) indépendamment des interrogations générales que soulève l'organisation de la fonction publique, et tout particulièrement de l'alternative :

- recrutement et emploi par les collectivités publiques, dans le cadre de relations contractuelles, c'est-à-dire comme des organisations privées (« système de l'emploi », en vigueur aux États-Unis) ;
- ou recrutement et emploi selon des modalités dérogatoires au droit commun, plaçant le fonctionnaire en situation statutaire et réglementaire (« fonction publique de carrière », en vigueur dans la plupart des pays d'Europe).

les a supprimées et les a remplacées par des grandes écoles, c'est-à-dire par des établissements spécialisés, dont, à l'origine, la vocation était de répondre aux besoins de l'État :

- L'École centrale des travaux publics, créée en 1794, renommée École polytechnique un an plus tard, et militarisée en 1804, formait des officiers (principalement jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle) et des ingénieurs<sup>(2)</sup> ; elle se vit reconnaître un monopole pour le recrutement des grands corps techniques, que les élèves choisissaient en fonction de leur classement de sortie, ce qui lui valut un grand prestige social<sup>(3)</sup> qui, joint à sa forte renommée dans le monde scientifique, lui assura une place de premier plan dans l'enseignement supérieur français (Belhoste, 2002).
- L'École normale supérieure<sup>(4)</sup> (ENS), créée et refondée pour former les maîtres de l'enseignement public, est devenue à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle une des institutions universitaires puis de recherche les plus prestigieuses et les plus sélectives de France ; cependant, à l'issue de leurs études, ses élèves ne se voient pas offrir d'emplois en fonction d'un classement ; par exemple, ils passent, à l'égal des autres candidats, le concours d'agrégation de l'enseignement secondaire.
- En 1945, aboutissement d'un projet caressé de longue date en vue de la sélection et de la formation des cadres supérieurs de l'administration générale, a été créée l'École nationale d'administration (ENA), par regroupement de concours de recrutement préexistants : elle l'a été sur le modèle de l'École polytechnique, en ce sens que les élèves accèdent aux corps de l'État (y compris les plus prestigieux) en fonction de leur classement, même si évidemment épreuves d'admission et enseignements sont en rapport avec la vocation de l'institution (Prost, 2017).

Ces deux puis trois écoles ont rapidement occupé une place centrale et emblématique dans le paysage de l'enseignement supérieur, en vertu d'un processus cumulatif clairement identifiable dans le cas de l'École polytechnique : recherchée d'abord pour les débouchés publics qu'elle offrait, elle a attiré et sélectionné de bons élèves, et a pu ainsi émettre des signaux de qualité, et donc délivrer des certifications dont l'obtention a fini par constituer la principale motivation de la majorité

<sup>(2)</sup> Les élèves ingénieurs achevaient leur cursus dans des écoles d'application, héritières des écoles royales d'ingénieurs, créées dans le courant du XVIII<sup>e</sup> siècle et un moment supprimées pendant la Révolution.

<sup>(3)</sup> Prestige social relevé par Balzac dans plusieurs de ses œuvres : « Les hommes sortis avec honneur de cette École sont les bienvenus partout. Elle a fourni des administrateurs, des diplomates, des savants, des ingénieurs, des généraux, des marins, des magistrats, des manufacturiers et des banquiers. Il n'y a donc rien d'extraordinaire à voir un jeune homme riche ou de bonne maison travaillant dans le but d'y être admis », Honoré de Balzac, *Œuvres complètes de H. de Balzac, XIV* (1834), éd. A. Houssiaux, 1855, chap. « La Recherche de l'Absolu », pp. 308-476.

<sup>(4)</sup> Créée en 1794 par la Convention nationale sous le nom d'« École normale », refondée après des périodes d'éclipse en 1808 et 1826, rebaptisée « École normale supérieure » en 1845.

des candidats<sup>(5)</sup>. D'autant que créée la première, elle a bénéficié des avantages de l'antériorité, et recevait déjà les meilleurs élèves avant que d'autres écoles ne voient le jour. Sur son modèle, en effet, ont été créés, tout au long des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, des établissements en vue de former des ingénieurs<sup>(6)</sup> (généralistes et spécialisés) puis des gestionnaires<sup>(7)</sup>, à une différence essentielle près toutefois : les diplômés de ces écoles avaient vocation à travailler dans le secteur privé, et si classement il y avait, il ne donnait aucun accès prioritaire à l'emploi ; l'embauche était cependant facile pour les lauréats des établissements ayant réussi à attirer de bons élèves et à enclencher des processus de montée en qualité comparables à ceux observés pour l'école de référence.

De ces créations et évolutions, il a résulté un compartimentage de l'enseignement supérieur français, avec les grandes écoles d'un côté, les universités de l'autre, sans équivalent dans les autres pays européens, où les anciennes universités ont subsisté et ont, particulièrement en Allemagne, retrouvé progressivement leur vigueur, au point de s'imposer comme des références dans le domaine de la recherche. Même si, en France, à partir de l'institution de l'Université impériale (en 1808), un enseignement de type universitaire a pu renaître petit à petit de ses cendres, dans le cadre, d'abord, de facultés spécialisées enseignant des disciplines hors du champ des grandes écoles (et formant en particulier les professionnels du droit et de la médecine), et, ensuite, d'universités issues du regroupement de ces facultés, ces établissements, souffrant de la concurrence des écoles, en termes aussi bien de pouvoir d'attraction des meilleurs élèves que de moyens humains et matériels, ont peiné à gagner l'aura de leurs homologues étrangers...

Du fait de la place occupée par l'État dans la société française, mais aussi des circonstances, trois écoles publiques aux effectifs modestes<sup>(8)</sup> et ayant vocation à former des fonctionnaires, loin de constituer un secteur spécialisé et somme toute marginal de l'enseignement supérieur, ont fini par représenter, en termes institutionnels, mais plus encore symboliques, la référence ultime, le couronnement de l'ensemble du système éducatif, qu'elles ont orienté dans un sens fondamentalement élitiste. Les trois écoles sont accessibles en effet par voie de concours ; le rapport entre le nombre de places offertes et celui des candidats réels (ou potentiels) fait apparaître, nous y reviendrons, une forte sélectivité qui, le culte de la prouesse oblige, contribue au prestige qui est le leur et leur confère, on l'a vu, le statut

<sup>(5)</sup> De nos jours, si la très grande majorité des élèves de l'ENS et l'ENA se dirigent vers la fonction publique (du moins pour leur premier emploi, à la sortie de l'école), les lauréats de l'École polytechnique n'optent qu'exceptionnellement pour une carrière d'officier, et ceux entrant dans les grands corps techniques représentent moins de 15 % des effectifs d'une promotion.

<sup>(6)</sup> L'École centrale des arts et manufactures (Centrale Paris) a été fondée en 1829.

<sup>(7)</sup> L'École des hautes études commerciales (HEC) a été créée en 1881.

<sup>(8)</sup> En 2019, moins de 2 000 élèves (potentiellement fonctionnaires « en stock ») sur plus de 2 700 000 étudiants !

d'établissements phares, dont le sceau vaut, une vie durant, « brevet d'intelligence ». Si, pour l'ENA, le concours<sup>(9)</sup> se passe à la fin du second cycle universitaire, pour l'École polytechnique (ainsi que les nombreux établissements créés sur son modèle) et l'ENS, il est préparé dans les lycées et a lieu en cours d'études supérieures, deux ans après le baccalauréat : concernant des candidats d'environ vingt ans, il sanctionne donc principalement (mais non exclusivement, nous y reviendrons) l'excellence de type scolaire, fruit des connaissances et compétences acquises tout au long des études antérieures, en classes préparatoires, mais aussi au collège et au lycée.

Le modèle français d'accès à la haute fonction publique se révèle ainsi clairement atypique, en raison de l'emprise qu'il exerce sur l'ensemble du système éducatif national, mais aussi parce qu'il conduit à faire entrer dans des carrières longues (d'une quarantaine d'années) des agents recrutés jeunes, voire très jeunes, en fonction de critères principalement scolaires (ou universitaires). Pour en comprendre l'origine, il faut se référer à une passion française : celle de l'égalité.

### Un modèle égalitaire porteur d'inégalités

S'il est illusoire de chercher à rationaliser *a posteriori* le modèle, de le présenter comme le fruit d'une série de choix mûrement réfléchis, en oblitérant ce qu'il a de contingent, il n'en reste pas moins que, dans son essence, il est le produit d'une volonté délibérée de rompre avec une société profondément inégalitaire, une société d'« ordres », où la naissance déterminait les droits et la place de chacun dans la société. En réaction, des efforts persévérants ont été entrepris pour n'exclure *a priori* aucun citoyen des emplois publics, c'est-à-dire pour promouvoir l'égalité en droit, qui évidemment ne saurait être confondue avec l'égalité de fait, pourtant devenue, au fil du temps, une aspiration de plus en plus largement partagée.

### Un modèle égalitaire en droit

La Révolution a posé le principe, mais le temps lui a manqué pour le faire entrer concrètement dans les faits, et, l'éphémère II<sup>e</sup> République exceptée, les régimes politiques qui se sont succédé de 1815 à 1870 ne se sont guère souciés de son application. Ce n'est donc qu'à partir de 1875 que la République s'est employée à lui donner vie, en même temps qu'elle s'efforçait de diffuser l'instruction et d'ouvrir à tous l'accès aux différents degrés du savoir.

Sa politique scolaire devait en effet permettre de recruter une élite fondée non sur la naissance ou la fortune, mais sur les compétences acquises à la faveur du processus de formation. L'« élitisme républicain » faisait donc du mérite le critère de recrutement des cadres de la nation ; il visait à faire émerger les meilleurs au regard du savoir, à partir d'un vivier aussi large que possible, dont nul n'était *a priori* exclu.

C'est en vertu de cette conception que le concours (sur épreuves anonymes, au moins à l'écrit) est devenu progressivement la voie normale (mais non

exclusive<sup>(10)</sup>) d'entrée dans la fonction publique. Sa généralisation devait avoir des conséquences décisives sur la société française et ses hiérarchies : en évaluant pour l'essentiel le mérite à l'aune des résultats scolaires, il établissait un lien fort entre l'emploi public (puis finalement l'emploi tout court...) et l'École, et, renforçant le statut de celle-ci, faisait de la certification qu'elle délivre le garant de la compétence professionnelle et la source de l'autorité sociale.

Fidèle au principe de l'égalité des hommes en droit, l'élitisme républicain admettait les inégalités sociales à condition qu'elles fussent justifiées par le talent, qu'aucun obstacle juridique ne vînt barrer la route des emplois et carrières les plus recherchés aux candidats de valeur. Tous les citoyens devaient être placés, au départ, à égalité de chances, mais, certains consentant plus d'efforts ou témoignant de davantage de talents que d'autres, celle-ci n'impliquait pas à terme égalité de résultats. Cette inégalité était au contraire inscrite dans la notion même d'élitisme républicain, puisqu'il était dans l'ordre des choses que certains connaissent la réussite et d'autres l'échec, l'essentiel étant que celui-ci soit constaté après « participation à la course » et non avant. Raisonnablement difficilement contestable, aussi longtemps du moins que les candidats sont placés dans des conditions comparables pour se préparer et prendre part à la compétition. Et si ce n'est pas le cas, si le déroulement de celle-ci se ressent de multiples biais tenant aux inégalités de fortune, culturelles, d'éducation reçue dans les familles, il faut craindre, pour paraphraser l'adage latin<sup>(11)</sup>, que « poussée à son point extrême, l'égalité conduise aux inégalités les plus graves ».

### Un modèle de fait inégalitaire

Dans son principe, l'égalité juridique donne à tous les citoyens la chance d'accéder aux plus hautes fonctions publiques ; dans les faits, dès lors que le savoir devient le critère de recrutement, elle n'ouvre véritablement le champ qu'à ceux qui sont en mesure de l'acquérir. On comprend ainsi qu'elle n'ait pas empêché le maintien d'inégalités réelles qui, après s'être un moment estompées, s'affirment de nouveau, mais sont de plus en plus mal tolérées.

### Des inégalités renaissantes

Pleinement consciente des conséquences du lien établi entre savoir et recrutement, la République s'est appliquée à démocratiser les différents degrés de l'enseignement et, plus tardivement, à ouvrir socialement la haute fonction publique ; mais, après les réels succès observés postérieurement à 1945, particulièrement pour les corps recrutant à la sortie de la

<sup>(9)</sup> Nous considérons ici seulement le concours externe (à l'intention des étudiants).

<sup>(10)</sup> Il existe en effet, on le sait, une procédure dérogatoire dite « tour extérieur ». Cette procédure, souvent critiquée pour ses dérives politiques, permet au gouvernement, dans des limites définies par la loi, de nommer directement des fonctionnaires ou de placer des non-fonctionnaires à des postes à hautes responsabilités. Elle tient une place particulière au Conseil d'État, où elle concernerait le tiers des conseillers et le quart des maîtres de requêtes.

<sup>(11)</sup> *Summum jus, summa injuria* (poussé à son point extrême, le droit peut entraîner les injustices les plus graves).



jeune ENA, nous nous sommes au bout de quelques décennies rapprochés d'une situation rappelant celle de l'avant-guerre.

Pour expliquer cette évolution, il faut revenir sur la sélectivité des procédures de recrutement, ce que nous ferons à propos de l'École polytechnique, en comparant le nombre de bacheliers *a priori* concernés<sup>(12)</sup> avec celui des admis aux concours, à deux moments de son histoire, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, d'une part, à l'époque actuelle, d'autre part :

- au cours de la décennie 1891-1900, il y a eu en tout 26 114 bacheliers scientifiques (Meuriot, 1919), soit en moyenne chaque année 2 600 ; les admis au concours (de l'ordre de 200 par an) (Belhoste, 2002) représentaient un peu moins de 8 % d'une génération ;
- dans le courant des années 2010, les admis ne constituent plus qu'environ 0,2 % du nombre des bacheliers scientifiques (série S, de l'ordre de 170 000 par an)<sup>(13),(14)</sup>.

À l'évidence, la concurrence s'est faite beaucoup plus âpre, pour une raison mécanique : alors que les effectifs de l'enseignement secondaire d'abord, supérieur ensuite, augmentaient fortement, accroissant d'autant l'effectif des candidats potentiels, le nombre de places mises aux concours ne variait que faiblement, voire stagnait ou même régressait<sup>(15)</sup>, de sorte que l'élévation du niveau d'exigences est venue contrebalancer les efforts déployés pour démocratiser l'accès aux grandes écoles publiques. La « barre » ayant beaucoup monté, pour espérer la franchir, il faut posséder des connaissances et compétences rares, fruit du processus de formation dès le plus jeune âge, qu'il est difficile d'acquérir quand plusieurs facteurs favorables ne sont pas réunis :

- facteurs matériels en rapport en particulier avec l'aisance financière de la famille et les conditions de logement : difficile de se concentrer durablement sur ses études quand on ne dispose pas de calme et d'espace pour s'isoler et travailler à loisir ;
- école fréquentée et qualité des apprentissages qu'elle dispense ; à partir des années 1960, la rapide démocratisation de l'enseignement n'a pu se faire sans l'apparition (ou la consolidation) de sensibles disparités entre établissements<sup>(16)</sup>, en fonction de leur

<sup>(12)</sup> La traditionnelle comparaison entre le nombre de candidats effectifs et le nombre d'admis nous paraît moins significative, car elle ignore le processus de sélection qui préside à l'admission dans les classes préparatoires, mais aussi le fait que beaucoup de ceux qui seraient potentiellement intéressés s'autocensurent.

<sup>(13)</sup> Pour les statistiques relatives au baccalauréat, voir les éditions annuelles de « Repères et références statistiques », direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), ministère de l'Éducation nationale.

<sup>(14)</sup> Un peu plus de 400 candidats français sont admis chaque année à Polytechnique, chiffre qui inclut des lauréats issus des universités (et non passés par les traditionnelles classes préparatoires).

<sup>(15)</sup> Dans le cas du concours externe (étudiants) de l'ENA.

<sup>(16)</sup> Les enquêtes PISA de l'OCDE donnent une vision assez pessimiste du niveau des élèves français à l'âge de 15 ans, à la fin du collège.

ancienneté et de leur localisation : d'où le handicap de départ d'enfants initialement motivés, mais amenés à suivre un enseignement peu stimulant, pour des raisons tenant aussi bien au profil de leurs condisciples qu'à la fuite des enseignants les plus expérimentés ;

- caractéristiques des familles d'origine, l'avantage allant évidemment aux enfants vivant dans un milieu imprégné des valeurs culturelles dominantes, où les canons de l'expression écrite et orale sont parfaitement maîtrisés et où sont saisies les occasions de développer l'ouverture extrascolaire et les acquis linguistiques. Car nombre de connaissances et de compétences, qui ne s'apprennent qu'incomplètement à l'École, ont leur importance le jour du concours, particulièrement pour les épreuves de langues ou de type littéraire, celles dites de culture générale ou celles pour lesquelles le programme n'est pas, à dessein, défini, ou demeure très vaste.

Ces différents facteurs sont étroitement liés entre eux, de sorte que leurs effets se cumulent, dans le sens de l'échec ou du succès. Et contrairement à ce qu'une vue superficielle des choses pourrait donner à penser, la clé de ce dernier n'est pas « l'argent », qui peut finalement s'acquérir en quelques décennies, mais la culture, produit de processus beaucoup plus longs, souvent étalés sur plusieurs générations : les mieux armés face aux grands concours ne sont donc pas les « enfants des riches », mais ceux des couches intellectuelles, enseignants, membres des professions libérales... Les familles qui les composent ont une bonne connaissance du système éducatif et des moyens de s'y frayer un chemin, et ont parfaitement intégré la rigueur de la compétition : ne se contentant pas de faire vivre leurs fils et filles dans un milieu culturel favorable, elles développent très tôt de véritables stratégies pour les faire admettre dans les meilleurs établissements.

À cet égard, on ne saurait trop insister sur l'importance du lieu de résidence, auquel sont étroitement corrélées la qualité des établissements fréquentés et la variété des activités culturelles et extrascolaires, les jeunes habitant dans les quartiers centraux des grandes villes bénéficiant d'un avantage, qui atteint sa valeur maximale pour ceux demeurant dans la capitale (Paris *intra-muros* et banlieues aisées). D'où le parisianisme souvent reproché aux grands concours : moins prononcé pour les écoles recrutant deux ans après le baccalauréat, du fait de l'existence de grands lycées, publics ou privés, dans les capitales régionales, mais aussi parce que l'excellence exigée est davantage d'ordre scolaire et en rapport avec les enseignements reçus, il semble particulièrement marqué dans le cas de l'ENA : qui n'a pas vécu et effectué son cursus à Paris, ou du moins n'y est pas venu pour y poursuivre ou y achever ses études supérieures, doit témoigner d'aptitudes peu communes (ou de beaucoup de chance...) pour sauter l'obstacle.

Pour explicable qu'elle soit, rien d'étonnant à ce que la relative fermeture sociale de l'accès à la haute fonction publique, à rebours des intentions régulièrement proclamées, fasse périodiquement débat : elle intervient en effet à une époque où le seuil de tolérance aux inégalités s'est sensiblement abaissé.

### **Des inégalités de moins en moins admises**

Convaincue des vertus d'un modèle qui ne barrait la route à aucun talent et permettait à des enfants du peuple, « boursiers méritants », d'intégrer les élites de la nation, la France républicaine a longtemps affiché sa bonne conscience, que rien d'ailleurs ne venait véritablement troubler.

Au-delà de l'exigence d'égalité juridique, des aspirations à plus d'égalité réelle sont nées dans les mouvements de la Résistance, et se sont exprimées après-guerre avec la création de l'ENA et la démocratisation, un moment effective, de l'accès à la haute fonction publique.

Mais ce sont surtout les sociologues, Pierre Bourdieu en tête (Bourdieu et Passeron, 1970), qui, en démontrant les mécanismes de la reproduction sociale, sont venus, à partir des années 1970, semer le doute sur notre modèle de sélection des élites : le système éducatif transmettant des savoirs proches de ceux de la classe dominante, les enfants de celle-ci disposeraient d'un capital culturel qui leur permettrait de mieux réussir dans leurs études et donc d'accéder, grâce à leurs titres et diplômes, à des positions dominantes ; en d'autres termes, comme on ne saurait admettre, dans des sociétés démocratiques, que la naissance ou la fortune donne directement accès à ces positions, l'École, en jetant un voile sur les liens entre milieu d'origine et résultats scolaires, et en accréditant l'idée d'une récompense du seul mérite, légitimerait cette reproduction.

Ces analyses ont rencontré un large écho auprès d'importantes parties de l'opinion publique, les conduisant à tirer argument de la sous-représentation des enfants issus des milieux modestes au sein de la haute fonction publique, pour contester les modalités de son recrutement et réclamer, de façon récurrente, leur réforme. D'où la nécessité d'explorer les voies qui permettraient de faire évoluer la situation, tant il est vrai qu'une administration, quels qu'en soient les mérites, ne saurait remplir convenablement et durablement ses missions si elle n'a pas la confiance du plus grand nombre des citoyens, si elle n'est pas considérée par eux comme légitime.

### **Un modèle en quête de légitimité démocratique**

Si l'accord se fait facilement sur la nécessité d'ouvrir socialement la haute fonction publique, les choses se gâtent dès qu'il s'agit de préciser les voies à emprunter dans ce but. Car l'attention presque exclusive accordée à cette ouverture ne doit pas nous faire oublier l'essentiel : l'adéquation entre compétences à acquérir par les futurs hauts fonctionnaires au terme de leur formation et nécessités de l'emploi. D'où la question en forme de dilemme : comment agir sur la composition de la haute fonction publique, non seulement sans compromettre la qualité des services qu'elle rend, mais bien en l'améliorant, comment concilier ouverture et efficacité ?

Il n'est nulle part simple de lui apporter une réponse, mais il est clair que les spécificités de notre système éducatif compliquent singulièrement la tâche des

réformateurs français : loin d'en constituer un compartiment marginal, comme on pourrait logiquement s'y attendre, les grandes écoles publiques en représentent, répétons-le, le couronnement. En conséquence, toute intervention portant sur le sommet est susceptible d'avoir des répercussions sur l'ensemble du système, qui plus est d'un système auquel est reconnu le rôle de certification des compétences professionnelles, et donc d'accès à l'emploi et aux positions qui lui sont liées. C'est dire que derrière la réforme de l'accès à la haute fonction publique pourrait se profiler à terme celle de l'École, voire celle de notre modèle social !

Si ce n'est pas une raison pour se réfugier dans l'attentisme, c'est en tout cas une invitation à prendre pleinement conscience des enjeux. Par suite, deux approches semblent *a priori* envisageables, au demeurant non exclusives l'une de l'autre : une approche ciblée, qui, sans remettre en cause l'économie générale du modèle, se focaliserait sur l'ouverture sociale de la haute fonction publique ; une approche plus globale, dans laquelle cette ouverture pourrait être la conséquence d'une réforme plus vaste.

#### **L'approche ciblée sur l'ouverture sociale**

C'est l'approche suivie depuis trois quarts de siècle en ce qui concerne principalement l'accès aux emplois de l'administration générale, avec, on l'a vu, des succès inégaux. Elle a conduit dès 1945 :

- d'une part, à fusionner les anciens concours, dont le tropisme social et parisien était souvent dénoncé, en un seul ensemble de concours, ceux de l'ENA ;
- d'autre part, à organiser, à côté du concours pour les étudiants ayant validé trois ans d'études après le baccalauréat (concours externe), deux autres concours ouverts, sans condition de diplôme, à des candidats justifiant d'un certain nombre d'années d'activité, à l'intention d'abord (dès l'origine) des fonctionnaires et autres agents publics (concours interne), ensuite (en 1990) des actifs du secteur privé, des élus et des responsables associatifs (troisième concours).

Pour accompagner ces initiatives, de longue date ont été organisés des cycles préparatoires aux épreuves des différents concours et prévus des soutiens financiers substantiels, particulièrement au bénéfice des candidats fonctionnaires<sup>(17)</sup>, mais aussi de ceux au troisième concours. En dépit de ces dispositifs, l'ouverture sociale, un moment effective, a marqué le pas, sans doute en raison de la montée des exigences précédemment observée, mais peut-être aussi parce que les candidats qui se présentent au titre du concours interne et du troisième concours n'ont finalement pas, en termes d'études et d'origine, un profil sensiblement différent de celui des postulants au concours externe. Et évidemment ce qui vaut à l'entrée à l'École vaut tout autant à la sortie : le classement étant unique et les élèves choisissant leur affectation en fonction de celui-ci, rares sont ceux issus de milieux modestes à être nommés dans les corps les plus prestigieux.

<sup>(17)</sup> Les fonctionnaires sont placés en position de détachement et rémunérés sur la base de leur indice avant leur entrée au cycle ; les agents publics non titulaires bénéficient de facilités analogues.

Pour infléchir la tendance au profit d'un public plus large, un dispositif spécifique de préparation au concours externe<sup>(18)</sup>, avec prise en charge matérielle et financière, a été mis en place il y a une dizaine d'années, au profit de jeunes diplômés issus d'origines sociales ou de zones géographiques défavorisées, ainsi que de demandeurs d'emploi ; là aussi, avec des résultats mitigés.

S'il convient certes de consolider et d'amplifier ces dispositifs, on ne saurait en attendre des miracles. Il faut donc explorer parallèlement d'autres voies. Une politique de quotas, telle que pratiquée dans différents pays, semble difficilement applicable en l'espèce en France, non seulement parce qu'elle heurterait de plein fouet le principe d'égalité juridique des citoyens, mais aussi parce que, s'agissant de pourvoir des emplois à hautes responsabilités, il paraît essentiel, pour la qualité du service public, de faire prévaloir les critères de compétence sur toute autre considération<sup>(19)</sup>. En revanche, beaucoup mieux que l'entrée dans un corps de fonctionnaires, susceptibles d'être appelés à des activités variées, le recrutement d'agents contractuels se prête à la prise en considération de critères sociaux, dans la mesure où la formation et les expériences antérieures des postulants les désigneraient pour occuper des postes précisément définis. Et de ce point de vue, les dispositions législatives récentes visant à élargir les possibilités de recrutement des personnels contractuels semblent ouvrir des perspectives intéressantes.

En tout état de cause et à s'en tenir au recrutement des seuls agents fonctionnaires, il est vraisemblable que, pour n'être pas négligeables, les résultats à attendre, en termes d'ouverture, d'une politique cantonnée au soutien aux candidats socialement défavorisés, demeureront limités. D'où l'intérêt de poser la question de l'accès à la haute fonction publique de façon plus globale<sup>(20)</sup>.

### Les pistes d'une approche globale

À considérer quelques-unes des caractéristiques du modèle actuel<sup>(21)</sup>, plusieurs pistes de réflexion sont à explorer, non bien sûr pour proposer une sorte de système « clés en mains », mais pour mettre en évidence ce que le dispositif actuel a de contingent et esquisser en conséquence des axes d'évolution.

<sup>(18)</sup> Classes préparatoires au concours externe d'entrée à l'ENA « Égalité des chances ».

<sup>(19)</sup> Accessoirement, dans un système éducatif dominé par la mystique des concours, l'application de quotas par les seules grandes écoles publiques pourrait nuire à leur image et à leur rayonnement, pour le plus grand profit de leur concurrentes privées.

<sup>(20)</sup> De la même façon, face aux dysfonctionnements du système éducatif, la politique de soutien scolaire aux élèves en difficulté rencontre vite ses limites en l'absence de réflexion sur les programmes de formation et les méthodes pédagogiques.

<sup>(21)</sup> Nous traiterons ici du seul recrutement d'étudiants (pour l'ENA, concours externe).

### La question des concours

D'entrée de jeu, une question préalable doit être posée : faut-il supprimer la procédure des concours et la remplacer par des modes de sélection alternatifs, qui existent et sont pratiqués à l'étranger mais aussi en France<sup>(22)</sup> : étude de dossiers (dossiers scolaires en particulier), entretien... ? En l'état actuel des choses et sauf à s'acheminer vers une véritable révolution, la réponse ne saurait être que négative :

- en application du principe d'égalité juridique des citoyens, la formule du concours s'est généralisée, et l'on voit mal comment elle pourrait être remise en cause uniquement pour les emplois les plus recherchés ;
- le lien entre l'accès à la fonction publique et la formation scolaire structure tout notre système éducatif et explique notamment la place que ce dernier accorde aux évaluations de connaissances et la véritable frénésie des examens et concours<sup>(23)</sup> qui l'agite ;
- les modalités de passation des épreuves (leur anonymat en particulier) sont considérées comme ayant le mérite d'éviter la subjectivité et le favoritisme, et donc de garantir l'effectivité du principe d'égalité.

Pour ces raisons, et parce qu'elle est intimement liée à nos représentations et hiérarchies sociales<sup>(24)</sup>, cette procédure fait l'objet d'un large consensus, au point que sa suppression aurait, aux yeux de beaucoup, des membres du corps enseignant en particulier, un parfum de sacrilège ! C'est donc dans le cadre qui est le sien et relativement à quelques-uns de ses aspects que seront formulées observations et esquissées pistes d'évolution.

### Niveau, contenu et étapes de la sélection

Dans la forme archétypale de notre modèle, celle de l'École polytechnique, la sélection initiale intervient deux ans après le baccalauréat<sup>(25)</sup>, et la question se pose de savoir si ce niveau de recrutement, fruit de l'histoire et d'une époque où les études supérieures étaient beaucoup moins longues qu'aujourd'hui, demeure pertinent ? Si l'on se réfère au domaine sportif, c'est en fin de course, et non en son milieu, que l'on juge

<sup>(22)</sup> Comme cela se fait, par exemple, pour l'admission dans des établissements d'enseignement qui n'ont pas vocation à recruter des fonctionnaires : écoles d'ingénieurs post-baccalauréat, filières universitaires, institut d'études politiques de Paris (récemment)...

<sup>(23)</sup> Que l'on peut évidemment déplorer. Comme l'observait Marc Bloch dans ses *Notes pour une révolution de l'enseignement* : « Un mot, un affreux mot, résume une des tares les plus pernicieuses de notre système actuel : celui de bachotage [...]. "Bachotage". Autrement dit : hantise de l'examen et du classement. Pis encore : ce qui devait être simplement un réactif, destiné à éprouver la valeur de l'éducation, devient une fin en soi, vers laquelle s'oriente, dorénavant, l'éducation tout entière. On n'invite plus les enfants ou les étudiants à acquérir les connaissances dont l'examen permettra, tant bien que mal, d'apprécier la solidité. C'est à se préparer à l'examen qu'on les convie » (Bloch, 1990).

<sup>(24)</sup> Et notamment à la constitution d'une « noblesse d'État » fondée sur le mérite scolaire, qui aurait succédé à la noblesse de naissance (Bourdieu, 1989).

<sup>(25)</sup> Pour l'ENA, sensiblement plus tard ; en théorie, pour se présenter au concours (externe), les candidats doivent avoir validé trois ans d'études après le baccalauréat (niveau licence) ; dans les faits, la plupart justifient de cinq ans d'études supérieures (master) et passent le concours entre l'âge de 23 et 25 ans.

des gagnants et des perdants. Certes, une deuxième sélection<sup>(26)</sup> intervient un peu plus tard, *via* le classement de sortie, mais elle est effectuée seulement entre les lauréats du concours. En donnant un monopole (ou un quasi-monopole) à une école, et de plus en assortissant l'accès à celle-ci de limites aussi bien d'âge que de nombre de présentations, on réduit le vivier dans lequel l'État choisit ses agents, en même temps que l'on prive de possibilités de carrière des individus qui, pour avoir été moins précoces, n'en ont pas moins atteint, au terme de leur cursus, un niveau de connaissances et de compétences qui rendraient les plus grands services à la collectivité.

Il est clair en tout cas que plus le concours se passe tôt, plus il valorise les connaissances et compétences de type scolaire, acquises au long du processus de formation. Aux candidats d'apporter la preuve qu'ils les maîtrisent, c'est-à-dire pour l'essentiel de savoir les restituer, sans que l'on puisse juger de plusieurs de

<sup>(26)</sup> Dans le cas de Polytechnique, pour l'accès aux corps techniques supérieurs.



Athéna dite l'*Athéna pensive*, relief votif, marbre, v. 460 av. J.C. Athènes musée de l'Acropole.

« C'est en fin de course, et non en son milieu, qu'on juge des gagnants et des perdants. »

leurs capacités et aptitudes : capacité à innover, qu'ils n'ont pas eu encore le temps de développer, aptitudes à communiquer, à gérer des équipes, à s'imposer dans des conditions difficiles..., qui sont le produit de l'expérience et d'une plus grande maturité. Aussi faut-il se demander si une sélection un peu plus tardive, intervenant après un premier travail personnel (par exemple, un troisième cycle universitaire<sup>(27)</sup>) et à un moment où les personnalités sont plus affirmées, ne permettrait pas de mieux prendre en compte le potentiel des individus, leur potentiel créatif en particulier, et de moins faire reposer le recrutement sur les acquis scolaires.

De plus, il convient de s'interroger sur la pertinence de la procédure de sélection complémentaire que constitue le classement de sortie : au-delà du fait que, dans le même esprit que le concours d'admission, elle permet d'éviter l'arbitraire, ce qui est fondamentalement en cause, c'est la question de l'opportunité de promotions précoces. D'un côté, et selon l'argument le plus souvent entendu, celles-ci ont à l'évidence l'inconvénient de figer les destins professionnels préalablement à toute activité, et donc tout à la fois de priver l'État de compétences et de démotiver un certain nombre d'agents, ce qui plaiderait, pour l'accès aux plus hautes responsabilités, en faveur d'une sélection en deux étapes : la première s'adressant à des individus jeunes, la seconde concernant des fonctionnaires justifiant de plusieurs années de service (et en intégrant les acquis), qui de plus pourrait fournir l'occasion d'intégrer à la fonction publique des professionnels de haut niveau, dans des conditions et proportions à définir. Mais, d'un autre côté, il faut bien convenir que le dispositif actuel n'est pas sans mérites : si les promotions précoces laissent craindre, une fois l'obstacle franchi, un relâchement de l'effort, elles font aussi espérer une moindre propension au calcul carriériste et une plus grande attention à l'intérêt général ; de plus, la nomination de fonctionnaires jeunes à des postes élevés, dès lors qu'elle est couplée à une politique visant à les faire progresser tout au long de leur carrière, constitue sans doute un bon moyen de former les grands commis dont l'État a besoin. Arguments contradictoires, mais également recevables, qui invitent à se garder de tout manichéisme.

#### Liens entre formation et recrutement

Dans le modèle actuel, la sélection initiale intervient en cours de cursus (École polytechnique) ou avant que celui-ci ne soit achevé (ENA) ; l'école cumule ainsi les fonctions de formation générale et de sélection, la deuxième étant réalisée, on l'a vu, en considération des résultats obtenus au cours de la première.

On pourrait bien sûr concevoir un modèle où les rôles seraient différemment répartis : aux établissements reviendrait la tâche de dispenser la formation générale (autre que celle directement en rapport avec l'exercice de telle ou telle fonction) et de préparer aux épreuves de sélection, à l'État (ou à l'organisme employeur) celle

<sup>(27)</sup> En ce sens, il faut relever qu'a été tout récemment institué (à titre expérimental) un concours externe spécial d'entrée à l'École nationale d'administration, réservé aux titulaires d'un diplôme de doctorat (décret n°2018-793 du 14 septembre 2018).

de les organiser ; en France, c'est ce qui se passe, par exemple, pour le recrutement des administrateurs de l'Assemblée nationale et du Sénat, ou pour le concours d'agrégation de l'enseignement secondaire.

## Conclusion

Au total, s'il ne fait guère de doute que la situation de relative fermeture sociale de notre haute fonction publique et les critiques récurrentes qu'elle suscite appellent des réformes, la difficulté est véritablement de savoir dans quelles limites les circonscrire : au-delà du problème immédiat à résoudre, ce qui est en cause, en dernier ressort, ce sont les dysfonctionnements de notre système éducatif, son orientation élitiste motivée par la volonté de permettre aux meilleurs de se hisser au sommet, mais aussi la dichotomie de notre enseignement supérieur, divisé entre universités et grandes écoles, dont le compartiment le plus « élevé » est justement occupé par les trois établissements phares.

Face à cette situation, on peut imaginer une « réponse graduée ».

Au minimum, on pourrait poursuivre et compléter les dispositifs de soutien mis progressivement en place. Sans cependant se faire trop d'illusions sur leur efficacité. Car, à la différence de ce qui reste possible pour l'apprentissage de connaissances et de compétences techniques spécialisées, ce n'est pas, sauf exception, en quelques mois, à l'âge adulte, que s'acquiert la maîtrise de la langue écrite et orale ainsi que la culture (selon le cas, scientifique, littéraire, juridique ou économique) exigées pour réussir les grands concours. C'est une politique de longue haleine et d'une toute autre ampleur qui devrait être menée, pour améliorer la qualité des enseignements, à l'école primaire, au collège, au lycée. Évidemment, plus facile à dire qu'à faire<sup>(28)</sup> !

On pourrait ensuite explorer les pistes précédemment évoquées : tout en maintenant, pour éviter toute rupture dans notre système éducatif, les accès s'adressant au même public qu'actuellement (candidats jeunes, valorisation des connaissances de type scolaire), mais en réduisant leur importance, on pourrait progressivement mettre en place des voies nouvelles, voisines dans leur esprit de celles que l'on rencontre dans nombre de pays étrangers : la sélection (par concours) interviendrait plus tard, vers 26-28 ans, à la fin des études supérieures, notamment (mais non nécessairement) après un doctorat. Cette diversification devrait être accompagnée d'une réflexion sur les programmes et épreuves des concours, de façon à ce que les critères de sélection de type scolaire soient complétés par

<sup>(28)</sup> Indéniablement, des pas sont engagés dans cette direction : généralisation de l'école maternelle, dédoublement des classes des premières années de l'école primaire, internats d'excellence...

d'autres, moins conventionnels : premiers travaux et expériences, créativité..., réflexion qui devrait porter aussi sur le contenu des formations complémentaires à organiser, s'il y a lieu, pour répondre au mieux aux besoins prévisibles des services. Dans le même esprit, un nombre de places plus important pourrait être offert au concours interne et au troisième concours de l'ENA.

Une troisième réponse pourrait consister à généraliser, d'entrée de jeu, ces procédures nouvelles ; mais cela annoncerait un tel chambardement de notre enseignement supérieur, avec en particulier une montée en puissance des universités, et de notre système éducatif dans son ensemble, que l'on voit mal quel gouvernement réussirait à faire passer la mesure, à supposer qu'il ose prendre le risque d'ouvrir la boîte de Pandore...

Il reste que ce serait sans doute un tort de nous focaliser outre mesure sur la question de l'ouverture sociale de la haute fonction publique, pour plusieurs raisons : d'abord, parce que le défi, répétons-le, est au moins autant celui de l'adéquation entre compétences des agents publics et tâches qui seront demain les leurs ; ensuite, parce qu'à l'heure de la mondialisation, au moment où le pouvoir bascule vers les grandes organisations privées, au sein desquelles de belles perspectives de carrière s'offrent au talent, en France ou à l'étranger, le tropisme étatique français pourrait, par une sorte d'anachronisme, nous conduire à ne pas accorder l'attention qu'elle mérite au secteur, de plus en plus concurrentiel à l'échelle internationale, de la formation des cadres d'entreprises. Si le vent de révolte contre les élites qui a récemment soufflé nous interdit l'inaction, il ne doit pas nous empêcher de prendre du recul vis-à-vis des « passions françaises » et, en considération des possibles conséquences à terme sur notre système éducatif des réformes envisagées, nous conduire à agir dans la précipitation. Hâtons-nous lentement...

## Bibliographie

- BELHOSTE B. (2002), « Anatomie d'un concours », *Histoire de l'éducation*, n°94, <http://journals.openedition.org/histoire-education/827>
- BLOCH M. (1990), *L'étrange défaite. Témoignage écrit en 1940*, Paris, Gallimard, Folio/Histoire, pp. 257-258.
- BOURDIEU P. & PASSERON J.-C. (1970), *La reproduction : Éléments d'une théorie du système d'enseignement*, Paris, Les Éditions de Minuit, Le sens commun, 284 pages.
- BOURDIEU P. (1989), *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les Éditions de Minuit, Le sens commun, 576 pages.
- MEURIOT P. (1919), « Le baccalauréat. Son évolution historique et statistique des origines (1808) à nos jours », *Journal de la société statistique de Paris*, tome 60, pp. 67-89, [http://www.numdam.org/item?id=JSFS\\_1919\\_\\_60\\_\\_67\\_0](http://www.numdam.org/item?id=JSFS_1919__60__67_0)
- PROST A. (2017), « Les débuts difficiles de l'École nationale d'administration (1945-1958) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 134(2), pp. 65-83.

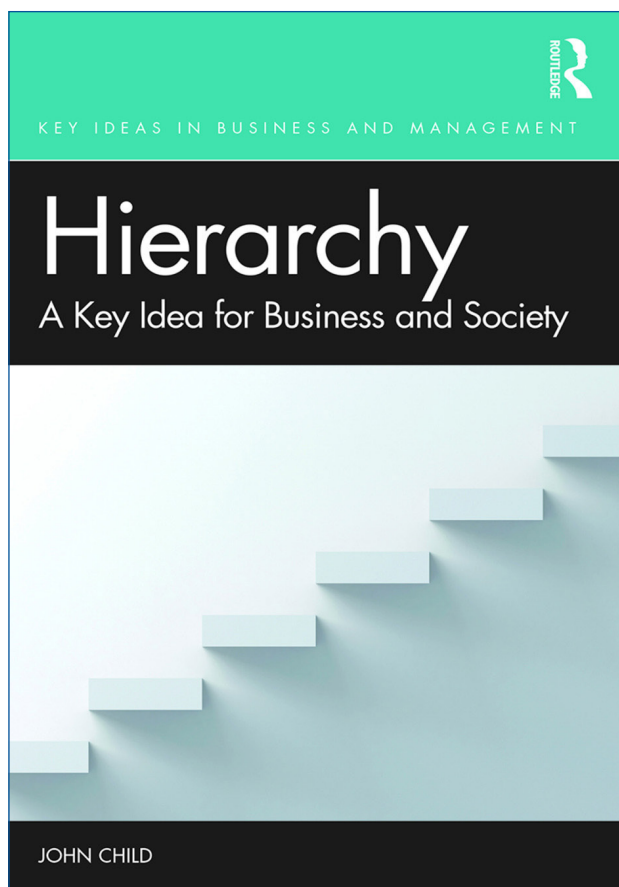
# Mosaïque

## La bonne vieille hiérarchie

À propos de l'ouvrage de John CHILD, *Hierarchy. A Key Idea for Business and Society*, London, Routledge, 2019, 160 p.

Par Hervé DUMEZ

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



© Éditions Routledge

À l'heure où il n'est question que de libérer l'entreprise, de supprimer les niveaux, d'organiser le travail en cercles, de transformer les managers en *coaches* de leurs équipes, ce petit livre opérant une synthèse de ce que l'on sait de la hiérarchie n'est pas inutile. Il fait un point bienvenu sur les différentes approches de la hiérarchie en sciences sociales (philosophie, anthropologie, sociologie, science politique, et bien sûr gestion). L'anthropologie débat toujours sur le fait de savoir s'il existe vraiment des sociétés qui fonctionnent sans aucun système hiérarchique. De même, les chercheurs en science politique ont étudié les relations internationales en se demandant si, chaque État étant souverain, il existait ou non des phénomènes

hiérarchiques entre États. Quant à la psychologie, elle montre que la hiérarchie introduit de l'ordre dans un groupe, et que cet ordre est souvent bien vécu.

On sait que la hiérarchie est d'abord une notion théologique qui a permis au christianisme (le mot n'existe pas en grec ancien, il apparaît dans les écrits de Pseudo-Denys vers 500 après J.C.) de penser les relations entre les puissances célestes : les archanges sont subordonnés à Dieu, les anges sont subordonnés aux archanges, etc. Le modèle a ensuite été appliqué à l'organisation de l'Église (pape, évêques, prêtres, baptisés, catéchumènes), avant d'être appliqué à l'État. D'autres religions, comme l'islam ou le protestantisme, chrétien mais refusant le pouvoir du pape, sont beaucoup moins hiérarchiques que le catholicisme. Néanmoins, on trouve des modèles hiérarchiques dans toutes les sociétés, parfois sous une forme très rigide comme avec le système des castes en Inde.

John Child donne du phénomène la définition suivante : « La hiérarchie est un système dans lequel les membres d'une organisation ou d'une société sont classés en fonction de leur statut ou de leur autorité. Les différences hiérarchiques créent des relations inégales entre les individus et les groupes de personnes. En un sens général, toute relation dans laquelle une partie est subordonnée à l'autre peut être qualifiée de hiérarchique » (p. 1). Comment expliquer la diffusion à grande échelle du modèle ? Dans les groupes complexes et différenciés, la hiérarchie introduit de l'ordre. La répartition inégale du pouvoir qu'elle introduit est d'ailleurs – c'est le grand paradoxe de la hiérarchie – assez bien admise, y compris par les individus et les groupes en situation de subordination. Cependant, la hiérarchie pose toujours un problème de légitimité. Elle permet donc de créer un ordre dans la coordination nécessaire des organisations complexes (États, entreprises, associations) en même temps que sa légitimité est toujours fragile.

Elle fait d'ailleurs l'objet de critiques incessantes. Dans l'univers de l'entreprise, la théoricienne Mary Parket Follett, l'une des premières, s'est interrogée sur son fonctionnement dans les années 1920. Par la suite, la critique a porté sur l'inadaptation du modèle hiérarchique aux situations d'incertitude et de changement rapide, sur le frein qu'elle présente pour l'innovation. En effet, elle défavorise la communication verticale. Les subordonnés, pourtant plus proches des problèmes opérationnels, n'osent pas faire remonter les informations importantes, de peur de sanctions ou d'appréciations défavorables, ou n'osent simplement pas proposer des innovations risquées, les plus intéressantes pour l'organisation. D'où le tapage autour des modèles organisationnels jetant par-dessus bord toute forme de hiérarchie.

Comme le note John Child néanmoins, ces discours ne doivent pas nous faire ignorer le fait qu'une tendance au déclin de la hiérarchie dans les sociétés contemporaines et dans les organisations actuelles ne semble pas vraiment se dessiner. Cela tient à deux phénomènes : d'une part, il faut prendre en compte le fait que la hiérarchie a toujours une dimension formelle et

une dimension informelle – le déclin de la hiérarchie formelle s’accompagne le plus souvent d’un renforcement de la hiérarchie informelle, comme par un effet de compensation mécanique ; d’autre part, les théoriciens ont identifié un phénomène particulier, qu’ils ont appelé en anglais “*shadow of hierarchy*” – alors que l’organisation semble affranchie de toute hiérarchie, un poids hiérarchique peut peser sur elle de l’extérieur, comme une ombre structurante.

L’approche de John Child consiste à reconnaître que la hiérarchie est un facteur d’ordre nécessaire et inévitable, mais qu’elle doit être rendue plus légitime en atténuant ses facteurs négatifs. Il faut alors mettre en œuvre un ensemble de réformes, les unes structurelles, les autres portant sur les comportements.

La première réforme structurelle possible est la réduction des niveaux hiérarchiques (en anglais *delayering*). On réduit ainsi les coûts, les barrières à la communication verticale, on donne du pouvoir aux employés en les faisant participer aux décisions, et on améliore ainsi les capacités de l’organisation à innover. Une telle réforme est rendue possible par les technologies de l’information. Néanmoins, il existe une limite liée à la notion de “*span of control*”, le champ de contrôle pour un manager. Si l’email et les systèmes de visioconférence permettent d’élargir l’espace de contrôle, et donc de réduire les niveaux hiérarchiques, celui-ci bute toujours sur une limite physique et psychologique. Un manager ne peut pas interagir avec des milliers de subordonnés. Si l’on veut être cohérent, il faut alors limiter la taille des structures et opérer des réductions (*downsizing*) et des externalisations (*outsourcing*).

On prône aujourd’hui des réformes structurelles bien plus profondes, comme l’entreprise libérée ou l’holocratie. Elles reposent sur un modèle non-hiérarchique. Mais il est trop tôt pour savoir, d’une part, si ces structures seront viables et performantes à long terme, d’autre part, si des phénomènes de hiérarchie informelle ou de “*shadow of hierarchy*” ne vont pas jouer un rôle plus important que ce que l’on anticipe.

La troisième réforme structurelle consiste à transférer le pouvoir hiérarchique des managers à leurs équipes. Les équipes se coordonnent sur un mode horizontal et sont ainsi plus innovantes et plus facilement apprenantes. N’ayant plus à demander aux niveaux hiérarchiques supérieurs ce qu’il faut faire et à attendre que la réponse descende, elles réagissent beaucoup plus rapidement, et la capacité d’adaptation de l’organisation aux changements dans son environnement s’accroît. Les recherches montrent néanmoins que les

équipes ont généralement besoin d’un appui hiérarchique, même si la hiérarchie fonctionne alors plus efficacement si elle se fait discrète : « Les meilleures hiérarchies sont invisibles la plupart du temps, fonctionnent en arrière-plan et ne sortent de l’ombre que lorsque des différences de pouvoir sont nécessaires pour faire avancer les choses » (Sanner et Bunderson, 2018, p. 51).

Les réformes structurelles sont sans doute des conditions nécessaires pour remédier aux effets négatifs de la hiérarchie, mais elles ne sont aucunement suffisantes. Il est important de réformer les comportements. Le point décisif à ce niveau est celui du contrôle. Ce dernier doit se faire dans la transparence et la participation si l’on veut vraiment que la hiérarchie soit légitime. Il faut introduire du “*leading-up*” selon l’expression de Useem (2001).

Si des progrès ont été faits pour amender le phénomène hiérarchique, la hiérarchie tient bon malgré toutes les critiques dont elle fait l’objet, et elle évolue sans doute trop peu au regard des changements en cours dans le monde : « Malgré une rhétorique enthousiaste [...], l’introduction de mesures pour limiter les effets négatifs de la hiérarchie a en pratique été très inégale et lente. Ces mesures sont confrontées à un certain nombre de conditions restrictives [...]. L’une est le manque de soutien institutionnel tel que des lois imposant les droits des employés à une représentation formelle dans la prise de décision stratégique et la fixation de la rémunération. Une autre est la crainte parmi les managers que le fait d’accorder plus de voix et de participation aux employés compromettra leur capacité à exercer un contrôle effectif. Un troisième facteur limitant réside dans les attitudes de nombreux participants de niveau inférieur eux-mêmes qui semblent indiquer un manque de conscience quant à la manière dont ils sont désavantagés par la hiérarchie. Par exemple, les salariés considèrent souvent les régimes d’actionnariat comme un avantage financier plutôt que comme un moyen d’avoir droit à une voix dans la gouvernance et d’ouvrir une fenêtre sur le comportement des dirigeants » (p. 143).

Nous n’en avons pas encore fini avec la hiérarchie, ni avec les mesures nécessaires pour atténuer ses effets négatifs.

## Références

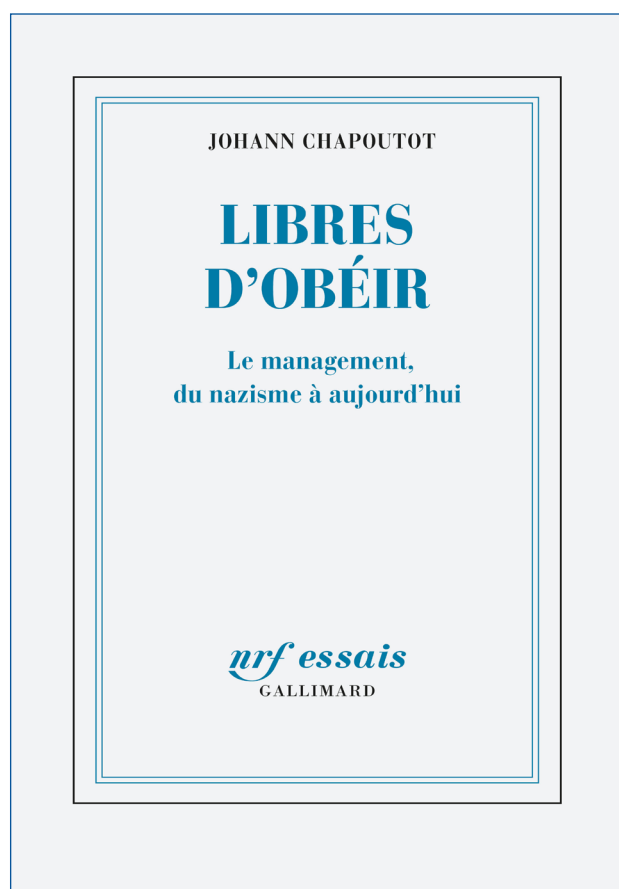
- SANNER B. & BUNDERSON S. J. (2018), “The truth about hierarchy”, *MIT Sloan Management Review*, Winter, pp. 49-52.
- USEEM M. (2001), *Leading Up: How to Lead Your Boss so You Both Win*, New York, Three Rivers Press.

## Le nazisme comme asymptote d'un management criminel ?

À propos de l'ouvrage de  
Johann CHAPOUTOT, *Libres d'obéir.*  
*Le management, du nazisme à aujourd'hui*,  
Gallimard, NRF essais, 2020.

Par François VALÉRIAN

Rédacteur en chef des *Annales des Mines*,  
professeur associé de finance au Conservatoire  
national des arts et métiers, professeur de  
finance, régulation et supervision à MINES  
ParisTech



Johann Chapoutot, historien de l'Allemagne et du nazisme, nous livre un court essai brillant et stimulant dont l'objet n'est pas entièrement contenu dans un sous-titre provocant. Au travers d'un certain nombre de textes produits par des dirigeants ou juristes nazis, et notamment par l'un d'entre eux, Reinhard Höhn, Chapoutot nous invite à une réflexion sur la proximité entre des mots ou concepts utilisés par les nazis et ceux du management moderne, mots d'un encouragement paradoxal et pervers donné à la liberté humaine pour qu'elle exécute au mieux les directives d'un pouvoir central.

La majeure partie de l'ouvrage ne traite pas des entreprises ou de leur gestion, mais décrit comment une part importante de la pensée de certains juristes nazis s'est développée dans une critique de l'État, de l'administration et du corset de la règle, perçus comme des héritages de la France de Louis XIV, voire du monde latin, chrétien ou juif. À ce monde de la Loi on opposait la liberté germanique du peuple décrit par Tacite ou celle du Saint-Empire médiéval, une liberté de communautés qui se seraient incarnées en un chef, et dont les membres auraient trouvé leur épanouissement dans l'obéissance à ce chef et non dans le respect d'une norme artificielle.

Ces réflexions visaient essentiellement à résoudre des questions concrètes d'administration territoriale, d'exploitation des populations et des richesses économiques. Chapoutot mentionne bien évidemment les études consacrées à la logistique génocidaire, mais ce n'est pas l'objet de son livre, car les juristes auxquels il s'intéresse n'en parlent pas – les écrits publics des nazis n'évoquaient pas le génocide et encore moins son organisation. Les textes étudiés par Chapoutot traitent surtout de l'administration des territoires immenses conquis en peu de temps par l'armée allemande. Il s'agit de les exploiter dans les meilleurs intérêts du *Reich* alors que l'administration n'a pas crû en proportion des conquêtes et présente en outre un inconvénient majeur : elle obéit à des normes, des règles de comportement et de décision, des procédures qui entravent l'efficacité et la rapidité nécessaires. Il convient donc d'opposer à cette administration jugée étrangère à la nation allemande, et même à la vie tout court, l'élan vital de la communauté nationale qui met en œuvre la vision de son chef.

L'auteur consacre à ces théories les quatre premiers chapitres du livre. Le chapitre premier cite différents juristes nazis, dont plusieurs publiaient dans la revue *Reich, Volksordnung, Lebensraum* (« Empire, organisation nationale et raciale, espace vital ») ou RVL, rattachée à l'Institut universitaire berlinois de recherche sur l'État. Il évoque brièvement leurs parcours de vie. L'un, Wilhelm Stuckart, adhère dès 1922 au parti nazi, participe à la rédaction de la loi de 1933 qui interdit la fonction publique aux juifs et aux lois de septembre 1935, dites de Nuremberg, qui expulsent les juifs de la nation allemande et interdisent les relations sexuelles entre non-juifs et juifs. Un autre, Werner Best, commence par militer dans des organisations nationalistes rivales des nazis, qu'il rejoint pourtant en 1929 avant de participer à l'organisation de la Gestapo après la prise du pouvoir par Hitler. Un troisième, Walter Labs, trop jeune pour avoir participé aux combats des années 1920, travaille au ministère des Territoires occupés à l'Est. Ils se rejoignent dans une référence historique plus récente que la Germanie d'Arminius ou l'Empire médiéval, celle des guerres que les Allemands disent de libération, et que l'historiographie française traditionnelle nomme plus sobrement « campagne d'Allemagne », les guerres allemandes contre Napoléon et les Français de 1813 à 1814, couronnées par la victoire de Blücher à Waterloo en 1815. Ces guerres ont marqué pour la Prusse l'apogée d'un temps de



réformes incarné par Hardenberg, Stein, Scharnhorst ou Gneisenau, réformes qui pour les juristes nazis permirent la rupture avec une pesanteur étatique prussienne vaincue à Iéna.

Les chapitres 2, 3 et 4 nous disent ou nous rappellent l'hostilité du régime nazi à l'organisation étatique traditionnelle, celle d'une administration gouvernée par des normes et organisée en compétences clairement réparties. Chapoutot, historien qui fait œuvre ici de vulgarisateur très synthétique, redit les résultats importants obtenus par l'historiographie du nazisme sur les dernières décennies. Loin de correspondre aux architectures spectaculaires et monolithiques d'Albert Speer, la pratique du pouvoir en Allemagne nazie était fondée sur la compétition entre des structures et entre des individus dont les missions n'étaient pas toujours clairement définies ou se recouvraient largement. Il est difficile de réconcilier ce tableau, corroboré désormais par de nombreuses études, et l'efficacité nazie à la fois dans le crime de masse et la conquête militaire. La clé de cette réconciliation se trouve, selon Ian Kershaw, le biographe le plus célèbre d'Hitler, dans une formule de Richard Darré, ministre nazi de l'Alimentation et de l'Agriculture, qui appelait les entités placées sous son autorité à « travailler dans la direction du Führer » (*dem Führer entgegen arbeiten*). Cette formule nazie fait mieux comprendre comment un système qui donne libre cours à la lutte et à une certaine confusion peut aussi correspondre à un optimum d'efficacité dans la violence, quand l'objectif unique poursuivi par tous est de plaire à un chef en se conformant le mieux possible à la radicalité de ses instructions.

La critique à l'encontre des formes administratives anciennes se déploie dans la propagande du régime, les films nazis exaltent Robert Koch entravé par la bureaucratie dans sa lutte contre la tuberculose, Carl Peters qui conquiert à l'Allemagne son Afrique orientale et ne s'y embarrasse pas de procédures, ou encore Frédéric II, le héros mythique de l'Allemagne nazie, qui va vite et se moque des règles. L'héroïsme de la lutte contre les pesanteurs et les procédures, mis en scène par le cinéma, trouve sa justification théorique dans les travaux déjà évoqués, et particulièrement dans ceux d'un des principaux éditeurs et rédacteurs de RVL, Reinhard Höhn, le personnage principal de la seconde partie de l'ouvrage de Chapoutot. Höhn, né en 1904 en Thuringe d'un père magistrat, milite au sein d'organisations nationalistes dans sa jeunesse, mais, à la différence de plusieurs de ses collègues, il ne rejoint le parti nazi qu'après la victoire de ce dernier, en mai 1933. Il est très intelligent, cultivé, passionné d'histoire et de sociologie. Son passé hostile aux nazis lui nuit, mais ses fortes capacités lui valent la protection d'Himmler et un parcours brillant dans la hiérarchie SS, qui correspondait alors en Allemagne à une élite politico-administrative où le fanatisme se mêlait à l'opportunisme. Il dirige à Berlin l'institut qui publie RVL, et en 1944 il est promu Oberführer SS, grade équivalent à celui de général.

Pour Höhn l'État, pourtant longtemps indissociable de la Prusse, puis de l'Empire allemand après son unification par la Prusse, est désormais dépassé comme

institution souveraine ou absolue. Ce fut une invention des temps modernes, portée à une expansion européenne par ces deux ennemis français de l'Allemagne que furent Richelieu puis Louis XIV, mais inapte à résoudre les problèmes du XX<sup>e</sup> siècle. Il ne faut plus considérer l'État que comme un appareil (*Apparat*) au service de la conduite (*Führung*) de la communauté nationale (*Volksgemeinschaft*). Le concept important est celui de *Führung*, et plus précisément de *Menschenführung* (commandement des hommes), ce commandement dynamique s'oppose à une administration statique de même que la communauté nationale, animée selon les nazis par le flux de la vie et la liberté germanique, s'oppose à l'État dans son acception française, abstrait, rigide et impuissant.

Au long des quatre derniers chapitres de l'ouvrage, Chapoutot poursuit dans l'après-guerre son récit de la vie de Höhn. Le juriste nazi devenu général SS parvient à fonder en 1956 une école de management réputée dans toute l'Allemagne, l'*Akademie für Führungskräfte* (Académie des cadres) de Bad Harzburg. L'itinéraire de Höhn est l'un de ces nombreux itinéraires allemands, désormais bien retracés, d'hommes capables et ambitieux, cadres efficaces du nazisme un peu embarrassés après la guerre, mais qui assez vite deviennent ou redeviennent médecins, avocats, hommes politiques, magistrats, journalistes et même co-fondateurs du *Spiegel* dans la République fédérale d'Allemagne (RFA). Höhn bien évidemment ne publie plus de textes nazis. Il poursuit néanmoins son éloge de la liberté d'exécution contre une administration tatillonne, voit dans les entités publiques et privées le besoin commun d'une plus grande efficacité pour le développement des forces vives de l'économie. Son prestige toutefois subit un rude coup lors de la révélation de son passé nazi au tournant des années 1970, époque moins favorable aux anciens nazis, et son école entame alors une longue période de déclin.

La pensée managériale de Höhn se nourrissait aussi, selon Chapoutot, de considérations extérieures à l'entreprise, même si ses ouvrages consacrés au management, et riches en prescriptions très détaillées, ne semblaient guère ouverts aux autres disciplines. Höhn s'intéresse toujours après la guerre à l'histoire et plus particulièrement à l'histoire militaire. Il consacre une étude à l'héritage de Scharnhorst, et il tente d'y montrer que la France de la Révolution et de l'Empire avait inventé une nouvelle manière, bien plus efficace, de faire la guerre, un art de la guerre fondé sur la motivation et la mobilisation des soldats-citoyens. L'enthousiasme de la communauté nationale entraînée par ses chefs avait vaincu en 1806 une armée prussienne paralysée par son obéissance aveugle. Le parallèle ne semble pas avoir été établi par Höhn, mais Chapoutot lui attribue l'idée que la RFA managériale a pu se redresser de l'abîme de 1945 par la libération de l'énergie collective, comme la Prusse s'était redressée après Iéna grâce aux réformes de Scharnhorst et des autres dirigeants de l'époque.

Chapoutot étudie chez un homme et ses collègues les mots des articles juridiques nazis, puis après la guerre ceux du management, voire de l'histoire militaire, et

son ambition est de faire le lien entre ces mots d'avant et après la guerre pour défendre une thèse. Comme il le dit dans son prologue (p. 13), il y a, à lire certains nazis, « des effets de contemporanéité, des moments où, au détour d'un mot, d'une phrase que l'on lit, le passé apparaît présent ». Or la vie de Höhn permet à Chapoutot d'affirmer une généalogie entre un passé et un présent. La thèse évoquée dès le sous-titre de l'ouvrage est clairement formulée par son prologue (p. 16) : le III<sup>e</sup> Reich y est décrit comme « moment managérial, mais aussi matrice de la théorie et de la pratique du management pour l'après-guerre ».

Or cette thèse, qui est davantage une intuition ou une conviction, ne fait pas l'objet d'une démonstration historique. La langue de Chapoutot est belle et habile, ce qui contribue au plaisir du lecteur, et elle ménage deux niveaux d'écriture. Une écriture historique nous fait traverser la critique de l'État par des juristes nazis, puis propose un itinéraire allemand entre nazisme et RFA, dans une vulgarisation brillante. Cette écriture prend les précautions d'usage : le livre n'est pas un « réquisitoire contre le management » (p. 18), « le management a une histoire qui commence bien avant le nazisme » (p. 16), « il ne s'agit pas de dire que le management a des origines nazies [...] ni qu'il est une activité criminelle par essence » (p. 19), et des influences américaines sans rapport avec le nazisme, comme celle de Peter Drucker, s'exercèrent sur le management ouest-allemand (pp. 121-122).

Une autre écriture cependant se mêle à l'écriture historique, et cette seconde écriture est polémique. Elle permet à Chapoutot de nous faire apprécier les similitudes de mots à l'origine de son projet de livre, sans avoir à démontrer par une vaste étude des sources une généalogie précise entre les théories ou pratiques d'aujourd'hui et d'hier que recouvrent ces mots. Il en est ainsi dans cette phrase (pp. 19-20) qui culmine en une allusion à l'organisation de loisirs nazie KdF (*Kraft durch Freude*, « la force par la joie ») : « De jeunes juristes nazis [...] ont élaboré, paradoxalement, une conception du travail non autoritaire, une forme de travail "par la joie" (*durch Freude*) qui a prospéré après 1945 et qui nous est familière aujourd'hui, à l'heure où l'"engagement", la "motivation" et l'"implication" sont censés procéder du "plaisir" de travailler et de la "bienveillance" de la structure ». L'historien se fait tout autant polémiste dans ce passage (p. 135) : Reinhard Höhn « était un darwiniste social impénitent qui, à ce titre, fut tout à son aise dans le monde du "miracle économique" des années 1950 à 1970 : haute croissance, productivité, compétition étaient des notions que les nazis avaient portées à leur point d'incandescence dans leur insatiable course

à la production et à la domination. Être rentable / performant / productif (*leistungsfähig*) et s'affirmer (*sich durchsetzen*) dans un univers concurrentiel (*Wettbewerb*) pour triompher (*siegen*) dans le combat pour la vie (*Lebenskampf*) : ces vocables typiques de la pensée nazie furent les siens après 1945, comme ils sont trop souvent les nôtres aujourd'hui ».

Chapoutot conclut son ouvrage par l'évocation de la chaîne Aldi, mise en cause il y a quelques années pour la brutalité de son management, et qui se réclamait « du principe de délégation » de Bad Harzburg dans l'un de ses manuels (p. 125). Un tel exemple selon Chapoutot illustre une continuité entre le nazisme et le management moderne, l'accaparement de la vie des employés par une entreprise qui, en dépit de son invocation du dialogue, se révèle « ivre de contrôle », et dont « le système vit du contrôle total et de la peur pour assurer la maximisation du profit » (*Der Spiegel* cité par Chapoutot, p. 126).

Chapoutot ne semble pas beaucoup aimer le management des entreprises modernes. Sur les dernières pages, sa plume polémique s'emballe, il rêve d'une « Arcadie anarchique, délivrée de la subordination et du management » (p. 140), de ce management, quel qu'il soit, « management autoritaire, par objectifs, par le stress, par la terreur ou, en réaction, *slow management*, management bienveillant, humaniste, etc. », dont toutes les formes visent essentiellement à traiter « la question de l'autonomie que l'on peut laisser à l'exécutant » (p. 138).

Il est aisé de réfuter ce qui à ce stade est plus une hypothèse qu'une thèse, et de telles réfutations n'ont pas manqué après la publication de l'ouvrage. Chapoutot ne décrit pas une théorie nazie du management, et ne montre pas non plus d'origine nazie dans le management d'après-guerre. Il nous invite cependant à réfléchir aux parentés de mots et d'approches de l'organisation sur les cent ans qui nous séparent des débuts du nazisme. L'Allemagne de l'après-guerre, non pas celle des ambiguïtés et du silence, mais celle de la loi fondamentale de 1948 et de l'État de droit, a forgé un concept utile, que Chapoutot n'évoque d'ailleurs pas, celui de *Menschenverachtung* ou mépris pour l'homme, qui caractérise pour la loi allemande les mouvements hostiles à la démocratie. On peut voir dans les écrits des juristes nazis non pas la matrice du management moderne, mais une asymptote des systèmes de direction des hommes qui visent l'efficacité au mépris de l'homme et de tout ce qui s'est construit pendant des siècles pour protéger l'homme en société. Tous ces systèmes ne sont pas nazis, mais la lecture de Chapoutot a le mérite de nous rappeler que chez Aldi comme chez France Télécom, autre entreprise évoquée par l'auteur, la performance d'une entreprise ne peut tout justifier.

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED

**The process of evaluating high potential talents, a political task?**

**Pascal Braun**, Center of the Sociology of Organizations (Sciences Po-CNRS).

The abundant literature on the evaluation of high potentials still narrowly focuses on the tools for detecting potential talent. Very little research has approached this evaluation as a “process” ranging from drafting the policies for evaluation to discussing the results for career management. Based on two years of nonparticipant observation and 58 semidirective interviews, this empirical, in-depth case study examines the work done by the various parties (and, in particular, the personnel from the department of human resources) involved in a process for evaluating high potential talents. Based on the analytical framework established by Braud (2018) for analyzing the professionalization of politicians, the work done by HR personnel is interpreted as a political task with the goal of legitimating the evaluation process in the eyes of top management and, to a lesser degree, of the employees who undergo evaluation. This work has three dimensions: the work of making the means used for evaluation consistent with corporate strategy; the “symbolic” work on the perceptions of the evaluation process by both top executives and the evaluated; and the work of “mediation” with the persons involved in formulating and discussing evaluations.

**Literary portraits as a methodology for field work reports in management**

**Hervé Colas**, CHD Group, CNAM.

How might a researcher be led to write up and describe his work after returning from the field? What form to adopt for this report? A portraiture method is proposed for recounting a reality that can be taken “by surprise” during professional practices. By making a distinction between methods that place the author at the center of, or outside, the report, this article presents the portrait of a local elected official, and compares how it has been drawn with the styles of portraiture used by authors in managerial studies. The discussion focuses on: the idea of a “geographical” approach for completing historical biographical accounts; the scientific “tweaking” of the various roles played by the practitioner/author of the portrait; and a call for precaution when scientific practices, based on firsthand accounts, are not free of risks, neither for the author nor for those portrayed.

**Coregulation, firms and the French Anticorruption Agency**

**Brigitte Pereira**, EM Normandie, METIS Lab.

This study aims to show the specificity of the state-enterprise co-regulation that exists in the preventive fight against corruption since the Sapin 2 law. Indeed, the French Anti-Corruption Agency (AFA) was created during the Alstom and Airbus cases. Thus, the AFA allows French companies to no longer fall directly under investigations conducted by foreign authorities (particularly in the USA). On this point, this co-regulation serves the general interest in the fight against corruption by protecting

companies that no longer have to automatically transmit strategic information to foreign authorities. However, this co-regulation is multifaceted because it includes both compliance obligations and cooperation with the state without the risk of criminal trial being definitively ruled out for companies, but also for employees.

## TRIAL BY FACT

**Implementing telework: Reinvented managerial relations?**

**Caroline Diard**, EDC Paris Business School, OCRE & **Virginie Hachard**, EM Normandie, METIS Lab.

Teleworking as a new mode of organization implies considering a new managerial relationship. The implementation of remote work raises questions about the importance of trust, the possible control and development of the autonomy of teleworkers. How does the managerial relationship evolve during the implementation of telework? This exploratory qualitative study within a business school determines through the theory of the psychological contract the evolution of individual behaviors. This work demonstrates that managers trust their employees, they are satisfied with the system. There is no specific control, but autonomy and a form of self-control among teleworkers.

## MISCELLANY

**The French model for filling positions in the civil service put to the test of democratic legitimacy**

**Daniel Goudain**, honorary professor.

The French model for filling top positions in the civil service is based on examinations for ranking postulants (and thereby on academic knowledge). It has come out of efforts for promoting equal rights so as not to discriminate against citizens in public employment. Given biases owing to the differences of fortune, culture and education related to family backgrounds, equal rights are hardly consistent with equality in a situation where competition is very intense but equality has gradually become a widely shared value. Questions thus arise. How to fill top civil service positions without compromising the quality of the services rendered? How to make openness compatible with efficiency? Should we be satisfied with a targeted approach to social diversity? Or should we imagine a more global approach? For sure, the specific characteristics of our educational system complicate the task for reformers. Far from being marginal to our system of higher education, the schools (Polytechnique, ENS, ENA) that open access toward top civil service jobs are the topping on this system.

## MOSAICS

**Hervé Dumez**: “On John Child’s Hierarchy: A Key Idea for Business and Society” (London: Routledge, 2019).

**François Valérian**: “Nazism as an asymptote of criminal management? On Johann Chapoutot’s *Libres d’obéir. Le management, du nazisme à aujourd’hui*” (Paris: Gallimard NRF Essais, 2020).

# Ont contribué à ce numéro



## Pascal BRAUN

est chercheur associé au Centre de sociologie des organisations (Sciences Po-CNRS). Docteur en sociologie, il exerce actuellement dans un cabinet de conseil en ressources humaines. Par ailleurs, il enseigne et encadre des mémoires en formation continue.

Ses recherches portent sur les transformations des grandes entreprises, l'évaluation des hauts potentiels dans les grandes entreprises, et les transformations de la fonction RH dans les grandes entreprises.



## Hervé COLAS

est professeur associé de théories des organisations au CNAM. Expert-comptable, il a repris récemment la présidence de CHD, un groupe d'expertise-comptable et de services aux entreprises d'environ 600 personnes. Son parcours professionnel

est marqué par des allers-retours entre la pratique de divers « terrains organisationnels » et des temps plus académiques, qu'il ponctue de périodes de réflexivité, le transformant en « témoin organisationnel ». Auditeur au Canada, contrôleur de gestion industriel en Allemagne, consultant en finances locales, il a rejoint ensuite l'enseignement supérieur pour remplir diverses fonctions d'enseignant-chercheur et de direction de grandes écoles de management.

Il est diplômé d'HEC, d'un master d'économie mathématique et d'un doctorat en management. Ses recherches portent sur le statut textuel de l'action et du personnage managérial, les rites organisationnels, l'auto-ethnographie et les entreprises familiales.



## Caroline DIARD

est maîtresse de conférences (qualification CNU 06), enseignante-chercheur en management des ressources humaines et droit des affaires à l'EDC Paris Business School depuis septembre 2019. Elle a enseigné précédemment pendant quatre ans à

l'EM Normandie dans les domaines de la GRH et du droit. Elle a obtenu en 2014 son doctorat à Télécom École de Management - Université d'Évry et a eu

auparavant une expérience professionnelle en tant que DRH d'une société de technologies et consultante. Ses domaines de recherche sont le télétravail, la vidéo-protection et l'influence des technologies de contrôle sur les salariés. Elle a coordonné l'aide-mémoire *Ressources humaines* édité chez Dunod. Elle a contribué à l'ouvrage *Transformation digitale de la fonction RH*, avec notamment le chapitre sur la vidéoprotection et celui sur le télétravail, chez le même éditeur.



## Daniel GOUADAIN,

professeur des universités honoraire, a partagé sa carrière entre la France (Université de Poitiers, Institut d'administration des entreprises, enseignant, directeur de l'IAE) et l'Afrique, où il a exercé une vingtaine d'années, d'abord en qualité d'enseignant

(Alger, Constantine, Dakar, Niamey), ensuite dans des fonctions de gestion (conseiller du ministre de l'Enseignement supérieur : Gabon et Burundi ; recteur d'université : Conakry, Guinée). Il intervient actuellement en Afrique en qualité d'expert pour les questions éducatives.

Articles sur des questions en rapport avec celles qu'aborde la revue *Gérer & Comprendre* :

- (1998), « Les enseignements supérieurs de gestion entre désaffection et engouement : histoire d'une éclosion tardive », *Gérer & Comprendre*, n°53, septembre, pp. 78-92.
- (2000), « La complexité fiscale : un mal nécessaire ? », *Gérer & Comprendre*, n°61, septembre, pp. 4-14. Article repris dans *Problèmes économiques*, n°2685, du 25 octobre 2000, pp. 23-27, sous le titre « Complexité fiscale : pourquoi, pour qui ? »
- (2001), « Les mots de la gestion », *Gérer & Comprendre*, n°66, décembre, pp. 58-80.
- (2007), « Candide au pays des comptables : les normes IFRS racontées à un jeune », *Gérer & Comprendre*, juin, pp. 47-56.
- (2007), « Le présent d'une illusion : à propos des critères d'excellence dans l'enseignement supérieur français », *Le Débat*, n°146, septembre-octobre, pp. 124-147.
- (2011), « L'École au risque de la liberté », *Futuribles*, n°380, décembre, pp. 41-55.
- (2012), « La nouvelle main invisible : à propos des pratiques de notation », *Le Débat*, n°172, novembre-décembre, pp. 51-63.
- (2014), « La langue française face au leurre du laisser-faire », *Le Débat*, n°178, janvier-février, pp. 136-148.



D.R.

### Virginie HACHARD

est professeur associé en finance, doyenne déléguée de la Faculté à l'EM Normandie depuis 2016. Titulaire du DESCF, elle a obtenu son doctorat en sciences de gestion en 2009 à l'Université de Caen Normandie sur le processus de création du

néo-entrepreneur. Elle a exercé pendant vingt ans des responsabilités de coordination pédagogique en cycle Undergraduate puis en cycle Master au sein de l'EM Normandie, après une expérience professionnelle en cabinet d'audit. Elle coordonne actuellement les parcours de formations individuelle et collective pour la faculté, et développe les offres de formations pédagogiques et digitales ainsi que les certifications liées. Elle travaille enfin sur le développement de modules en *e-learning*. Ses domaines de recherche sont l'intrapreneuriat, les *business models* et la relation manager-managé.



D.R.

### Brigitte PEREIRA

est professeur de droit à l'EM Normandie Business School. Chercheur en droit et responsabilité sociale des entreprises (doctorat de droit privé et sciences criminelles) au sein du centre de recherche METIS-LAB, elle est également habilitée à diriger des recherches en

sciences de gestion (HDR).

Qu'il s'agisse de l'éthique pénale des entreprises, ou des rapports contractuels entre les différents acteurs économiques, ses travaux comprennent une démarche de prospective basée sur la maîtrise des instruments juridiques et des outils de gestion, et sur les pratiques des entreprises dans le contexte de la mondialisation. Elle a publié des travaux de recherche relatifs à la répression du blanchiment de capitaux, à la prévention de la corruption internationale, de même que des travaux sur le devenir du contrat de travail dans des revues internationales et nationales classées. Elle participe également à la rédaction de l'*Encyclopédie-Répertoire Dalloz*, en matière de responsabilité pénale. S'intéressant au développement des droits de l'homme à travers l'accroissement des normes d'autorégulation adoptées par les entreprises, ses travaux, qui intègrent l'articulation des normes managériales et juridiques, contribuent à comprendre l'évolution de l'intérêt de l'entreprise. Enfin, elle intervient également au sein des groupes sociaux en matière d'expertise sur les méthodes de management (prévention du harcèlement moral, politique de sécurité et de prévention) ; en matière de corruption (charte de prévention et de la lutte contre la corruption internationale) ; et de mise en place d'une politique de prévention de la fraude, de même que sur la mise en place de documents internes dans la conduite du changement.

- Plus de 25 ans d'enseignement (IAE, Université et École Supérieure de Commerce) et d'activité de recherche.

- Professeur à l'IAE, Université de Droit de Nice, et au CERAM- Sophia Antipolis, puis directeur de 3e cycle au sein de l'ISG ; et actuellement professeur-chercheur à l'EM Normandie Business School.