

ECOLE DOCTORALE DE MANAGEMENT PANTHÉON-SORBONNE n°559

**Essais sur l'homogénéité dans l'enseignement et la pratique
du management : une ethnographie multi-située sur
l'isomorphisme hégémonique**

Thèse de Doctorat présentée en vue de l'obtention
du grade de docteur en Sciences de gestion et du Management
Par

Tristan DUPAS AMORY

dirigée par
M. Jean-Philippe BOUILLOUD, Professeur – ESCP Business School.

Soutenance le 13/06/2024

Devant un jury composé de :

Rapporteurs : M. Mehdi BOUSSEBAA
Professeur – Adam Smith Business School, University of Glasgow

Mme Caroline RUILLER
Maître de Conférences HDR – IGR-IAE Rennes

Suffragants : Mme Géraldine GALINDO
Professeure – ESCP Business School

Mme Lucie NOURY
Professeure assistant – Audencia Business School

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

À ma mère, à ma sœur.

À la mémoire de mon père.

« Je n'ai pas réussi à redresser le monde, à vaincre la bêtise et la méchanceté, à rendre la dignité et la justice aux hommes, mais j'ai tout de même gagné le tournoi de ping-pong à Nice, en 1932, et je fais encore, chaque matin, mes douze tractions, couché, alors, il n'y a pas lieu de se décourager. »

Romain Gary, *La promesse de l'aube*.

« — Qu'y a-t-il en moi d'héroïque ?

— Rien. Tout. Je ne sais pas. Ce n'est pas votre façon d'agir, c'est quelque chose qui émane de vous.

— Quoi donc ?

— La non-normalité, la lutte. Lorsque je suis auprès de vous, il me semble toujours qu'il me faut choisir entre vous et le reste du monde. Et je ne veux pas de ce choix. Je ne veux pas me sentir un outsider. J'ai besoin de me rattacher à quelque chose. Il y a tant de choses simples et agréables dans le monde. La vie n'est pas que lutte et renonciation. Avec vous, elle n'est que cela. »

Ayn Rand, *La source vive*.

« Ils ne savaient pas encore comme c'est lourd et mou le monde, comme il ressemble peu à un mur qu'on flanke par terre pour en monter un autre beaucoup plus beau, mais plutôt à un amas sans queue ni tête de gélatine, à une espèce de grande méduse avec des organes bien cachés. »

Paul Nizan, *La Conspiration*.

« Ça pourrait même faire un apologue : il y avait un pauvre type qui s'était trompé de monde. Il existait, comme les autres gens, dans le monde des jardins publics, des bistrots, des villes commerçantes et il voulait se persuader qu'il vivait ailleurs, derrière la toile des tableaux, avec les doges du Tintoret, avec les braves Florentins de Gozzoli, derrière les pages des livres, avec Fabrice del Dongo et Julien Sorel, derrière les disques de phono, avec les longues plaintes sèches des jazz. Et puis, après avoir bien fait l'imbécile, il a compris, il a ouvert les yeux, il a vu qu'il y avait maldonne : il était dans un bistrot, justement, devant un verre de bière tiède. »

Jean-Paul Sartre, *La Nausée*.

« Comment échappe-t-on au destin, Mimmo ?

— En courant en esprit contre ce qu'il a résolu sans jamais se retourner ! Il faut être rapide, jusqu'au moment où on le sème derrière soi, saleté de destin qu'il court comme un lièvre ! »

Goliarda Sapienza, *L'Art de la joie*.

« Et tant pis pour ceux qui croient que c'est facile à dire, ou que c'est une idée dans les livres. »

Gilles Deleuze et Felix Guattari, *L'Anti-Œdipe*.

Remerciements

J'ai beaucoup lu les remerciements des thèses. J'en retiens trois grands types. D'abord, il y a les remerciements réservés. Par pudeur ou conviction, ils sont courts, peuvent tenir en une page. Il y a, aussi, les remerciements *corporate*. Ce sont des remerciements courtois et habiles. Ils maximisent la satisfaction de tous les acteurs, au centre ou en périphérie de l'exercice. Enfin, mes préférés, les remerciements fleuves. C'est comme si la fin de l'expérience doctorale déclenchaît un torrent de noms, même si celles et ceux à qui ils appartiennent ont oublié jusqu'à celui ou celle qui les écrits. Entre les trois, un nombre infini de nuances. Dont celle où viendront s'insérer mes propres remerciements.

Taper seul sur son clavier ne retire pas son caractère profondément collectif à l'ouvrage. Écrire une thèse est un acte collectif d'autant plus que, en plus des collègues doctorants et des professeurs, ce sont bien des auteurs, penseurs qui vous accompagnent. C'est, à mon sens, ce que recouvre l'expression de « solitude extrêmement peuplée »¹. Rencontre de personnes inconnues ou disparues, de pensées, d'événements. D'individus bien réels, aussi, dont les noms méritent d'être cités pour la part – directe ou indirecte, consciente ou non – qu'ils ont pris dans le processus.

Tout d'abord, je remercie Jean-Philippe Bouilloud. Plus qu'un directeur, un mentor de recherche. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir fait croire en moi, de m'avoir maintenu sur mon propre chemin. Tu as été le premier allié dans cette bifurcation vers le monde de la recherche. J'essayerai de porter ce que je considère être un héritage : une curiosité, une ouverture, une culture ; une finesse accompagnée d'un rire tonitruant. Les chercheurs doivent prendre leur recherche au sérieux tout en ne se prenant pas au sérieux : « L'humour est une déclaration de dignité, une affirmation de la supériorité de l'homme sur ce qui lui arrive. »².

Je remercie le jury qui m'a fait l'honneur de lire et de commenter ma thèse. Pr. Caroline Ruiller et Pr. Mehdi Boussebaa merci pour vos remarques – exigeantes et bienveillantes – en amont de la soutenance. Je n'aurais pas pu rêver de rapporteurs plus complémentaires pour améliorer mon manuscrit. Pr. Géraldine Galindo, merci de me faire l'honneur et le plaisir de représenter l'ESCP dans ce jury. Pr. Lucie Noury, merci pour ta présence, tes encouragements et tes conseils si précieux pour le chercheur débutant que je suis.

Je remercie l'institution qui m'a accueilli. Les conditions de mon doctorat ont tout bonnement été excellentes. Je n'oublie pas tous ces doctorants qui se battent pour leur financement en sciences sociales ; je suis d'autant plus reconnaissant envers l'ESCP pour son soutien financier pendant ces quatre années. Quelle liberté j'ai eue. Longue vie à elle.

¹ Gilles Deleuze et Félix Guattari. *Capitalisme et schizophrénie 2 : Mille Plateaux*.

² Romain Gary. *La promesse de l'aube*.

Je remercie les individus qui font de cette institution ce qu'elle est. Merci à Claire Dambrin pour m'avoir accepté dans le programme doctoral. Merci à Régis CœurdeRoy et Valentina Carbone pour m'avoir renouvelé leur confiance. Merci à Christine Rocque : le point commun de toutes les thèses de l'ESCP, c'est bien ta présence dans les remerciements !

Merci aux autres membres de la *faculty* de l'ESCP que j'ai côtoyés. J'ai eu le sentiment d'en avoir fait partie grâce à quelques individus d'exception. À Maral, pour ton honnêteté, ton dynamisme et ton énergie. Tu m'as beaucoup appris, humainement et « scientifiquement ». Travailler avec toi est à la fois un honneur et un plaisir. Le respect mutuel est la clé d'une collaboration réussie. À Anna Glaser pour ta créativité, ta passion pour la pédagogie et les personnes qui t'entourent. À Olivier Wurtz pour m'avoir introduit dans l'équipe des professeurs de Polytechnique (j'en profite pour les saluer, j'éprouve beaucoup de plaisir à évoluer à vos côtés : Camille, Laure, Véronique et tous les autres...) et pour m'inspirer à bien des égards. À Laurence-Claire Lemmet, Damien Forterre, Sofia Kriem et tous les gens qui font vivre la diversité et l'inclusion à l'ESCP. À Christophe Thibierge pour sa passion si contagieuse pour la pédagogie.

À Jean-Michel Saussois et à Antoine Reverchon, pour ma mise au Monde. À Pierre Courtioux pour avoir vu en moi le chercheur que je n'envisageais pas d'être. À Sarah Goff.

Merci aux doctorants du programme avec qui j'ai tant échangé, ri, débattu. La force du programme, c'est bien vous. Un doctorat, c'est long, on a donc été proches, distants, on s'est appréciés, perdus de vue, mais l'essentiel est ailleurs. Ensemble, on a vécu. Un merci collectif pour ce morceau d'existence que nous nous sommes mutuellement offerts.

Thank you to those who have made my life at the office so enjoyable over the last few years. To Trang: I don't deserve the attention you're giving me. You are an exceptional human being. Cảm ơn. To Chris, thank you for being you. I've seen you grow during your trip to Europe, and I can't wait to see how you develop. Dankie. To the "Bermuda Triangle" we have formed together. To our future adventures.

À Diana Garcia Quevedo. C'est toujours étrange, une rencontre. Elle rassemble parfois des êtres qui n'ont pas grand chose à voir sur le papier, qui ne sont pas nés sur le même continent, qui ne sont pas au même stade de leur vie. Je retiens ton parcours, ta sagesse, ta force, ton courage, tes épreuves. Tu m'as touché Diana. Je souhaite le meilleur à toute ta famille.

À Sophie Gourevitch. Il y a des gens qui vous font grandir, croire en vous, qui font l'effort de vous comprendre. Sensible, sincère, profonde, d'une intelligence à la fois brute et délicate, sont les mots qui me viennent. À ton binôme inspirant avec Thibault.

À Catherine Lespérance. Un coup de foudre amical. Je ne sais pas écrire à quel point tu as été importante pour moi ces dernières années. Simplement merci. À ton binôme avec Luc et le modèle que vous me donnez tous les deux.

À Aude Montlahuc-Vannod. Une rencontre puissante, intense, au bon moment, qui se passe de mots. Je me souviendrai toujours des mains qui se tendent lors des tempêtes de l'existence. Immense merci.

À Matilde Guilhon, pour nos épreuves communes et la sympathie qui en découle. Le cours de la vie reprend inévitablement – on ne peut que s'en réjouir. C'est un plaisir de travailler avec toi, j'espère le refaire à l'avenir.

À Janice, Katya, Rose, Arthur, Justine, Maciej, Valentin, Mariann, Marcus, Antoine Glauzy, Imène Ouerghi, Gabriel Lomellini, Thomas Blonski, Mikhaïl et tous les autres doctorants du programme.

Merci à tous les associés, managers et consultants des différents cabinets de conseil dans lesquels j'ai évolué.

Je remercie ma famille.

À ma mère. À ma sœur Amandine, à Christophe, Éloïse et Margaux. Votre bonheur collectif est une inspiration de tous les jours. À ma grand-mère, courageuse, humble et coriace. La force des générations qui nous précèdent m'étonne tous les jours.

À la mémoire de mon père. « Ce qui survivra de nous est l'amour. » écrivait Larkin ; je le crois profondément.

À la mémoire de mon grand-père. Je pense souvent à toi dans le cadre de mes recherches. J'essaye dans mon travail de m'inspirer de ta curiosité, de ton humilité, de ta capacité au labeur. J'imagine que mes textes sont les meubles que tu façonnais, les parquets que tu mettais en place, les escaliers que tu érigéais. J'essaye de modeler mes phrases avec la rigueur avec laquelle tu travaillais la matière. Mon artisanat, lui, repose sur les mots. Mon usine, elle, produit des paragraphes. Tu es aussi un modèle d'humanité : j'essaye toujours, comme toi, de comprendre au lieu de juger, de prendre soin, de réparer.

Emilien, Aurélien, Alexandre. Deux choses sont infinies : l'Univers et notre bêtise collective lorsque nous sommes réunis.

Merci au Dr. Kérian El Mhard, à Audrey Casado et à Guillaume Roberdeau--Verstraete, derniers traits d'union avec mon passé d'adolescent.

Aux autres amis, si nombreux, d'hier et d'aujourd'hui. Un bon et long voyage à vous.

À tous les lycéens de Van Gogh à Aubergenville, à tous les collégiens de Benjamin Franklin à Épône, qui rêvent.

À mes maîtres ignorants : Jeuza, Marcotte, Ben Salah... À Nadège Lefeuvre, pour m'avoir accompagné dans mes premiers pas en entreprise. À Aurélie Pentel pour sa sensibilité sans égale. À Sean Philipp McCoy.

À celles et ceux qui ont cru en moi et qui continuent de croire en moi.

Merci à Jean-Sébastien Bach pour les variations Goldberg. Si cette musique n'existe pas, ce manuscrit non plus. À la Corse, enfin, où s'est écrit une bonne partie de ce dernier. La liberté dans l'exil, caractéristique de l'insularité, se prête bien à l'exercice.

À celles et ceux que j'ai oubliés : merci !

Table des matières

Remerciements	6
Introduction	16
Partie I. Cadre théorique et méthodologique	25
Chapitre 1. L’isomorphisme hégémonique	27
Introduction.....	28
1.1 Aux origines, une homogénéisation.....	31
<i>Hégemône et arkhē</i>	31
<i>Ba, l’hégémonie chinoise</i>	33
<i>Hégémonie et alliance</i>	34
<i>Homogénéiser par les idées</i>	36
1.2. Deux logiques d’organisation	38
<i>Le cas des intellectuels : Logique élitaire, logique subalterne</i>	38
<i>Développement de la logique subalterne chez Guha</i>	42
<i>Le subalterne et l’Histoire</i>	43
<i>Dernier développement décisif : La fin de l’essentialisation</i>	44
1.3. Des logiques aux conditions, les facettes de l’hégémonie en gestion.....	50
<i>Hégémonie et discours</i>	51
<i>Hégémonie et cognition</i>	53
<i>Hégémonie et interaction</i>	55
Conclusion	56
Chapitre 2. Une ethnographie multi-située	59
2.1. Quelle est la place de l’écriture ?	61
<i>L’écriture est la recherche</i>	62
<i>Un effort d’écriture vers le vécu de l’ethnographe</i>	63
<i>Position épistémologique : la question du subjectivisme</i>	65
<i>Les effets de l’écriture sur le lecteur</i>	66
<i>Le choix du « il » et du « on » et le principe de coprésence</i>	68
<i>Le jazzman et le comptable</i>	69
<i>Le statut des essais</i>	71
<i>Écrire différemment</i>	72
2.2. Quelle est la place du terrain ?	73
<i>L’ethnographie multi-située</i>	74
<i>Présentation des terrains</i>	77
<i>Terrain 1. Grande école</i>	79

<i>Terrain 2. Cabinet de conseil</i>	86
<i>Contamination et trace, le terrain invisible</i>	91
<i>Un ethnographe multi-situé et multi-situant</i>	91
<i>Sur la réflexivité</i>	92
2.3. Quelle est la place du travail théorique ?	96
<i>Théorie et écriture : déplacer les concepts et par les concepts</i>	98
<i>Interaction théorie-méthode</i>	99
Conclusion	101
Partie 2. La condition élitaire	103
Chapitre 3. Populisme élitaire	104
Introduction	105
<i>Le problème populiste</i>	107
<i>Du populisme « populaire » au populisme « élitaire »</i>	108
<i>Une ethnographie exploratoire du populisme élitaire</i>	109
3.1. Le véhicule du populisme élitaire	110
<i>Un détour par la politesse</i>	111
<i>Politesse et organisations</i>	113
<i>La politesse et ses trois fonctions régulatrices</i>	114
<i>Une politesse apolitique et policée, la politesse comme l'absence de tort ?</i>	121
3.2. Quelques pratiques populistes	123
<i>Première pratique articulatoire : Le « grand discours »</i>	125
<i>Deuxième pratique articulatoire : La Micro-insertion organique</i>	127
<i>Troisième pratique articulatoire : La Micro-insertion résiliente</i>	128
<i>Aparté : Grande école, petites conversations</i>	130
Conclusion	132
Chapitre 4. Mutilation qualifiante	134
Introduction	135
<i>La pensée par le cas, du don à la mutilation</i>	142
<i>Spectaculariser la mutilation</i>	144
4.1. Qu'est-ce que l'étude de cas ?	145
<i>Aux origines</i>	145
<i>Défenseurs et détracteurs de la méthode</i>	146
<i>Border la pensée pour la libérer</i>	149
<i>Processus éducatif, social et mental</i>	150
<i>Investiguer la méthode en action et en interaction</i>	152

<i>Pensée étude de cas et pensée « consultante »</i>	153
<i>L'entretien par le cas</i>	154
4.2. Trois opérations spectaculaires	156
<i>Vedettiser</i>	156
<i>Tronquer</i>	162
<i>Dialogiser</i>	168
Conclusion	176
Partie 3. La condition subalterne.....	181
Chapitre 5. Les corrigibles	182
Introduction.....	183
<i>Des organisations et des « transclasses »</i>	186
<i>L'enseignement supérieur, une étape décisive</i>	190
<i>Getting in : les transclasses et le stigmate</i>	191
<i>La nef des tranclasses : La sélection au seuil de la Grande école</i>	192
5.1. Déroulement de la qualification du stigmate et organisation de la sélection.....	194
<i>De la bicéphalie au trièdre ?</i>	196
<i>L'épreuve de l'entretien : une interaction en face à face canonique</i>	198
5.2. La gestion du stigmate	198
<i>Se faire passer pour ce que l'on est</i>	200
5.3. Les figures du stigmate qualifiant.....	204
<i>Premier choix : Exposer</i>	204
<i>Second choix : Ne pas exposer</i>	207
5.4. La décision : Produire un verdict	212
<i>Pendant le concours – Le processus individuel d'absorption du stigmate</i>	213
5.5. Les résultats du concours	221
<i>Rentrer dans le cercle, rester sur les bords : les corrigibles</i>	221
<i>Rester à quai ? Les éconduits, les incorrigibles</i>	222
Conclusion	224
<i>Apports de l'étude</i>	224
<i>Limites</i>	225
<i>Ouverture</i>	226
<i>Épilogue</i>	228
Chapitre 6. L'organisation mineure	229
Introduction.....	230
6.1. Tomas et le management mineur	232

<i>L'entretien avec Tomas</i>	233
<i>Propos d'étape</i>	244
6.2. Carmel et le management majeur.....	246
<i>Péripéties.....</i>	246
<i>L'entretien avec Carmel.....</i>	248
<i>Réflexions</i>	256
6.3. L'archipel managérial, un type d'organisation mineure.....	258
1. <i>Un travail discursif mineur face à des discours majeurs : créer « eux » à travers « nous »</i>	259
2. <i>Théorisation mineure et exécution majeure</i>	262
3. <i>Création de pratiques mineures ET perpétuation des pratiques majeures</i>	264
Conclusion	268
Conclusion générale	270
Références	279

Index des schémas

Chapitre	Numéro	Titre	Page
1. L'isomorphisme hégémonique	1	La dynamique de l'hégémonie chez Gramsci	41
	2	Configuration générale du pouvoir (extrait de Guha, 1997)	42
3. Populisme élitaire	3	Illustration de la pratique d'articulation chez Laclau	124
	4	La pratique du « grand discours »	126
	5	La pratique de la micro-insertion organique	128
	6	La micro-insertion résiliente	129
6. L'organisation mineure	7	Archipelisation de l'organisation mineure	259
Conclusion	8	Le continuum des logiques élitaire et subalterne	272

Index des tableaux

Chapitre	Numéro	Titre	Page
1. L'isomorphisme hégémonique	1	Principaux auteurs, définitions et utilisations de l'hégémonie	49-50
2. Une ethnographie multi-située	2	Matériel empirique sous-terrain 1.1	84
	3	Matériel empirique sous-terrain 1.2	86
	4	Matériel empirique Terrain 2	90
5. Les corrigibles	5	Les figures du stigmate qualifiant	212
	6	Une typologie croisée de la gestion du stigmate qualifiant	223

Introduction

Il y a près de vingt ans, Henry Mintzberg réclamait de vrais managers – pas des MBA. Dans un ouvrage qui a fait date, il exposait une critique de l'enseignement du management autant que de son exercice (Mintzberg, 2005) ; la dégradation du processus éducatif était indissociable, selon lui, de celle de la pratique. Le respecté théoricien dénonçait une forme de convergence, une remarquable similitude des approches (idem p.72).

Il rappelait pourtant que le management – c'est-à-dire la direction des organisations – n'est pas une science. Il n'existe pas une manière unique de bien diriger, « tout dépend de la situation » ; dès lors il n'y a pas lieu, non plus, que le management soit enseigné ou pratiqué d'une manière uniforme.

Ce qui frappe encore aujourd'hui dans cette lecture, c'est à quel point cette homogénéité, dans la « zone d'enseignement » comme dans la « zone de la pratique » du management (idem p.279), continue de produire des échos. Dans la première, les appels à repenser l'enseignement dans les *business schools* se sont multipliés : leurs méthodes, les faits, cadres, théories mais aussi comportements qu'elles enseignent alimentent le débat sur leur légitimité et leur impact sur la société (Bridgman et al., 2016; Datar et al., 2011; McLaren et al., 2021; Sadler-Smith & Cojuharenco, 2021; Spicer et al., 2021). Dans la seconde, l'homogénéité dans des organisations telles que les sociétés de services professionnels ne cesse d'être discutée (von Nordenflycht, 2010; von Nordenflycht et al., 2015).

Comment cette homogénéité dans l'enseignement et la pratique du management se manifeste-t-elle, encore aujourd'hui, et comment en rendre compte ? Les essais qui composent ce travail proposent d'explorer des phénomènes multiples qui se rattachent à cette question. Le texte qui résulte de nos investigations a été écrit à destination des chercheurs – critiques ou non – mais aussi des autres publics qui s'y intéressent.

Cette recherche participe à l'optique d'« écrire différemment » en sciences de gestion et du management (Gilmore et al., 2019; Grey & Sinclair, 2006; Meier & Wegener, 2017; Monika, 2022; Pullen et al., 2020; Rhodes, 2009; Weatherall, 2019). Cela passe par le détournement de certaines normes qui régissent ce qui est considéré comme digne d'être étudié et surtout la manière – théorique ou méthodologique – de le faire.

Contexte théorique

Afin d'explorer cette homogénéité, nous sommes partis de l'hypothèse que l'enseignement et la pratique du management pourraient avoir un caractère hégémonique. La « théorie sociale de l'hégémonie » (*Social Theory of Hegemony*, voir Contu & Willmott, 2006; Zueva & Fairbrass, 2021) suppose, en effet, deux idées fondamentales – celle d'une contingence et celle d'une coalescence (Laclau & Mouffe, 2014, p.xii) – qui permettent de répondre au double constat d'incertitude et d'homogénéité lié au management qui a déclenché notre investigation.

Prendre ce point de départ est une gageure. Si le succès en sciences de gestion de la théorie sociale de l'hégémonie la place comme un concept pertinent, voire important de la discipline (A. D. Brown & Coupland, 2005 ; A. D. Brown & Humphreys, 2006 ; Fleming & Spicer, 2014 ; Maielli, 2015 ; Tourish & Willmott, 2023), elle est largement supplantée dans l'étude des phénomènes d'homogénéisation par la théorie institutionnelle. Cette dernière est l'une des écoles de pensée les plus en vue en sciences de gestion et du management ; elle est passée de perspective marginale à théorie dominante de la discipline (Alvesson & Spicer, 2019).

Des chercheurs dénoncent ses « velléités impérialistes » autant que l'ambiguïté qui règne sur ses principaux concepts (Alvesson & Blom, 2022; Reed & Burrell, 2019). Les plus virulents la considèrent comme un « cheval de Troie intellectuel » qui promeut et légitime une perspective dominante (Reed & Burrell, 2019). Elle placerait les théoriciens institutionnels dans une position privilégiée « de rente épistémique » (Fuller, 2016). Sur le fond, les théories institutionnelles seraient caractérisées par l'excès, la myopie, la tautologie ou une conception trop englobante des institutions (Alvesson & Blom, 2022).

Son caractère critique a été remis en cause et – précisément – sa tendance à perdre de vue l'hégémonie ; pour devenir critique, la théorie institutionnelle devrait s'intéresser au fonctionnement hégémonique du pouvoir (Munir, 2020). La justification d'une entreprise théorique alternative apparaît alors : puisque la théorie institutionnelle est mise à mal et que l'analyse hégémonique est l'une des solutions que certains chercheurs appellent de leurs vœux, alors notre démarche est sensée et répondre à cet appel peut être une motivation pour ce travail.

En réalité, ce dernier ne s'inscrit pas tant dans une critique des mérites de la théorie institutionnelle ou un désir de contestation théorique (Reed & Burrell, 2019) que dans la conviction qu'importer des concepts provenant des autres sciences sociales, et notamment de la théorie politique, permet l'avancement des idées, bien plus que les cloisonnements disciplinaires (Robert-Demontrond, 2005). La circulation de concepts, les déplacements et

glissements interdisciplinaires revêtent une richesse, témoignent d'une diversité et d'une ouverture intellectuelle. C'est cela, aussi, qui explique notre exploration théorique de l'hégémonie, positionnée aux frontières de la philosophie politique et de la théorie sociale.

Outre cette difficulté « disciplinaire » qui intéresse surtout les chercheurs, le concept d'hégémonie en connaît bien d'autres. Il est ancien (il remonte à la Grèce antique), flou (souvent synonyme de « domination » ou de « suprématie ») et connoté (lié à une tradition critique radicale). La prolifération de ses utilisations en a aussi fragmenté le sens. Il nous fallait donc le repenser, pour à la fois construire sur les anciennes conceptions et s'en affranchir.

L'isomorphisme hégémonique

Notre travail théorique exploratoire³ consacre un phénomène d'homogénéisation qui dérive du concept d'hégémonie. On le qualifie d'« isomorphisme hégémonique ». Certains parallèles ont déjà été établis entre le concept d'hégémonie et la stabilité isomorphe (Scott & Meyer, 1994). Si nous reprenons à notre compte le phénomène d'isomorphisme, c'est parce que ce dernier, contrairement, par exemple, à la notion d'institution, est considéré comme moins ambiguë, applicable dans les études sur les organisations d'une manière assez claire sans être surutilisé (Alvesson & Blom, 2022). La définition de DiMaggio et Powell (DiMaggio & Powell, 2010, p.149) est distincte : « l'isomorphisme est un processus contraignant qui oblige une unité d'une population à ressembler à d'autres unités confrontées au même ensemble de conditions environnementales ». Boxenbaum et Jonsson (2017) insistent sur le caractère *socialement construit* du phénomène et de l'environnement qui pousse à l'homogénéité (2017).

L'isomorphisme hégémonique se positionne alors comme un processus *consensuel* de construction de l'homogénéité dans un environnement social donné (autrement dit, un processus de mise en cohérence au niveau macro). Au sein des contextes sociaux et organisationnels qui le composent, on dégage *deux logiques de construction* qui sont des logiques de regroupements autant que de différenciations (au niveau meso). La première est l'*élitaire*. Elle revient à distinguer et rassembler les individus, les positions, les fonctions, les goûts qui seront l'étalon, le majeur, dans un contexte donné. La seconde est la logique *subalterne*. Elle consiste à rassembler les individus, les positions, les fonctions des outsiders, des dominés, des suiveurs, des exclus, des victimes dans un contexte donné. C'est le domaine

³ Ce travail correspond au premier chapitre.

du mineur. Ces deux logiques ne sont pas rattachées à des groupes sociaux pré-constitués mais s'attache à des processus au sein de tous.

Ainsi défini, ce phénomène semble nous faire courir le danger de poursuivre une évidence que l'on constate partout mais que l'on ne localise nul part. Or pour comprendre, il faut localiser. Dans les organisations, ces logiques se matérialisent dans la valorisation de pratiques discursives, cognitives et interactionnelles⁴ par les acteurs – autant de facettes de l'hégémonie utilisées en sciences de gestion et du management (au niveau micro). Les logiques élitaire et subalterne deviennent alors observables dans le contexte de l'enseignement et de la pratique du management.

Notre pari théorique, enfin, est aussi de considérer que la connaissance de l'hégémonie comme outil de connaissance de l'homogénéité dans l'enseignement et la pratique du management peut se muer en principe organisateur de cette connaissance. Notre cadre théorique fournit donc à la fois un cadre d'analyse et une structure d'organisation de cette analyse. Ce travail est divisé en deux parties qui explorent des manifestations des deux logiques élitaire et subalterne, qui orientent notre regard sur les objets choisis.

Une ethnographie multi-située

Il nous fallait trouver une méthode qui permette d'explorer ces logiques observables à travers les divers pratiques des acteurs des organisations. L'approche hégémonique que nous adoptons implique, par prolongement du phénomène social macro qui en est la base, une recherche au niveau micro qui l'ancre dans la pratique organisationnelle. L'ethnographie, qui implique l'immersion d'un chercheur sur un terrain pendant une période significative, semblait un choix évident pour notre travail. Elle permet d'examiner des questions complexes au niveau macro à travers leurs manifestations quotidiennes dans des contextes sociaux au niveau micro, d'explorer les micro-dynamiques de la réalité sociale (Wadham & Warren, 2014). Il nous fallait observer comment ces pratiques discursives, cognitives et interactionnelles étaient incarnées, exercées, tout en reconnaissant qu'elles sont multiples, diffuses, transverses.

⁴ Ce travail, largement exploratoire, adopte des définitions volontairement larges. Par pratique, on entendra, simplement, des actions concrètes. Par discours, on entendra, un ensemble d'énoncés, des messages parlés ou écrits. Par cognition, on se référera à l'ensemble des processus mentaux qui se rapportent à la fonction de connaissance et mettent en jeu la résolution de problèmes et le raisonnement. Par interaction, on entendra l'influence réciproque des individus sur leurs actions lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres (Goffman, 1956, p.8).

Un autre pan de la méthode se dessinait. Nous devions étudier ces logiques *dans un complexe d'organisations* plutôt que dans l'une ou dans l'autre. On a donc opté pour une ethnographie multi-située afin de dépasser la pratique courante qui consiste à effectuer un travail ethnographique dans une seule organisation. Cette méthode, relativement nouvelle et émergente en sciences de gestion et du management (A. Prasad & Shadnam, 2023), s'est répandue depuis la publication d'un article fondateur par Marcus (1995).

L'anthropologue part du constat que les logiques culturelles, objets initiaux de l'ethnographie, sont toujours produites de façon multiple, au moins partiellement constituées dans d'autres sites (Marcus, 1995). L'ethnographie multi-sites, ou multi-située, consiste, pour le chercheur, à suivre un ou des phénomènes dans plusieurs organisations, ces phénomènes devenant les fils conducteurs des lieux dans lesquels l'ethnographe est présent. Autrement dit, on a parcouru des terrains multiples pour observer l'isomorphisme hégémonique, notre fil rouge, dans les discours, la cognition, les interactions de contextes spécifiques.

Plus concrètement, ce travail repose sur une période d'observation participante de trois ans dans une Grande école et un cabinet de conseil en management. Dans la première, on a observé, en particulier, les activités d'un type d'intervenants extérieurs, les consultants en management, qui portaient à la fois un discours socio-écologique et une manière de penser dans le contexte de l'enseignement du management (21 mois d'observation). Nous avons, aussi, étudié l'homogénéité des interactions dans un concours d'entrée dans une *business school*, dédié aux « transclasses » (19 mois d'observation). Enfin, en ce qui concerne le second terrain, la thèse s'appuie sur une étude ethnographique de la pratique du management dans un cabinet de conseil, qui existait alors depuis deux ans et employait une dizaine de personnes (12 mois d'observation). Nos données proviennent principalement de conséquentes notes d'observation, mais aussi d'entretiens semi-directifs⁵ et de discussions informelles avec les acteurs⁶.

⁵ Ce travail repose, dans l'ensemble, avant tout, sur des observations de première main plutôt que sur les récits des acteurs, sauf dans le dernier essai.

⁶ Les données sont présentées de manière plus exhaustive dans le second chapitre.

Les essais

Notre méthode participe aussi de la volonté d'« écrire autrement » la thèse de doctorat par rapport à certains canons de l'écriture scientifique (Gilmore et al., 2019; Pullen et al., 2020; Weatherall, 2019). Notre réponse à l'appel à la différence et la multiplicité dans l'écriture en sciences de gestion et du management (Gilmore et al., 2019; Grey & Sinclair, 2006; Meier & Wegener, 2017; Monika, 2022; Pullen et al., 2020; Rhodes, 2009; Weatherall, 2019) se retrouve dans la forme du manuscrit. Cette thèse s'écarte de certaines normes « scientifiques » de l'écriture académique. De la structure à la grammaire, en passant par le ton et le contenu, la rédaction propre à l'exercice doctoral tend à devenir orthodoxe (Weatherall, 2019). Si les chapitres « nécessaires » d'une thèse sont présents dans ce travail pour répondre à l'objectif académique, les essais, en revanche, bousculent certains attendus.

Premièrement, ils ne sont pas linéaires. L'écriture quotidienne d'une série de discours, de processus cognitifs, d'interactions dans ces organisations rend compte de phénomènes protéiformes. Au fil de notre investigation, on a essayé de soustraire le général pour ne garder que quelques phénomènes qui nous paraissaient particuliers, pour que de cette particularité surgisse un savoir ou la réactualisation d'un savoir. Les essais sont des variations sur des thèmes bien connus (par exemple la méthode de l'étude de cas) ou plus émergents (les « transclasses » à l'entrée des écoles de commerce). Tous les essais ont été conçus pour aborder la question de l'homogénéité du management et de son enseignement, mais chacun d'eux a été écrit pour le faire de manière indépendante et indirecte. Chaque essai approche la question d'une perspective unique, chaque introduction s'appuyant sur des sources différentes, étroitement connectées aux sciences de gestion et du management mais n'ayant que peu de rapport les unes avec les autres.

Deuxièmement, chaque essai est comme un nœud de pensée semi-indépendant qui s'épanouit dans un territoire intellectuel relativement différent mais connecté à l'ensemble (Weatherall, 2019). Les concepts y sont considérés comme des outils de compréhension qui doivent être employés là où ils s'appliquent le mieux. Ce format permet de poursuivre le thème principal de chaque essai de manière indépendante, tout en faisant de l'isomorphisme hégémonique, la problématique continue dans les formes discontinues des objets investigués. Dès lors, l'hégémonie est un cadre général de réflexion décliné en plusieurs outils théoriques qui approfondissent certaines de ses facettes (discursives, cognitives ou interactionnelles) dans des contextes liés à l'enseignement et la pratique du management. On a essayé d'appliquer le conseil théorique d'Ervin Goffman : « mieux vaut des manteaux différents pour bien vêtir les enfants qu'une seule tente splendide dans laquelle ils grelottent tous. » (Goffman, 1961, p.xiv).

Enfin, ces essais le sont à plusieurs titres. Ils abordent des thèmes divers et traitent chacun d'un sujet sans prétendre l'épuiser, ils sont libres, ils sont des *tentatives*, une réflexion théorique et empirique en cours. À travers eux, « ce sont des objets d'enquêtes que nous proposons plutôt que nous ne résolvons un problème et ne rendons une réponse définitive. » (Mauss, 2021, conclusion de sociologie générale, §2⁷).

Écrire différemment, ce n'est pas prétendre écrire bien ou mieux. Il s'agit bien plus d'attirer l'attention sur l'importance de l'écriture (Grey & Sinclair, 2006). Elle doit être prise au sérieux comme vecteur de connaissance, capable de changer l'expérience de celui qui écrit et de celui qui lit (idem). L'écriture ainsi conçue ne se contente pas de dire les choses de manière didactique, elle ouvre une porte pour que le lecteur vive une expérience et crée de la résonance avec lui (Meier & Wegener, 2017). Les quatre essais qui constituent le cœur de cette recherche – et que nous présentons brièvement ci-dessous – sont le résultat de ce processus.

La condition élitaire

Essai 1. Populisme élitaire (homogénéité du discours)

Le premier essai explore la montée en puissance du discours socio-écologique dans l'environnement de la *business school*. Nous décryptons ce phénomène à travers le concept de populisme élitaire, un répertoire de stratégies discursives articulatoires. Notre ethnographie révèle un processus d'homogénéisation caractérisé par le rôle de la politesse comme régulateur des échanges dans une triple fonction potentielle (préserver la face, sécuriser le consensus, garantir une passivité psychologique) ainsi que trois pratiques articulatoires qui vont du « Grand discours » jusqu'aux formes plus discrètes de la « micro-insertion organique » et de la « micro-insertion résiliente ». Cet essai est une contribution à l'ethnographie des discours et met en lumière la formation de la « carrière morale » du manager dès l'enseignement en *business school*.

⁷ Lorsque les sources utilisées dans ce travail ont été consultées au format livre électronique, elles apparaissent selon les règles APA pour ce type de source : (Nom de l'auteur, date, titre abrégé de la section, numéro du paragraphe dans la section).

Essai 2. Mutilation qualifiante (homogénéité de la cognition)

L'essai suivant décrypte l'homogénéité de la pensée « étude de cas », une méthode connue et reconnue dans l'enseignement en management. Après une exploration de ses origines, l'essai propose une investigation ethnographique de l'une de ses formes les plus récentes et les plus courantes : l'entretien par le cas. L'observation directe nous pousse à explorer l'hypothèse de l'étude de cas comme une « mutilation qualifiante ». Elle met en exergue une série d'opérations « spectaculaires » par lesquelles la pensée par le cas est mise en scène dans l'environnement de la *business school* (vedettiser, tronquer, dialogiser). La mutilation cognitive qualifiante est le résultat de ce spectacle qui forme les pensées et qui, dans ce mouvement même, qualifie son porteur à exercer certaines fonctions. Cet essai est une contribution à l'ethnographie de la connaissance et met en lumière la spectacularisation de la « carrière cognitive » du manager.

La condition subalterne

Essai 3. Les corrigibles (homogénéité des interactions)

Le troisième essai s'intéresse à l'entrée dans la *business school* d'individus qui ne correspondent pas aux critères sociaux dominants dans ce genre d'établissement. L'étude a lieu dans le contexte original d'un concours d'une Grande école de commerce dédié à des candidats ayant connu des difficultés sociales. Elle met en jeu une théorie de la non-reproduction des trajectoires sociales – celle des « transclasses » – avec la théorie du stigmate – largement éprouvée en sciences de gestion. Dans ce cas unique où le stigmate social devient un atout qu'il s'agit de faire fructifier, on a vécu le processus de sélection du côté des candidats comme de ceux qui doivent décider de leur intégration dans l'élite de l'enseignement supérieur. En résulte une typologie croisée et collective de la gestion du « stigmate qualifiant ». Du côté des candidats, on dégage six figures interactionnelles. Du côté des observateurs, on distingue deux modalités dans le processus individuel d'absorption du stigmate. Cette étude reflète la fragilité d'un processus collectif où chacun doute, et où l'organisation ne peut s'empêcher de se juger elle-même devant la délicatesse de sa tâche. Cet essai est une contribution à l'ethnographie des interactions et met en avant l'entrée dans les Grandes écoles de management.

Essai 4. L'organisation mineure (homogénéité des pratiques managériales)

Le quatrième essai quitte la « zone d'enseignement au management » pour opérer une incursion dans la « zone de la pratique ». Il s'intéresse au management dans un cabinet de conseil qui prône une distinction par rapport aux normes dominantes du secteur dans lequel il évolue. Un an d'ethnographie révèle que cette tentative, marquée par des visions divergentes du management au sein de l'entreprise, résulte en une forme organisationnelle particulière, fragmentée, où les logiques s'excluent mutuellement, mais fonctionnent ensemble. L'observation dévoile trois mécanismes dans le processus de différenciation, qui concourent à la formation d'un archipel managérial, une réponse organisationnelle à la problématique du « mineur » qui tente de se démarquer dans un environnement majeur. L'organisation mineure est une organisation avec un rapport de dépendance avec l'organisation dominante, vis-à-vis de laquelle elle se positionne en contre mais ne peut se rappeler qu'à elle. L'organisation étudiée dans ce dernier essai est un idéal typique de la logique élitaire et subalterne et de leur entremêlement. Ce que les conditions élitaire et subalterne révèlent, c'est, au-delà de la complémentarité des logiques, leur fusion dans une organisation. Cet essai est une contribution à l'ethnographie organisationnelle.

Partie I. Cadre théorique et méthodologique

Chapitre 1. L'isomorphisme hégémonique

Définition, logiques, facettes

Objectif – L'hégémonie est un concept dont l'utilisation s'est répandue en sciences de gestion et du management. Elle s'appuie sur de multiples théories issues des sciences sociales que nous dévoilons dans ce chapitre. C'est un concept qui appelle à être repensé alors même que la prolifération de ses usages en a altéré le sens.

Méthode – Le chapitre commence par explorer les racines anciennes de l'hégémonie, qui façonnent notre compréhension du concept. Nous examinons également l'utilisation qui en est faite par les chercheurs en sciences de gestion et du management. Ces développements ne prétendent pas offrir une exhaustivité absolue ; ils ne revendiquent pas plus une démarche analytique qui chercherait à résoudre une équation conceptuelle. L'exercice correspond plutôt à une « théoriegraphie », une exploration sélective des théories par l'écriture. L'aspect critique de cette revue se situe dans sa volonté de retracer et de sortir de l'utilisation du concept en sciences de gestion pour mieux y revenir.

Résultats – Notre investigation résulte en la découverte d'un processus dérivé de notre compréhension de l'hégémonie, l'isomorphisme hégémonique. Il s'agit d'un processus consensuel de construction de l'homogénéité dans un environnement social donné (au niveau macro). Au sein des contextes sociaux et organisationnels qui le composent, on dégage deux logiques de construction qui sont des logiques de regroupements autant que de différenciations (niveau meso). La première est l'élitaire. Elle revient à distinguer et rassembler les individus, les positions, les fonctions, les goûts qui seront l'étalon, le majeur, dans un contexte donné. La seconde est la logique subalterne. Elle consiste à rassembler les individus, les positions, les fonctions, les goûts des dominés, des suiveurs, des exclus, des victimes dans un contexte donné. Ces logiques sont observables dans des pratiques discursives, cognitives et interactionnelles dans les organisations.

Originalité – L'hégémonie est conçue comme un processus de construction sociale aux multiples logiques d'organisation aux ressorts culturels. Elle permet une exploration empirique mais aussi la combinaison de deux positions épistémologiques subjectivistes. La logique élitaire recouvre l'épistémologie du dominant, tandis que la logique subalterne sous-tend une épistémologie du dominé. Notre cadre théorique fournit donc à la fois un outil d'analyse pour la connaissance et une structure d'organisation de cette connaissance.

Mots-clés : Hégémonie, Gramsci, Laclau, Guha

Introduction

L'hégémonie peut se référer dans le langage commun à une domination, une suprématie où un certain nombre de groupes sociaux – ou de pays – en suivent un autre. Les premiers déléguent une partie de leur indépendance sociale ou nationale au profit du second, partagent des valeurs, une culture et des intérêts communs. Ils entretiennent aussi un rapport d'inégalité avec lui.

Le terme d'hégémonie est aujourd’hui utilisé dans ce sens vague, souvent comme un nom commun substituable à bien d’autres qui renfermeraient la même idée générale. S’il est tentant de s’arrêter sur la brièveté d’une telle explication, elle ne fait pourtant pas honneur à un concept qui s’avère bien plus riche que ces usages ordinaires ne le laissent entrevoir. Que veut dire cette idée de l’hégémonie, et d’où vient-elle ?

Le terme est encore souvent associé à Antonio Gramsci, philosophe italien antifasciste. Il aborde la notion de manière éparsée dans ses *Quaderni del carcere* (Gramsci, 1985). Quand, à l'aube de la Seconde Guerre mondiale, il s'empare du concept d'hégémonie, il le transforme, depuis la prison mussolinienne où il écrit, en processus à la fois plus ambiguë et plus riche. Pour l'italien, l'hégémonie devient une dynamique organisationnelle dans laquelle un groupe joue un rôle politique, intellectuel et moral de premier plan au sein d'un système social construit autour d'une vision commune du monde.

Par un geste théorique décisif qui capitalise sur son flair politique, Gramsci invite à la penser comme une forme de consentement cuirassée de coercition ; il en perçoit à la fois les dominations et les servitudes ; il va jusqu'à s'emparer de l'allégorie du Centaure machiavélien – mi-homme, mi-bête – et de sa double nature, la force et le consensus, pour symboliser l'hybridité de la contrainte et du consentement par lequel les hommes sont toujours gouvernés (Anderson, 2017a, p.99). C'est qu'au fond, il y a « dans l'obéissance un élément de commandement et dans le commandement un élément d'obéissance » (Gramsci, T2, Cahiers 6-9, 1983 Cahier 8 §45 p.284). Autrement dit, plus un individu est bercé par la contrainte de l'hégémonie d'un groupe social donné, plus il soutient et défend les valeurs de ceux qui le dominent, dans l'organisation qui en résulte, en se dominant lui-même.

Dès lors, la domination n'est plus le seul fait d'un tyran, comme dans les approches par la servitude volontaire et le pacte Hobbésien, mais une dynamique organisationnelle dans laquelle un groupe exerce un rôle politique, intellectuel et moral de premier plan au sein d'un système construit autour d'une vision commune du monde. Dans cette configuration, l'hégémonie devient un leadership *librement* fondé sur un consentement *fabriqué* dans le cadre

d'une alliance entre des membres fondamentalement inégaux socialement, économiquement et culturellement. Elle est donc une relation de pouvoir asymétrique, fondée sur des capacités déséquilibrées en même temps que sur une influence consciemment voulue, consciemment exercée et – en partie – consciemment acceptée.

Penseur politique de premier plan, théoricien critique de l'action collective, le moment Gramscien de l'hégémonie s'étend dans le temps et dans l'espace (Keucheyan, 2012). Des visions « néogramscien » élargissent le domaine d'application de la pensée Gramsci – principalement politique et culturel – et créent ainsi des aires d'investigations nouvelles.

Bien que certaines de ces recherches évoquent l'utilisation originale du terme *hegemony* en anglais – dérivée de *hēgemonia*, le mot grec pour leader ou dirigeant – son utilisation contemporaine est reconnue comme étant plus proche de la notion gramscienne d'une prédominance socioculturelle générale (Prasad & Elmes, 2005).

Relire les *Cahiers de prison*, c'est voir combien la notion chez Gramsci est large, et finalement imprécise (Clark, 2009: 205). Dans ces formes les moins robustes, l'hégémonie paraît diffuse, difficile à localiser, associée à un discours parfois abstrait. En d'autres termes, le concept nécessite d'être repensé (Clayton, 2006). C'est tout l'objet de ce chapitre.

Une prolifération du concept en recherche

La prolifération des références dans les paragraphes qui vont suivre est volontaire : elle a pour objectif de montrer au lecteur l'utilisation intensive du concept. Le terme hégémonie est mobilisé dans nombre d'articles académiques qui font explicitement référence à une théorie de l'hégémonie, notamment en sciences politiques (Eriksen, 2018; Joseph, 2000; Krampf, 2019; Nye, 2019; Winecoff, 2020; Yilmaz, 2010), ou en relations internationales (Ben-Porat, 2005; Clark, 2009; Cox, 1983; Gregory & Halff, 2013; Nabers, 2010; Nexon & Neumann, 2018; Nicholls, 2020; Vezirgiannidou, 2013; Wullweber, 2019). Son usage s'étend bien au-delà de cet espace disciplinaire initial, et a donné naissance à des théories appliquées en économie politique (Keohane, 2005; Kindleberger, 1986; Mayhew, 2005), en anthropologie (Rodseth, 2018), dans les études de genre (Budgeon, 2014), en droit (Rajagopal, 2006) ou en philosophie sociale (Joseph, 2000; Rachar, 2016).

En sciences de gestion et du management, l'hégémonie est aujourd'hui citée dans des travaux qui s'inscrivent dans des perspectives critiques sur la stratégie politique de l'entreprise (Kourula & Delalieux, 2016; Levy & Egan, 2003), en finance et comptabilité (Ashraf & Uddin, 2015; Mantzari et al., 2017), en marketing (Johnsen et al., 2020; Mamali & Nuttall, 2016), dans

les analyses sur les organisations et leur culture (Blom & Alvesson, 2015; Ikenberry & Kupchan, 1990; Mumby, 1997; Nyberg et al., 2018; Ogor, 2001; Palpacuer & Seignour, 2020), en communication (Bader, 2019; McHale et al., 2007), sur les pratiques linguistiques et la domination de l'anglais (Boussebaa & Brown, 2017; Tietze & Dick, 2013), en entrepreneurship (da Costa & Silva Saraiva, 2012) ou encore pour penser l'apparition de nouveaux mouvements de consommateurs (van Bommel & Spicer, 2011) ou la responsabilité sociale des entreprises (Ferns & Amaeshi, 2019; Levy et al., 2016). Parmi ces travaux, certains se focalisent sur la résistance aux institutions et la contre-hégémonie (Contu et al., 2013; Mamali & Nuttall, 2016; Mees-Buss & Welch, 2019; Palpacuer & Seignour, 2020). Tout un corpus critique a traité de la culture d'entreprise en se référant à l'hégémonie (Grey & Willmott, 2005), et aux enjeux de contrôle et de résistance qu'elle entraîne.

L'hégémonie s'est aussi fait une place dans la discussion sur le pouvoir dans les organisations. Fleming & Spicer (2014) dressent une cartographie des différentes formes que cet élément fondamental y prend, et ils mentionnent l'hégémonie comme faisant partie des théories de la domination. Ces dernières considèrent le pouvoir comme un processus, par lequel les acteurs établissent une influence par la construction de valeurs qui tente de faire apparaître les relations de pouvoir comme inévitables et naturelles. Fleming et Spicer soulignent que la domination ainsi conçue trouve ses racines théoriques chez Lukes (2004), et reposent sur trois mécanismes principaux : l'articulation idéologique (Alvesson, 1991), la manufacture du consentement (Burawoy, 1982) et la mise en conformité avec les institutions (Fligstein, 1987).

Explorer et repenser l'hégémonie

La multiplication des références à l'hégémonie dans la discipline fait d'elle une figure d'alternative crédible aux concepts plus classiques dont certains chercheurs souhaitent s'affranchir (Alvesson & Blom, 2020, Mantzari et al., 2017). Le concept d'hégémonie tel que développé par Gramsci et ses héritiers permettrait de donner une dimension critique aux théories institutionnelles en portant l'attention sur les mécanismes du pouvoir (Mantzari et al., 2017, p.188).

Pourtant, nous manquons de recul sur les différentes sources qui façonnent notre compréhension de l'hégémonie dans la littérature en sciences de gestion et du management et sur les principales perspectives à partir desquelles nos usages sont dérivés. Il semble donc nécessaire d'essayer, en face de ce foisonnement, d'esquisser quelques définitions et facettes générales.

Quelles sont les origines de l'hégémonie ? Comment a-t-elle été théorisée en sciences sociales ? Quelles utilisations ont été privilégiées en sciences de gestion et du management ? C'est l'exploration de ces questions qui est présentée dans ce chapitre. Son intention ultime est de proposer, en plus d'un dévoilement théorique du concept pour notre travail, les observations empiriques rendues possibles par ce dévoilement.

1.1 Aux origines, une homogénéisation

Afin de jeter un regard neuf sur le concept d'hégémonie, il s'agissait d'abord d'explorer ses racines anciennes. Cette partie aborde la fondation du concept dans la Grèce antique, qui constituait un point de départ essentiel tandis que sa signification dans la pensée chinoise, elle, relevait du détour (Anderson, 2017b). Enfin, se replonger dans les *Cahiers de Prison* de Gramsci semblait nécessaire pour revenir à ce tournant décisif dans le processus de définition du concept et son « moment Gramscien » (Thomas, 2009).

Hégemôn et arkhē

Du grec ancien ἡγεμὸν, *hégemôn* signifie « guide » : on le retrouve dans l'Iliade d'Homère. Ulysse, Achille, Ajax, Agamemnon, Ménélas ou encore Diomède sont ainsi des « hégémôns » c'est-à-dire, selon les traductions, des « capitaines », des « chefs », des « seigneurs », ou encore « ceux qui des Grecs à Troie commandait des hommes » (Wilkinson, 2008, p.121). Au combat, les hégémôns donnent des ordres, mènent les autres sur le champ de bataille.

En tant que nom abstrait, *hēgemonia* apparaît pour la première fois chez Hérodote – historien grec qui vécut au Vème siècle avant notre ère – pour désigner la direction d'une alliance de villes-États dans un but militaire commun (Anderson, 2017b). C'est à Sparte que revient ce rôle dans la résistance à l'invasion de la Grèce par les Perses. Le concept est alors lié à l'idée d'une *ligue*, dont les membres sont en principe égaux, désignant l'un d'entre eux pour les *diriger* dans un but donné (Worth, 2015). Le commandement sur le champ de bataille est accordé à l'un des membres et la guerre est son domaine d'application. L'origine de l'hégémonie est donc politico-militaire, et non pas économique ou culturelle, bien que la richesse et la culture puissent être des ressources qui la constituent en tant quel telle.

L'étude des histoires d'Hérodote, mais également de Thucydide, de Xénophon et d'Ephorus dévoile la croissance de l'hégémonie comme thème majeur des historiens et une préoccupation importante de la civilisation grecque (Wickersham, 1994).

Hégemonia y coexiste avec un autre terme indiquant une règle dans un sens plus général : *arkhe*. Ce terme, dans la Grèce antique, signifie l'origine, le fondement, le commencement du monde, la source ou le Premier Principe de toutes choses. Par extension, cela désigne ainsi celui qui commence, celui qui ordonne, le « premier », donc le chef : le *commencement* se mue ainsi en *commandement*, c'est « la logique du commencement/commandement », « l'anticipation du commandement dans sa disposition » (Rancière, 2004, p.234, 231). En résumé, « Est Arkhe ce qui est antérieur, préalable, fondateur, modélisateur, générateur » (Morin, 2014, 3. L'arrière pensée, La plaque tournante §5). Hégemonia est un leadership librement fondé sur « l'attachement ou le consentement », tandis qu'*arkhe* implique « l'autorité supérieure et la dignité coercitive » de l'empire, en extrayant, par contraste, un simple « acquiescement » (Grote, 2010, p.395–7).

Arkhe et Hégemonia sont souvent opposés et renvoient à deux conceptions du pouvoir. Arkhe tend à désigner une forme de subordination plus forte et directe que hégemonia, car initiée par une origine qui s'impose à tous, sans recherche d'un consentement. L'*arkhe* suppose ainsi la structure, alors que hégemonia suppose le réseau, l'échange consenti sur lequel va se fonder une forme d'inégalité. C'est pourquoi certains historiens grecs font d'*arkhe* la règle de et par la force, alors que hégemonia devrait reposer sur le mérite et sur un consentement conditionnel à obéir. Thucydide distingue les deux, et critique le passage d'Athènes d'hégemonia à *arkhe* comme étant la cause fatale de la guerre du Péloponnèse. Pour lui, Athènes est passée de ce qu'il appelle une hégémonie réussie à un échec de l'*arkhe* (Worth, 2015). Les notions d'hégémonie et d'*arkhe* s'opposent en ce que les modalités de l'usage de la force et de la contrainte les séparent.

Ces deux termes renvoient à deux conceptions différentes du commandement suprême (Wilkinson, 2008), et notamment à celui du commandement militaire qui est déterminant dans ces périodes de luttes incessantes entre villes-état. L'hégémonie était l'exercice d'un pouvoir temporaire et limité qui comportait en lui-même la possibilité d'un pouvoir plus élargi.

Nous nous retrouvons donc face à une hégemonia extensible au-delà de ses prérogatives et un *arkhe* plus ancré sur une structure rigide. Rétrospectivement, Aristote écrira à propos d'Athènes et de Sparte que « chacun des deux États hégémoniques de la Grèce a pris pour norme sa forme de gouvernement et l'a imposée aux autres villes, dans un cas les démocraties et dans

l'autre les oligarchies, sans se soucier de l'intérêt des villes, mais seulement de leur propre intérêt » (Aristotle, 1995, p.129).

Plus tard, le terme d'hégémonie tombe dans un relatif oubli, car le vocabulaire politique de Rome, où les alliés absorbés dans une République en expansion dont aucune cité-État grecque ne pouvait égaler la structure, et où Rome était « la première » des ville, l'Urbs par excellence, ne l'exigeait pas (Anderson, 2017b). Examiner l'hégémonie chez les classiques, c'est étudier plus qu'un simple concept ancien dont on évaluerait l'extension : c'est un sujet d'apprentissage marqué par ses acceptations successives, développé au fil des siècles au gré de contextes historiques changeants.

Les nuances de la signification du terme « hégémonie » reflètent le souci des traducteurs des classiques d'adapter le terme aux différents contextes : pouvoir, leadership, commandement, suprématie, domination, souveraineté ou empire (Wilkinson, 2008). La tension initiale entre domination brute et domination par consentement, *arkhe-hégemonia*, est sans cesse rejouée car jamais vraiment résolue.

Ba, l'hégémonie chinoise

L'hégémonie est aussi un concept oriental. L'historien Perry Anderson le rappelle : « Il n'y a qu'un seul pays dans le monde aujourd'hui où l'hégémonie est un terme central dans la langue officielle de l'État : la Chine, où il est présent dans la constitution » (Anderson, 2017, p.156). Cela jette, souligne-t-il, une lumière nouvelle sur la fortune du concept en Occident, et nous ramène à une histoire qui remonte plus loin même que son émergence dans la Grèce classique.

En Chine, le terme y recouvre des réalités historiques changeantes depuis le VIIIème siècle avant J.-C. Au cours de ce dernier, la chute du royaume Zhou occidental précipite l'avènement de son successeur Zhou oriental. Le royaume devient en réalité un « patchwork de seigneurs féodaux rivaux sous une autorité royale, entourée d'une périphérie encore seulement semi-sinisée » (Anderson, 2017, p.193). C'est dans ces conditions qu'émerge la figure d'un seigneur commandant une force supérieure, avec le soutien des seigneurs inférieurs, pour protéger le nouveau royaume contre les menaces.

Pour le désigner un nouveau terme, *ba*, apparaît au VIIème siècle. C'est d'abord le roi, dont le titre traditionnel est *wang*, qui occupe ce nouveau rôle. La légende relative au *ba* voudrait « qu'au fil du temps, ils soient cinq, une ligue magique composée de leurs alliés, qu'ils se réunissent en assemblée, qu'ils concluent des pactes et prêtent serment » (Anderson, 2017,

p.193). La ressemblance de ce modèle avec les ligues de la Grèce classique a conduit les historiens occidentaux, assez tôt, à considérer le *ba* comme un « hégémon » (idem). Au fil des siècles, les caractéristiques rattachées au *ba* évoluèrent, des doutes exprimés par Confucius (Analects, Book 14 : 18, 15 in Anderson, 2017) jusqu’au caractère de tromperie et de violence que lui attribue Mencius (Mengzi, Books 2A, 3 :1, and 6B, 7 :1. in Anderson 2017). Au début du IIIème siècle avant J.-C., Xun zi, penseur chinois confucianiste, est lui plus nuancé, un *ba* pouvant jouer un rôle économique et politique relativement constructif : « Un roi cherche à acquérir les bons hommes. Un hégémon cherche à se faire des alliés. Un homme fort cherche à acquérir un territoire » (Xun zi, 9 : 139–41, in Anderson 2017).

Mais à la fin du XIXème et au début du XXème siècle, l'espace de la pensée politique change en Chine et le concept d'hégémonie, jusqu’alors tourné vers l’interne trouve une application grâce à l'influence occidentale grandissante (Anderson, 2017b). On peut dire qu'on se trouve, à la fin du XVIIIème siècle, devant au moins deux manières de voir le rapport de l'hégémonie au pouvoir. Contrainte de la force, consentement par la persuasion : la tension relative au concept se retrouve. Tout comme se reconnaît à nouveau, à travers ces événements et utilisations, l'agilité d'un terme qui s'adapte au rythme des contextes historiques qui le forment et qu'il reflète.

Hégémonie et alliance

Les révolutionnaires russes comme Lénine avaient déjà fait de l'hégémonie une véritable stratégie sociale et politique. On l'a vu avec ses origines grecques comme chinoises : l'hégémonie consiste à l'origine en une alliance entre quasi-pairs. Les développements du concept en Russie, avant même Gramsci, apporte des éléments précisions supplémentaires. L'évolution du concept prend un tournant dans la Russie tsariste, au début du XXème siècle (Buci-Glucksmann, 1975). Avant même que Gramsci ne s'en empare, une utilisation nouvelle apparaît au cœur des débats du mouvement révolutionnaire : la *gегемония* peut définir les relations politiques, non pas seulement entre les États, mais au sein d'un État.

Les premiers écrits de Lénine développaient le thème de l'hégémonie dans le contexte de la lutte pour les revendications démocratiques « bourgeoises » et il est influencé par des écrivains russes plus anciens comme Akselrod qui parle de « l'hégémonie du prolétariat dans la révolution démocratique » (Harding 1977 : 47 in Joseph, 2003). La classe ouvrière doit unir tous les secteurs opprimés de la population en tant qu'alliés, sous sa direction : « Du point de vue du marxisme, la classe, tant qu'elle renonce à l'idée d'hégémonie ou qu'elle ne l'apprécie

pas, n'est pas une classe, ou pas encore une classe, mais une guilde, ou la somme d'un total de guildes » écrit ainsi Lénine (1968, pp.413, 415, 233, 417, 57.).

Pour les révolutionnaires comme Lénine, la dictature – le pouvoir par la force – devait s'exercer sur les classes dites ennemis (propriétaires féodaux et capitalistes bourgeois), tandis que l'hégémonie – le pouvoir par consentement – régirait les relations de la classe ouvrière avec les classes alliées (la paysannerie). Toute alliance avec la « petite bourgeoisie » doit consister à résoudre les contradictions qui l'opposent à la classe ouvrière et à les gagner à l'hégémonie du « prolétariat ». Cela fera partie d'un processus général dans lequel la classe dominante subit une crise d'hégémonie tandis que la classe ouvrière renforce sa contre-hégémonie. Après le renversement soudain du tsarisme en 1917, la notion d'hégémonie tombe en désuétude au sein des révolutionnaires, et disparaît des écrits de Lénine (Anderson, 2017b). Le concept avait été dépassé par les événements, et par un nouveau contexte historique (idem). Ce « moment » russe nous permet de voir la modulation stratégique à l'œuvre dans l'hégémonie, et, à nouveau, un subtil mélange entre domination par la force et pour le consentement.

Si la classe dominante a perdu son consensus, c'est-à-dire qu'elle n'est plus « dirigeante » mais seulement « dominante », exerçant seule la force coercitive, cela signifie précisément que les grandes masses se sont détachées de leurs idéologies traditionnelles, et ne croient plus ce qu'elles croyaient auparavant. Cela provoque une crise: « La crise consiste précisément dans le fait que l'ancien se meurt et que le nouveau ne peut pas naître ; dans cet interrègne, une grande variété de symptômes morbides apparaissent » (Gramsci, T1, Cahiers 1-5, trad. Fr 1996, Cahier 3 §34, 283).

Ces premières perspectives montrent que l'hégémonie est liée à l'exercice d'un pouvoir, mais aussi à une forme d'homogénéisation. Chez les Grecs, des villes s'assemblent et font bloc pour affronter d'autres alliances ; en Chine, le concept désigne une entente entre des seigneurs pour unifier des territoires ; en Russie, une alliance entre classes qui sert un projet politique. L'homogénéité est motivée par la guerre ou la conquête politique, ce sont elles qui rassemblent. Ces conceptions renferment toute une idée principale, celle de la formation d'un groupe homogène, quasi-égaux ou fondamentalement inégalitaire (en moyens, force, influence), autour d'un but commun (militaire, politique). Derrière l'homogénéité, il y a l'idée de rassemblement, de cohérence, d'unité. Le moment Gramscien, souvent considéré comme la source des théories sur l'hégémonie (Bates, 1975; Fontana, 2006 ; Daldal, 2014), va étendre et élaborer les mécanismes de cette homogénéisation, notamment en y décryptant le rôle des idées et une dimension, souvent qualifiée de « culturelle », de l'hégémonie.

Homogénéiser par les idées

L'hégémonie gramscienne repose sur la thèse qu'un groupe social n'est pas dominé par la seule force, mais par les idées (Bates, 1975, p.351). Pour Gramsci, un groupe dominant crée une idéologie, une *Weltanschauung*, une vision du monde acceptable pour une population plus large (Gramsci, T2, Cahiers 6-9, 1983, Cahier 7 §33, p.197). Le consentement du collectif est garanti par la promotion de cette vision du monde, créant ainsi un cadre qui définit ce qui peut être considéré comme des normes acceptables. L'hégémonie attire notre attention sur l'aspect idéologique du leadership (Alvesson & Spicer, 2012; Collinson, 2005) ; elle renferme une conception d'un leadership intellectuel et moral (Mantzari et al., 2017, p.188).

Pour Gramsci, l'obéissance n'est pas automatique, même au sein d'un même groupe social, elle doit se *produire*. Sa nécessité ou sa rationalité doit être incontestable. Gramsci se demande donc comment on peut diriger le plus efficacement, comment préparer au mieux les dirigeants à reconnaître les lignes les plus rationnelles à suivre ou les lignes de moindre résistance si l'on veut s'assurer le consentement de ceux qui sont dirigés.

L'exercice du rôle d'*hegemon* implique l'exécution d'un processus de réforme intellectuelle par lequel il y a une transformation du terrain idéologique précédent. L'hégémonie est aussi une phase historique au cours de laquelle un groupe donné dépasse une position de défense de sa position économique et aspire à une position de leadership dans l'arène politique et sociale (Thomas, 2009, p.152). Pour Gramsci, l'hégémonie est donc une dynamique d'organisation dans laquelle un groupe exerce un rôle politique, intellectuel et moral de premier plan au sein d'un système construit autour d'une vision commune du monde.

Gramsci réalise une distinction conceptuelle cruciale, et qui prolonge celle entre *arkhe* et *hégemonia*, entre le pouvoir basé sur la « domination » directe et « l'hégémonie ». L'hégémonie est une synthèse organique de plusieurs éléments fondés sur une idéologie qui suscite une adhésion (Gramsci, 1985, p.161). Les pratiques hégémoniques ne contraignent jamais ouvertement qui que ce soit, au contraire, elles « bercent » subtilement et sans cesse les individus, pour qu'elles soient considérées comme normales et naturelles, alors même qu'elles fortifient les manières de penser et de parler qui privilégient un groupe (Hatch & Cunliffe, 2013).

Cette « douce coercition » peut se faire par exemple linguistiquement en définissant les termes dans lesquels les réalités organisationnelles quotidiennes sont construites. L'hégémonie suppose donc que l'on tienne compte des intérêts et des tendances des groupes sur lesquels elle doit s'exercer, et qu'un certain équilibre se forme ; mais de tels sacrifices ne peuvent pas toucher

à l'essentiel, notamment en ce qui concerne la fonction exercée par le groupe dirigeant dans le noyau décisif de l'activité économique (Gramsci, 1985, p.161).

Gramsci reprend à son compte l'allégorie Machiavélienne du Centaure – mi-homme, mi-bête – pour symboliser l'hybridité de la contrainte et du consentement par lequel les hommes sont gouvernés (Anderson, 2017a, p.99). Là où Machiavel avait fait tomber le consentement dans la contrainte, chez Gramsci, la contrainte semble progressivement éclipsée par le consentement (Anderson, 2017a). Le gramscisme n'est pas un machiavélisme consenti mais plutôt une subtile dialectique entre commandement et consentement, résumée dans la formule suivante : « Il y a dans l'obéissance un élément de commandement et dans le commandement un élément d'obéissance (autocommandement et autodiscipline) » (Gramsci, T2, Cahiers 6-9, 1983 Cahier 8 §45, p.284).

Une analyse gramscienne de la vie organisationnelle s'intéresse à la combinaison de la coercition et du consentement, mais n'élude pas la complexité des relations organiques entre les deux, dont découle la transformation des relations sociales, et plus particulièrement les rapports de pouvoir entre groupes sociaux. L'hégémonie chez Gramsci reste sur cette ligne de crête entre domination et consentement qui rappelle celle de l'*arkhe* et l'*hégemonia*.

Certains parallèles ont été établis entre le concept d'hégémonie et la stabilité isomorphe de la théorie institutionnelle (Scott & Meyer, 1994). L'importance de l'hégémonie dans les processus institutionnels a été reconnue (van Bommel & Spicer, 2011). D. L. Levy (2008) considère que le concept d'hégémonie enrichit la compréhension des champs institutionnels. Tout d'abord, la notion d'hégémonie en tant que formation matérielle et discursive entrelacée apporte une solution à la « tendance de la théorie institutionnelle à négliger le rôle du domaine économique et technologique » (Levy, 2008, p.952). Elle permet également de comprendre les liens étroits entre le pouvoir et les institutions, l'hégémonie apparaissant souvent comme une production des institutions et un moyen pour elles de maintenir et de développer leur pouvoir et leur domination. L'hégémonie offre une vision plus dynamique de la réalité sociale ; elle met l'accent sur la nature politique des luttes pour façonnner les dimensions économiques, discursives et organisationnelles (D. L. Levy, 2008).

Le concept d'hégémonie développé par Gramsci et ses héritiers apporte aussi une dimension critique aux théories institutionnelles en focalisant l'attention sur les mécanismes du pouvoir (Mantzari et al., 2017, p.188). Les deux perspectives, celle de l'hégémonie et celle de la théorie institutionnelle ne sont d'ailleurs pas exclusives : le concept gramscien peut être incorporé dans la perspective institutionnelle pour comprendre, par exemple, la dynamique des champs (Mollona & Pareschi, 2020).

Propos d'étape : une « Hégémonégéisation »

Ces différents développements renferment l'idée d'un processus d'homogénéisation. Les origines grecques, chinoises ou russes rendent compte de la formation d'un groupe commun qui poursuit des objectifs militaires, politiques, culturels et sociaux qui les rassemblent et les différencient. Gramsci construit sur cette idée initiale pour développer les modalités de cette homogénéité, par exemple en soulignant de rôle des idées dans cette cohésion.

Notre exploration montre également que les différentes théories sous-tendent l'existence d'au moins deux groupes : celui qui domine et celui qui est dominé. Cette distinction parcourt, en arrière-plan comme au premier, les principales théories de l'hégémonie. Plus que cela, elles suggèrent deux logiques, c'est-à-dire deux manières d'organiser, en tant que groupe leader, ou élitaire, ou pour lutter pour le devenir, c'est-à-dire en tant que groupe subalterne.

1.2. Deux logiques d'organisation

Dans sa théorie de l'hégémonie, Gramsci s'intéresse à la manière dont un groupe dirigeant exerce sa fonction de leader, et va porter le regard sur les mécanismes organisationnels qui sous-tendent cette fonction. Il va faire de même avec le groupe des « suiveurs ». Chez Gramsci, ces derniers, groupes non hégémoniques, sont appelés « subordonnés » ou « subalternes » (Gramsci, T1, Cahiers 1-5, trad. Fr 1996, Cahier 3 §48, p.293). L'exemple du rôle des intellectuels chez Gramsci est l'illustration la plus claire de ces deux logiques d'organisation.

Le cas des intellectuels : Logique élitaire, logique subalterne

La fonction d'organisation de l'hégémonie donne lieu à une division particulière du « travail hégémonique ». Les idées qui correspondent à la source du pouvoir hégémonique sont développées et portées par ceux que Gramsci nomme les « intellectuels »⁸.

⁸ Gramsci décrit deux « niveaux » superstructurels où l'hégémonie est exercée : la « société civile », c'est-à-dire l'ensemble des organismes communément appelés « privés », puissant champ d'action historique et sphère de l'idéologie, et celui de la « société politique » ou l'« État ». Ces deux niveaux correspondent d'une part à la fonction d'« hégémonie » que le groupe dominant exerce dans l'ensemble de la société et, d'autre part, à celui de la « domination directe », la coercition exercée par l'État. L'appareil du pouvoir coercitif de l'État impose « légalement » une discipline aux groupes qui ne « consentent » pas. L'hégémonie est assurée, dans la société, de manière indirecte, et par l'État, par un mode de domination directe. Le groupe hégémonique exerce son pouvoir à ces deux « niveaux », selon ces deux modalités. C'est là que se joue la guerre cruciale de l'hégémonie intellectuelle.

Le terme ne désigne ni un métier ni un statut qui ne concernerait que certains⁹, mais plutôt une fonction au sein de tout groupe social. Le but des intellectuels est de transmettre, de convaincre et de faire adhérer, dans ce que Gramsci appelle un « rapport d'éducation » : « Tout rapport d'« hégémonie » est nécessairement un rapport d'éducation » (Gramsci, T3, Cahiers 10-13, Cahier 10, §44, p.130).

Par relation éducative, il ne s'agit pas de relations strictement « scolaires » mais du type de relations qui existe dans l'ensemble de la société, entre les groupes qui exercent une fonction intellectuelle et non-intellectuelle, entre les dirigeants et les gouvernés et pour chaque individu par rapport aux autres individus. Ce constat s'applique non seulement au sein d'une nation, entre les différentes forces qui la composent, mais aussi dans le domaine international, entre des « blocs », ou dans les organisations privées comme les entreprises.

Les intellectuels sont les hérauts du groupe dominant et sécurisent un consensus social. Ils obtiennent le consentement des dominés de deux manières. Premièrement, les intellectuels s'assurent du consentement « spontané » donné dans la « société civile » par les masses à l'orientation générale imposée par le groupe dominant. La société civile est le lieu où les intellectuels défendent les visions dominantes du monde. Les intellectuels parviennent à créer une hégémonie s'ils étendent la vision du monde des dirigeants aux gouvernés et obtiennent le consentement « libre » des masses. Ce consentement peut aussi être provoqué « historiquement » par le prestige dont jouit le groupe dominant du fait de sa fonction dans le monde de la production.

Deuxièmement, les intellectuels ont également pour fonction d'organiser l'hégémonie intellectuelle d'un groupe au sein de l'appareil de pouvoir coercitif de l'État. Ils fonctionnent comme des points de prestige et d'attraction pour le projet hégémonique d'un groupe, en tant qu'« agents » de l'État. Dans la mesure où les intellectuels ne parviennent pas à créer l'hégémonie, la classe dirigeante s'appuie sur l'appareil coercitif de l'État pour forcer le consentement. Ces fonctions permettent d'assurer une « tranquilité intérieure » (Cahier 8 §79, p.300), c'est-à-dire un niveau et une intensité de la fonction hégémonique suffisante de la part du groupe dirigeant.

Gramsci distingue deux types d'intellectuels : les intellectuels « organiques » et les intellectuels « traditionnels ». Les premiers sont liés à chaque groupe social et à sa fonction économique. Chaque groupe crée organiquement des intellectuels qui lui donnent une homogénéité et une conscience. Quant aux seconds, il s'agit d'intellectuels qui représentent une

⁹ « Tous les Hommes sont des intellectuels, mais tous n'ont pas la fonction sociale d'intellectuels » écrit Gramsci (Gramsci, T3, Cahiers 10-13, Cahier 12, §1, p. 346).

continuité historique par-delà les différents groupes sociaux. Ils ont survécu aux changements les plus radicaux du paysage politique et de la structure économique. Ces intellectuels sont les « députés » du groupe dominant et assurent le fonctionnement effectif de l'hégémonie.

L'une des étapes les plus importantes pour qu'un groupe évolue vers l'hégémonie est de conquérir « idéologiquement » ces intellectuels traditionnels, à les assimiler. Cette assimilation est d'autant plus efficace que le groupe en question parvient à développer simultanément ses intellectuels. Si on reprend les termes de Gramsci, les « intellectuels » dans l'organisation ne se contentent pas de produire du discours, mais sont impliqués dans l'organisation en produisant le « sens commun », c'est-à-dire ce qui va de soi. Développer « ses » intellectuels apparaît donc d'une importance stratégique. Les intellectuels sont les garants de l'hégémonie, et ils sont également les médiateurs des moments de transmission d'un projet hégémonique à un autre. Tout développement organique des masses dépend de cette lutte entre intellectuels.

Dans ses *Cahiers*, Gramsci décrit donc, à travers le cas des intellectuels les mécanismes du contrôle – et de conquête – du pouvoir (voir schéma 1). Il utilise une métaphore militaire célèbre¹⁰ : si les experts militaires modernes accordent une plus grande importance stratégique à la « guerre de position » qu'à la « guerre de mouvement », il faut en faire de même avec la conquête politique et idéologique (Keucheyan, 2012). Une « guerre de position », sous la forme d'une lutte intellectuelle, est nécessaire pour créer une nouvelle hégémonie. La guerre de mouvement, en effet, ne saurait qu'engendrer des dommages superficiels : une attaque d'artillerie violente semble parfois, en temps de guerre, avoir détruit tout le système défensif de l'ennemi, alors qu'elle n'a détruit que le périmètre extérieur (Gramsci, T2, Cahiers 6-9, Cahier 7 §10 p.176-177). La guerre de mouvement subsiste tant qu'il s'agit de gagner des positions qui ne sont pas critiques. C'est la « guerre de position », qui, une fois gagnée, est décisive. Cette guerre de siège est concentrée, difficile, et requiert des qualités exceptionnelles de patience et d'inventivité.

Gramsci cite en réalité trois formes de guerre : la guerre de mouvement, la guerre de position et la guerre souterraine (caractérisée par son illégalité) qui s'articulent entre elles. Ces affrontements sont dynamiques et adaptatifs : on peut passer d'une guerre de position à une guerre de mouvement supportée par une guerre souterraine, mais elles peuvent également toutes se mener simultanément. Pour lui, la résistance passive comme celle que développera plus tard

¹⁰ Rappelons que Gramsci précise que les comparaisons entre l'art militaire et la politique, si elles sont faites, doivent toujours être prises « *cum grano salis* [avec une pincée de sel] - en d'autres termes, comme des *stimuli* à la pensée » (Gramsci, T1, Cahiers 1-5, trad. Fr 1996, Cahier 1 §133 p.118).

Gandhi est ainsi une guerre de position, qui à certains moments devient une guerre de mouvement, et à d'autres une guerre souterraine : « Les boycotts sont une forme de guerre de position, les grèves de guerre de mouvement, la préparation secrète d'armes et de troupes de combat appartient à la guerre souterraine » (Gramsci, 1985, p.229).

Comme le montre l'exemple des intellectuels, Gramsci se place en réalité alternativement dans la position du groupe hégémonique, en décryptant les mécanismes de gestion et d'organisation de l'hégémonie, et dans la position du groupe subalterne, qui doit lutter pour sa conquête. Le cas des intellectuels et de la lutte pour les idées Gramsci nous donne, du point de vue du groupe hégémonique, un manuel machiavélien de gestion du pouvoir. Du point de vue du groupe qui veut conquérir le pouvoir, il fournit également un programme. Se dessinent donc deux logiques d'organisation, celle du dominant dans le premier cas et celle du dominé dans le second.

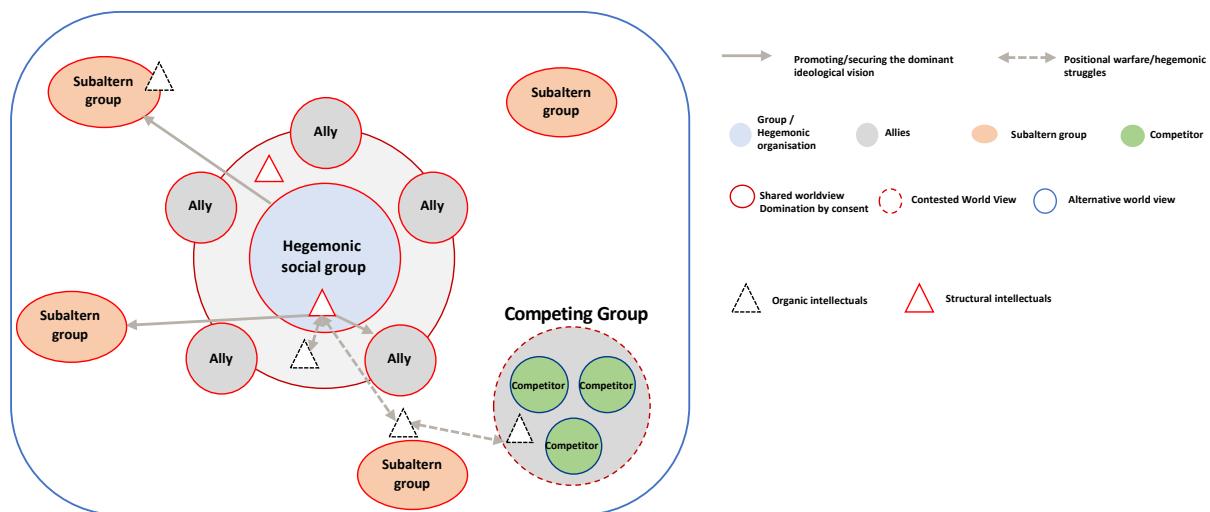


Schéma 1. La dynamique de l'hégémonie chez Gramsci

Loin de rejoindre des visions classiques du pouvoir comme « propriété » exclusive d'un groupe qui l'a conquis, dans le cas de Gramsci, on a affaire à une stratégie, inscrite historiquement, qui se déploie, fruit d'un ensemble de positions toujours potentiellement remises en question « par le bas » (Gramsci, T1, Cahiers 1-5, trad. Fr 1996, Cahier 3 §34 p. 282). La force de l'analyse de Gramsci réside dans le fait qu'elle dépasse le cadre du marxisme pour devenir un compte rendu sociologiquement plus abstrait des relations de pouvoir asymétriques organisées (Salamini, 1974). Les groupes dominants et les groupes dominés ne correspondent donc pas à des groupes sociaux fixes, mais des ensembles qui se forment et se

déforment au rythme de la diffusion et de la montée en puissance des idées qui les rassemblent et les divisent.

Développement de la logique subalterne chez Guha

Si Gramsci est à l'origine du développement de l'idée de subalternité au sein de l'hégémonie, les héritiers de sa pensée vont s'en emparer de manière décisive. Dès les années 1960, Gramsci devient une référence des études postcoloniales. Dans les années 1970, les études postcoloniales indiennes donnent naissance à un champ d'étude spécifique: les *Subaltern studies* (Guha & Spivak, 1988). Elles dénoncent notamment l'hégémonie des représentations occidentales du monde.

Ce courant est, par exemple, représenté par Ranajit Guha. Dans *Dominance without hegemony* (Guha, 1997), il décrypte les structures du pouvoir sous le Raj, la période de domination britannique sur le continent indien, de 1858 à 1947. Partant du même constat que Gramsci – il y a des dirigeant et des dirigés – Guha développe un modèle analytique qui éclaire avec acuité les mécanismes de pouvoir dans l'Inde coloniale (schéma 2).

Guha utilise différentes paires de notions pour conceptualiser l'articulation historique du pouvoir dans l'Inde coloniale dans tous ses aspects institutionnels, modaux et discursifs. Chaque branche précise la configuration du pouvoir du moment historique analysé. Les mécanismes de pouvoir impliquent une relation de dominance (D) (la position relative des individus dans une hiérarchie sociale) et de subordination (S). Chacune est constituée par une autre paire d'éléments en interaction – la domination par la coercition (C) et par la persuasion (P), et la subordination par la collaboration (C*) et par la résistance (R).

La dominance (D) et la subordination (S) s'impliquent l'un l'autre : il n'est pas possible de penser à (D) sans (S) et vice versa : s'il y a dominance alors il y a subordination. Si l'implication mutuelle de (D) et (S) a une validité universelle pour tous les rapports de force qu'elle éclaire, celle de la coercition (C) et de la persuasion (P) ou de la collaboration (C*) et la résistance (R) n'est vraie que dans des conditions données : ils sont contingents (idem).

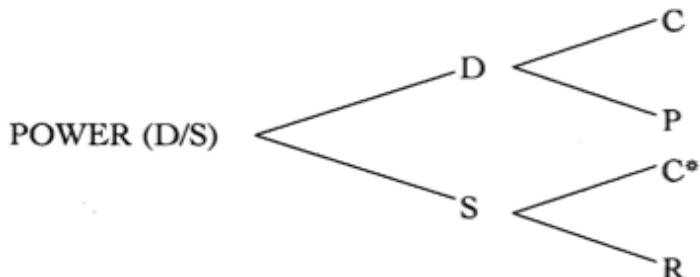


Schéma 2. Configuration générale du pouvoir (extrait de Guha, 1997)

L'hégémonie, cruciale pour son argumentaire, représente une condition de dominance (D), telle que, dans la composition organique de (D), la persuasion (P) l'emporte sur la coercition (C) (P>C) :

« Puisque l'hégémonie, telle que nous l'entendons, est une condition particulière de D et que ce dernier est constitué par C et P, il s'ensuit qu'il ne peut y avoir de système hégémonique dans lequel P l'emporte sur C au point de le réduire à la nullité. Si cela se produisait, il n'y aurait pas de Dominance, donc pas d'hégémonie. » (Guha, 1997, p.23).

Par la clarté de son modèle analytique, Guha est l'un des héritiers de la pensée gramscienne qui a le mieux résolu les ambiguïtés des écrits de Gramsci.

Le subalterne et l'Histoire

Le modèle de Guha participe à la construction d'un nouveau regard subalterne sur l'Histoire. Plus que cela, il ne s'agit pas seulement de construire un nouveau regard, mais d'enregistrer une version subalterne de cette Histoire. Pour Guha, l'histoire du nationalisme indien a été racontée sur le mode d'« une sorte de biographie spirituelle de l'élite indienne » (Guha, 2016). Ce qu'apporte son travail, c'est plus particulièrement une injonction à la réflexivité dans la pratique historique. Il repose lui-même sur une critique historiographique : Guha veut « dévoiler » une autre histoire de l'Inde coloniale, occultée par les historiographies dominantes » (Merle, 2004). Il s'agit d'un « projet d'histoire sociale faisant écho à d'autres tentatives d'historiographies critiques menées alors en Europe dans le domaine de l'histoire ouvrière, de l'histoire rurale et plus généralement de l'histoire des classes populaires » (idem).

Les textes fondateurs de Ranajit Guha font partie de ces « énoncés programmatiques inspirés qui esquisSENT un questionnaire pour une génération d'historiens » (Pouchepadass, 2000). Il s'agit de poser un regard critique sur le corpus officiel d'interprétations relatives au passé et déconstruire certaines certitudes canonisées du monde académique et politique, qui placent au centre les groupes dominants dans des historiographies « élitistes » (idem).

Loin d'être une simple manière de faire de l'histoire de façon différente, *an history from below*, Guha s'emploie à analyser les spécificités d'une « situation », un « moment » historique, en prenant en compte l'ensemble des segments de la société – des subalternes jusqu'aux élites. Tous participent à la « fabrication » de l'Histoire et donc d'une vision d'une monde, pas

seulement *a posteriori* mais concomitamment, par l'écriture de son déroulement. La leçon de Guha c'est peut-être justement que chaque situation de pouvoir, en tant que configuration historique, doit être analysée à l'aune de ses caractéristiques propres et dans la perspective historique qui aboutit à la situation d'aujourd'hui (Merle, 2004).

La recherche critique en gestion a parfois relevé la nécessité de poursuivre des recherches légitimes « au nom du subalterne » (Adler, 2002). Les perspectives postcoloniales fleurissent dans la discipline (Boussebaa, 2024; Boussebaa et al., 2014). Les questions organisationnelles autour des traitements et des structures injustes dans la production de connaissances qu'elles soulèvent concernent à plusieurs titres les travaux sur les thématiques de marginalisation (Fotaki, 2013; Knights & Latham, 2020; Tsoukas & Cummings, 1997), de confiance (Bachmann et al., 2015; Brattström et al., 2019; Stevens et al., 2015; Swärd, 2016) de silence (A. D. Brown & Coupland, 2005; Grey, 2002), sur la construction des identités (Boussebaa & Brown, 2017; A. D. Brown & Humphreys, 2006; Dutton & Dukerich, 1991; Kamocche et al., 2014; van Grinsven et al., 2020) ou du savoir (Brivot, 2011; Höllerer et al., 2020; Kärreman, 2010; Suddaby & Greenwood, 2001) dans les organisations.

Si le terme « subalterne » signifie de « rang inférieur », et que la subalternité se caractérise par un lien de subordination et donc suppose initialement la structure sociale, on peut, en construisant sur cette non-essentialisation, en dégager une logique. Penser la subalternité ce n'est pas seulement penser la domination d'un groupe particulier face à un autre, c'est penser une perspective sur le lien de subordination pour lui-même, qui concerne tous les groupes sociaux.

Dernier développement décisif : La fin de l'essentialisation

Dès le milieu du XXème siècle, l'Amérique latine est le lieu d'une importante tradition néogramscienne. L'hégémonie se révèle être un outil pertinent pour articuler les dynamiques politiques d'un continent marqué par des tentatives de consolidation de leurs systèmes démocratiques, après des expériences autoritaires prolongées (Keucheyan, 2012; Laclau et al., 2020). *Hégémonie et stratégie socialiste* d'Ernesto Laclau et Chantal Mouffe (Laclau & Mouffe, 1985), considéré comme une pierre angulaire du post-marxisme, prend appui sur le « Tournant Gramscien » (*The Gramscian Watershed*) (Laclau & Mouffe, 2014, p. 65-71).

En science politique, son espace théorique initial, la théorie qui en découle continue de donner lieu à l'analyse des phénomènes sociopolitiques d'Amérique du Sud ou au-delà : Krieger & Leblanc (2018) l'utilisaient dans le cadre du « droit à la ville » à São Paulo mais relevaient

aussi son emploi pour analyser l'« éco-densité » dans la planification urbaine à Vancouver (Rosol, 2013), le parti *Podemos* en Espagne (Valdivielso, 2017) ou même le Carnaval multiculturel de Recife (Gaião et al., 2014).

L'approche développée par Laclau et Mouffe a été une source d'inspiration voire a constitué l'ossature, dès le début des années 1980, d'un ensemble d'analyses des discours politiques contemporains, marquées par un recours aux traditions poststructuralistes. Il s'agit d'une contribution essentielle à « la théorie sociale de l'hégémonie » (Contu & Willmott, 2006; Zueva & Fairbrass, 2021), positionnée aux frontières de la philosophie politique et de la théorie sociale. La théorie de Laclau et Mouffe est reprise par des figures de la *critical theory* comme Butler ou Žižek (Butler et al., 2000), et continue d'être commentée par Ivezović, Balibar, Fraser ou encore Toni Negri (Ivezović et al., 2021).

En gestion, la théorie de l'hégémonie de Laclau et Mouffe est utilisée pour étudier de nombreux phénomènes organisationnels. Elle est surtout citée dans des travaux qui s'inscrivent dans des perspectives critiques d'analyse du discours, par exemple en ce qui concerne les organisations non gouvernementales (Contu & Girei, 2014; Laasonen et al., 2012) ou l'innovation dite « frugale » (Tesfaye & Fougère, 2021), la question de la formation de l'identité dans les organisations (Holmer-Nadesan, 1996; Kenny & Scriven, 2012; Lok & Willmott, 2014), le leadership, l'utilisation de la RSE ou les programmes de *mindfulness* sur le lieu de travail (Islam et al., 2017; Kelly, 2014; MacKillop, 2018; Smolović Jones et al., 2020; Zueva & Fairbrass, 2021), l'émergence d'un lanceur d'alerte dans le secteur des services financiers (Kenny & Bushnell, 2020). Elle est également mobilisée pour théoriser les dynamiques de résistance (Contu et al., 2013; Spicer & Böhm, 2007) ou même en dériver une méthode analytique de lecture des données textuelles ou une « ethnographie d'intervention » pour les chercheurs en gestion et en organisation (O'Doherty, 2015; Walton & Boon, 2014) ou encore dans une perspective institutionnelle (Spicer & Sewell, 2010; van Bommel & Spicer, 2011). Dans le milieu de l'enseignement, elle est utilisée pour examiner le développement de l'identité au sein des universités et la manière dont l'identité de « marque » apparaît dans les moments d'articulation (Lowrie, 2007), la dialectique du manque et de la jouissance dans le processus d'identification des étudiants (Müller, 2013) ou dans le contexte académique de la publication (Meriläinen et al., 2008). Des travaux relient cette perspective à d'autres recherches sur la démocratie et le populisme (Fougère & Barthold, 2020; Fougère & Solitander, 2020; Hensmans & van Bommel, 2020), tandis que d'autres développent le versant lacanien du travail de Laclau, par exemple à travers une théorie du « réel » dans l'analyse du discours organisationnel (Cederström & Spicer, 2014).

Laclau et Mouffe font de l'hégémonie un outil central de l'analyse sociale. Ils proposent de la réinventer. La théorie de l'hégémonie qu'ils développent prend largement appui sur Gramsci mais pas seulement¹¹. Ils en proposent leur propre généalogie, des origines qu'ils situent dans la social-démocratie russe jusqu'à Gramsci avant d'élaborer une théorie plus adaptée, selon eux, au monde contemporain (Laclau & Mouffe, 2014).

Dans leur perspective, le social est un champ de bataille discursif ouvert. L'hégémonie consiste à dominer le champ du discours et devient une véritable pratique, intimement liée à ce que les auteurs appellent l'« articulation ». Elle consiste en la construction de « points noraux¹² » qui fixent partiellement le sens d'« éléments flottants » au sein du vaste espace social dans le but de dominer un champ de discursivité, avec la possibilité de leur articulation par des groupes concurrents, consacrant l'instabilité des frontières qui séparent ces derniers¹³ (Idem, 3.II.14). Le point nodal « unit les intérêts et les demandes de divers éléments, en s'articulant entre eux » (Barcellos et al., 2014, p.410).

Par exemple, des signifiants établis de longue date, tels que « liberté » ou « démocratie » jouent souvent un rôle dans la construction de l'hégémonie. Ils peuvent dériver d'une variété d'« institutions résiduelles » – articulations antérieures, cadres normatifs existants ou discours établis plus larges (Zueva & Fairbrass, 2021). Les « individus » ou les organisations elles-mêmes sont conçus comme le résultat de ces pratiques articulatoires. C'est une double logique d'équivalence et de différence qui sous-tend l'hégémonie, les « points noraux » permettant des éléments séparés d'être articulés dans leur équivalence (idem).

Une chaîne d'équivalence, dans la terminologie des auteurs, est alors un discours qui parvient à régler les différences entre ces éléments flottants et à dominer le champ discursif, en fixant partiellement la signification des éléments autour d'un point nodal. Les éléments flottants, une fois fixés autour de ce point d'ancrage, deviennent ce que les auteurs appellent des « moments » (Laclau & Mouffe, 2014, p.157).

¹¹ Pour élaborer leur concept, d'une richesse théorique remarquable, Laclau et Mouffe mobilisent bien d'autres influences : de la déconstruction de Derrida, ils retiennent la notion d'indécidabilité, de la théorie lacanienne ils empruntent les « points de capiton », d'Althusser, ils explorent la notion de surdétermination...

¹² Les points noraux sont inspirés de la notion de « points de capiton » de Lacan ou celle de « signifiant-maître ». Ces dernières impliquent qu'un élément particulier assume une fonction structurante « universelle » dans un certain champ discursif sans que la particularité de l'élément en soi ne le prédétermine à une telle fonction.

¹³ Les deux conditions initiales d'une articulation proprement hégémonique sont 1. La présence de forces antagonistes et 2. L'indécidabilité, l'instabilité des frontières qui séparent ces forces (Laclau et Mouffe, 2014, p.186). Les articulations sont hégémoniques si elles sont pratiquées par plusieurs groupes antagonistes, dont les frontières sont instables du fait même de l'ouverture du social (Idem, 3.II.14). La spécificité d'une pratique articulatoire hégémonique est donnée par sa confrontation avec d'autres pratiques articulatoires de caractère antagonistes (réf. HSS). D'autres conditions apparaîtront dans les écrits ultérieurs de Laclau.

Explorer la théorie de l'hégémonie de Laclau et Mouffe, c'est bien plus que s'intéresser à une analyse classique de discours. Lorsqu'on évoque le discours ou le discursif, il ne s'agit pas ici – et c'est un point décisif – d'un ensemble d'énoncés parlés ou écrits. Les analyses de Laclau et Mouffe rejettent la distinction entre pratiques discursives et non-discursives. Tout objet est constitué comme objet de discours, dans la mesure où aucun objet n'est donné en dehors de toute condition discursive d'émergence¹⁴ (Laclau & Mouffe, 2014 p.148).

Le caractère « mental » du discours est remis en cause : toute structure discursive a un caractère matériel. Il n'y a pas de dichotomie entre un champ objectif constitué en dehors de toute intervention discursive, et un discours consistant en la pure expression de la pensée. Pour Laclau et Mouffe, il est évident que les propriétés matérielles mêmes des objets font partie de ce que Wittgenstein appelle le « jeu de langage ». Évaluer la densité matérielle de l'hégémonie revient à apprécier les pratiques par lesquelles une articulation particulière est réitérée dans divers contextes avec pour effet d'accroître sa force hégémonique (Dey et al., 2016).

Que fait-on, dès lors, quand on analyse les complexes dits non-discursifs comme des organisations ou des techniques de gestion ? On explicite des formes plus ou moins complexes de positions différentielles entre objets, qui ne relèvent pas d'une nécessité extérieure au système qui les structure : elles sont le résultats d'articulations discursives. L'identité des éléments articulés doit être au moins partiellement modifiée par cette articulation : c'est-à-dire que la catégorie de dispersion ne permet que partiellement de penser la spécificité des régularités.

Cette théorie de l'hégémonie rompt de manière décisive avec une logique sociale essentialiste. Elle dépasse la vision de Gramsci encore influencée (quoique commençant à s'en affranchir) par le postulat de classes fondamentales et de formation sociale qui se structure autour d'un centre hégémonique unique¹⁵. Pour Laclau et Mouffe, le pouvoir n'est jamais fondationnel et ne peut pas être posé via les termes de classe ou de secteur dominant (Laclau et Mouffe, 2014, p.142) qui constituerait le centre d'une formation hégémonique (Idem, p.85). La forme actuelle de l'hégémonie, par la prolifération de points de rupture très différents, la

¹⁴ On ne prétend pas dans ce qui suit entrer avec exhaustivité dans les complexités des théorie du discours, les auteurs eux-mêmes ne le font pas, et notre objectif est d'étudier la notion en tant qu'elle se rapporte au concept d'hégémonie. Quelques précisions toutefois : le fait que tout objet soit constitué en objet de discours n'a rien à voir avec l'existence d'un monde extérieur à la pensée, ni avec l'opposition réalisme/idéalisme. Leur conception s'oppose au caractère « mental » d'un discours. Toute structure discursive a un caractère matériel. Un discours est unifié sous l'angle de la régularité de ses éléments dans leur dispersion par un ensemble de positions différentes et pas par la cohérence logique de ses éléments. Les auteurs rapprochent cela du concept de « formation discursive » formulé par Foucault dans *l'Archéologie du savoir*.

¹⁵ Il avait fait un pas décisif pour s'en départir en insistant sur les fonctions des idées plus que sur les conditions matérielles *stricto sensu*.

précarité de toute identité sociale, l'effacement des frontières, consacre l'ouverture contemporaine du social (Idem, p.142). De plus, dans le monde contemporain et les conditions du capitalisme avancé, caractérisé par l'ouverture du social et la contingence des identités, les réarticulations hégémoniques sont bien plus généralisées qu'elles ne l'étaient à l'époque de Gramsci (idem, xii).

Propos d'étape

En résumé, les théories de l'hégémonie montrent que nous pouvons la considérer comme 1. Un processus d'homogénéisation sociale au niveau macro (par ses origines grecques, chinoises et les écrits de Gramsci) qui repose sur 2. Deux logiques d'organisation au niveau des groupes sociaux, celle des dominants et des dominés (chez Gramsci et Guha, principalement) qui rassemblent et différencient. Ces dernières ne sont pas rattachées à des groupes sociaux définis et fixes mais potentiellement changeants (comme chez Laclau et Mouffe).

Par souci de clarté, nous désignerons la première logique, celle des dominants, comme l'élitaire. Elle est la dynamique d'organisation de celui qui domine, revient à distinguer et rassembler les individus, les positions, les fonctions, les goûts qui seront l'étalon, le majeur. La seconde, la logique des dominés, sera la logique subalterne. Elle consiste aussi en une logique organisatrice, liée cette fois à des dominés, des opprimés, des exclus, des victimes. Ainsi, deux logiques se disputent l'hégémonie ; elles semblent s'exclure et se compléter l'une et l'autre ; l'une est positive si l'autre devient négative.

Les théories de l'hégémonie dessinent de manière claire, à travers ces deux logiques distinctes, deux perspectives, deux manières de connaître, c'est-à-dire des épistémologies. Ces deux logiques sont également des positions épistémologiques subjectivistes : elles orientent la manière de connaître un environnement social. La logique élitaire désigne le processus de constitution du groupe dirigeant en même temps que l'orientation du regard que l'on porte sur une configuration donnée. On peut, pour la même configuration, privilégier un regard subalterne. On adopte alors la position épistémologique du dominé. En cela, notre perspective est fidèle à l'idée que l'hégémonie a, de manière inhérente, une « signification épistémologique », une fonction de direction intellectuelle (Laclau & Mouffe, 2014, p.85). Elle dirige à la fois notre regard théorique et notre investigation empirique à venir.

Car, si les logiques organisatrices de l'hégémonie se dévoilent à travers notre exploration théorique (voir tableau 1), ses facettes restent floues. Autrement dit, il s'agit, désormais, de passer des logiques aux conditions, c'est-à-dire les faits dont elles dépendent et qui dépendent

d'elles. Les facettes de l'hégémonie en sciences de gestion et du management peuvent nous y aider.

Tableau 1. Principaux auteurs, définitions et utilisations de l'hégémonie

Authors	Key Definitions	Main debates	Initial field of application	Initial disciplines	Examples of use in management	Possible ideas for organization theory
Herodotus	Hégemônia: direction of an alliance of city-states with a common military purpose	Hégemônia and arkhē: domination with various forms of acceptance. Consent/coercion	Politico-military	Political science	/	Idea of a league, whose members are in principle equal, designating one of them to lead them all for a given purpose (Worth, 2015)
Russian Revolutionaries (Lenin et al.)	Gegemonija: social and political strategy. Power by consent, hegemony would govern the relations of the working class with the allied classes (peasantry). Dictatorship - power by force - would be exercised over the enemy classes (feudal landlords and bourgeois capitalists)	Coalitions / Alliances Consent / Coercion	Political	Political science	/	Social and political strategy based on a modulation of alliances (close, spread out in time) with different social groups
Antonio Gramsci	Hegemony: form of political but also moral and intellectual leadership based on consent built around a common vision of the world promoted by a leading group Intellectuals: 'deputies' of the dominant group that secure the hegemony War of position, war of movement: military metaphor to illustrate the political and ideological conquest	Management by ideas Consent/coercion	Political and cultural	Political science International relations	Political corporate strategy (Kourula & Delalieux, 2016; Levy & Egan, 2003) Finance and accounting (Ashraf & Uddin, 2015; Mantzari et al., 2017) Marketing (Johnsen et al., 2020; Mamali & Nuttall, 2016) Organisations and culture (Blom & Alvesson, 2015; Ikenberry & Kupchan, 1990; Mumby, 1997; Nyberg et al., 2018; Ogbor, 2001; Palpacuer & Seignour, 2020), Communication (Bader, 2019 ; McHale et al., 2007) Entrepreneurship (da Costa & Silva Saraiva, 2012)	Hegemony is not a stable state, but a process of organization supported by a process of intellectual and educational reform within the framework of strategic positions to be acquired within the whole society
Robert Cox	Hegemony: a triple social, economic and political structure. It is an order within a global economy with a dominant production model that penetrates all states and connects them to other subordinate production models. It is also a set of international social	Role of international organizations, institutions and international rules generally established by the hegemonic state.	Political	International relations	Global production network (Levy, 2008) NGOs, Management and Development (Girei, 2016)	Transnational study of non-governmental organizations at the macro level

	<p>relations that connects the social classes of different countries</p> <p>Counter-hegemony: a transformation of the world order that consists in creating new historical blocks within national borders</p>					
Laclau and Mouffe	<p>Hegemonic category/articulation: hegemony is not the only natural or possible social order but the expression of a certain configuration of power relations, the result of hegemonic movements by specific social forces</p>	Hegemonic game: hegemony/counter-hegemony tension	Political and cultural	Political science	Consumer initiative (van Bommel & Spicer, 2011) CSR (Ferns & Amaeshi, 2019 ; Levy et al., 2016) Social entrepreneurship (Dey et al., 2016)	Political dimension or even militant perspective on the dominant paradigms in management. Perhaps envisaged as a method. Goes beyond discourse analysis by integrating practices
Ranajit Guha	<p>Development of Gramsci's figure of the subaltern</p> <p>Analytical model of hegemony as a general power configuration of dominance (D), such that, in the organic composition of (D), persuasion (P) trumps coercion (C) (P>C)</p>	Expression/silence of the subaltern, notably in the writing of History	Political and cultural	Political science History International relations	Identity work (Srinivas, 2013)	Seizing the historic turn in management reflexively Highlighting under-studied roles in relation to those in the forefront

1.3. Des logiques aux conditions, les facettes de l'hégémonie en gestion

« Pour agir, il faut au moins localiser. Comment agir sur un séisme ou sur un ouragan ? »

Le normal et le pathologique, Canguilhem

Les sciences de gestion et du management se sont approprié le concept d'hégémonie. En Amérique du Nord se développera un champ de recherche néogramscien en Relations Internationales avec le Canadien Robert Cox (Cox, 1983) ; cette vision néogramscienne influencera l'import des idées Gramsci en gestion¹⁶ (D. L. Levy, 2008). Nous l'avons vu, les conceptions de l'hégémonie visent en partie à dessiner une « théorie » générale des dynamiques de transformation sociale. Le lieu de travail en est une composante importante et ces conceptions ont été largement utilisées comme base pour un examen du lieu de travail lui-même (A. D. Brown & Humphreys, 2006). Les perspectives critiques se sont notamment emparées de l'hégémonie car elle montre comment le consentement est le fruit d'une « orchestration idéologique ». L'idée d'hégémonie a aussi été intégrée dans ces perspectives à travers l'idée que le pouvoir implique le consentement des « sans-pouvoirs » (Clegg & Haugaard, 2009).

¹⁶ À noter que Gramsci abordait lui-même des enjeux de gestion en discutant par exemple du modèle de production fordiste dans ses *Cahiers de Prison*.

Loin d'être une simple abstraction, l'hégémonie se décline dans des pratiques. Après notre incursion historique, nous avons pu identifier ses principales utilisations en sciences de gestion et du management. Notre objectif était d'en étudier les principales dans la littérature généraliste¹⁷. Nous avons sélectionné des articles qui utilisaient explicitement l'hégémonie comme un concept important, que ce soit dans leurs résultats empiriques, leurs discussions ou leurs sections théoriques. Sur la base d'une analyse inductive du contenu théorique et empirique des articles sélectionnés dans ces revues, nous identifions les grandes facettes de l'hégémonie, pour construire un cadre unique qui offre une vue d'ensemble des utilisations du concept dans le domaine.

Hégémonie et discours

L'hégémonie en tant que discours est l'une des utilisations les plus répandues du concept en sciences de gestion et du management. Elle a servi à expliquer toute une série de questions organisationnelles dans le contexte de l'identité (A. D. Brown & Humphreys, 2006; Humphreys & Brown, 2002), des processus institutionnels (D. L. Levy, 2008; van Bommel & Spicer, 2011), de l'entrepreneuriat (Dey et al., 2016; Kenny & Scriver, 2012), de la créativité (Josefsson & Blomberg, 2020) et des études subalternes (Pal, 2016; Raman, 2020).

La plupart de ces études s'appuient sur l'analyse critique du discours, qui se concentre sur la fonction du discours dans les relations de pouvoir, et en particulier sur la théorie de Laclau et Mouffe (Islam et al., 2017; Josefsson & Blomberg, 2020; van Bommel & Spicer, 2011). Elle est surtout citée dans des travaux qui s'inscrivent dans des perspectives critiques d'analyse du discours, par exemple sur les organisations non gouvernementales (Contu & Girei, 2014; Laasonen et al., 2012), dans le contexte de l'environnement académique (Meriläinen et al., 2008; Müller, 2013) ou sur la question de la formation de l'identité dans les organisations (Holmer-Nadesan, 1996; Kenny & Scriver, 2012; Lok & Willmott, 2014), et elle est parfois combinée à une perspective lacanienne (Kenny & Scriver, 2012 ; Müller, 2013).

L'hégémonie est une « activité de façonnement de l'opinion » (Morton, 2007, p.113) et le discours est considéré comme central dans la construction du consensus, les processus de

¹⁷ *Academy of Management Annals, Academy of Management Journal, Academy of Management Learning and Education, Academy of Management Review, Accounting, Organizations and Society, European Management Journal, Human Relations, Human Resource Management, Journal of Business Ethics, Journal of Management, Journal of Management Inquiry, Journal of Management Studies, Journal of Organizational Behavior, Leadership Quarterly, Management and Organizational History, Management Science, MIT Sloan Management Review, Organization, Organization Science, Organization Studies, Scandinavian Journal of Management.*

« naturalisation » et la construction du « sens commun ». L'hégémonie repose sur le consentement, qui s'appuie sur des alliances qui promeuvent et consolident une vision du monde, en rassemblant une mutualité d'intérêts entre groupes sociaux. La capacité des groupes dominants à maintenir leur hégémonie sur les autres est liée à leur capacité à influencer la portée et le flux du discours (Fernando & Prasad, 2019).

L'hégémonie a été décrite comme les processus par lesquels des discours émergents particuliers deviennent dominants dans des organisations particulières (Fairclough, 2005). Il n'est pas surprenant que certains se réfèrent directement au concept d'« hégémonie discursive » (Chouliaraki & Fairclough, 2010), combinant les idées de discours et d'hégémonie (Fernando & Prasad, 2019). Ainsi, selon Fairclough, « l'hégémonie et les luttes hégémoniques sont constituées dans une large mesure par les pratiques discursives des institutions et des organisations » (2005, p.126).

La perspective macro sur les discours hégémoniques est complétée par les études des pratiques micro discursives localisées qui les reflètent et les reproduisent, ce qui nous aide à comprendre comment les discours macro sont créés et façonnent les modes de fonctionnement des acteurs. Par exemple, Ferns & Amaeshi (2019), s'appuyant sur la théorie du discours de Laclau et Mouffe, illustrent comment BP a défendu son activité principale de production et de vente de produits à base de combustibles fossiles en mettant en œuvre trois stratégies d'hégémonisation séquentielles : l'adoption de nouveaux signifiants, l'établissement de relations « gagnant-gagnant » et l'adaptation des points nodaux.

Cette perspective, basée sur les processus, considère la manière dont les acteurs organisationnels produisent l'hégémonie à long terme comme un processus ascendant, en se concentrant sur l'agencement cumulatif des chaînes de signification. La construction discursive est un processus éphémère qui, loin d'être imperméable à la critique, permet aux organisations à la fois « d'incorporer et d'éluder divers types de critiques des parties prenantes, ce qui reproduit le statu quo » (Ferns & Amaeshi, 2019). S'appuyant sur des extensions orientées vers l'affect de la théorie de Laclau et Mouffe, Dey et al. (2016) suggèrent également que l'« hégémonisation » est un moyen de comprendre comment une articulation discursive peut être complétée par un processus d'investissement affectif. L'hégémonie englobe la capacité à fixer temporairement une signification particulière, tout en excluant les significations alternatives dans une dialectique d'inclusion et d'exclusion de la signification (Dey et al., 2016).

Cette exclusion peut être mise en relation avec un autre courant de recherche sur l'hégémonie discursive lié au silence. Brown et Coupland (2005) ont analysé la façon dont des stagiaires britanniques d'une organisation de vente au détail parlaient de leur mise sous silence,

illustrant la façon dont les constructions des stagiaires formaient un ensemble de pratiques discursives hégémoniques impliquées dans la constitution de l'organisation en tant que régime de pouvoir.

Les discours hégémoniques légitiment et naturalisent des idées spécifiques, mais ils créent également des positions de sujet (Laine & Vaara, 2007). Cela peut avoir un impact sur les identités constituées au sein des régimes discursifs. Humphreys & Brown (2002), par exemple, se sont appuyés sur des récits organisationnels pour analyser l'évolution de l'identité d'un établissement d'enseignement supérieur et les schémas complexes d'identification individuelle et collective. Les acteurs organisationnels définissent leur organisation dans le cadre de ces régimes et les « mouvements » hégémoniques peuvent être considérés comme une lutte permanente pour le contrôle de l'organisation en tant qu'espace discursif (Brown & Humphreys, 2006). Le discours organisationnel hégémonique est conçu comme une bataille dialectique entre des groupes concurrents. Les discours exercent une grande influence sur les individus, mais ces derniers peuvent également s'inspirer de discours spécifiques à leurs propres fins, liant ainsi le discours à la subjectivité (Laine & Vaara, 2007).

Le discours est l'un des moyens par lesquels l'hégémonie assure la subjugation par le biais du consentement volontaire des acteurs et de l'acceptation d'idées et de règles spécifiques (P. Prasad & Elmes, 2005). Il n'est donc pas surprenant que les études subalternes aient adopté ce concept, car le projet de récupération des connaissances subalternes est imprégné de défis en ce qui concerne l'identité, la représentation et le discours. Par exemple, dans son étude sur les agriculteurs de Singur, Pal s'est demandé quels discours culturels expliquaient l'organisation de la résistance subalterne contre l'accaparement des terres par les formations néolibérales (Pal, 2016). Cependant, dans les études subalternes tout particulièrement, l'hégémonie va au-delà du discursif, pour pénétrer le cognitif.

Hégémonie et cognition

La mise en place de l'hégémonie se situe sur le fond des idées et la cognition. C'est là un apport important de la notion d'hégémonie sur les théories du pouvoir. Les projets hégémoniques « conscients » représentent le « côté proactif de l'hégémonie - les projets et interventions politiques conscients qui se produisent dans le contexte du processus sous-jacent, plus lent et plus sûr, de cohésion sociale et de reproduction structurelle » (Joseph, 2000, p.92).

Cependant, tout comme la reproduction des structures sociales, l'hégémonie est aussi un ensemble de processus largement inconscients. Dans sa définition de l'hégémonie, Williams la

voit comme « un ordre dans lequel un certain mode de vie et de pensée est dominant (...) Un élément de direction et de contrôle qui n'est pas nécessairement conscient est impliqué » (Williams, 1960, p.587).

L'hégémonie exprime un ensemble d'idées qui légitiment les résultats d'un système, combinant des concessions substantielles aux groupes les plus faibles avec un certain degré de coercition (D. L. Levy, 2008). Les groupes les plus faibles ne souffrent pas seulement d'une « fausse conscience », dupes passifs des élites dirigeantes, car ces idées ne sont pas imposées et s'opposent à un ensemble d'intérêts préconstitués et objectifs, mais co-construits de manière dynamique (idem). Cela suggère que, par le biais de l'hégémonie, nous assistons à la gestion d'un consensus cohérent soutenant les intérêts d'un groupe dirigeant. Ce consensus est diffusé et reproduit tout en incluant certaines concessions conscientes et inconscientes de la part des groupes dominants et subalternes par exemple dans les écoles, les lieux de travail, les médias, l'église, la famille ou les institutions culturelles (Aroles et al., 2021).

Ces processus hégémoniques cognitifs conscients et inconscients ont reçu peu d'attention dans la littérature. Les études sur les organisations en sciences de gestion et du management ont surtout exploré cette perspective à travers les études subalternes.

L'un des objectifs des études subalternes est de montrer comment les subalternes ont façonné et continuent de façonner l'Histoire, malgré leur exclusion des récits officiels (Srinivas, 2013). Dans le contexte des manifestations des femmes dalits dans les plantations de thé de l'État du Kerala, dans le sud de l'Inde, Raman (2020) a constaté que les travailleurs, en contestant l'hégémonie constituée par des forces hégémoniques telles que l'État et les syndicats, deviennent de nouveaux sujets politiques qui sont « conscients de leurs propres actes de résistance et qui libèrent leur propre agence » (p.282). La reproduction sociale de la précarité est sensible aux racines historiques des divisions de caste et de genre qui déclenchent leurs protestations et leurs luttes. L'élaboration quotidienne d'un sens collectif les aide à articuler une « conscience oppositionnelle » de l'hégémonie (Raman, 2020). Pal s'est intéressée aux discours organisationnels et aux luttes des agriculteurs qui s'opposent à l'accaparement des terres par l'État pour un projet d'entreprise à Singur, en Inde (Pal, 2016). Leur organisation de la résistance émerge par auto-organisation, montrant l'interaction d'une culture locale subalterne, d'une agence et d'une structure. En décentralisant les modes d'organisation du monde et de la vie sociale, les discours paysans offrent des imaginaires sociaux d'une société politiquement juste, susceptibles de contribuer au processus de changement de l'économie néolibérale.

La question de savoir comment la conscience d'une position subalterne peut être atteinte, le « désir ressenti de laisser une trace historique » est soulevée par Srinivas (2013). Pour lui,

certains managers professionnels indiens sont restés des subalternes, et leurs homologues contemporains continueront de l'être, jusqu'à ce qu'ils soient capables de s'engager dans l'héritage historique du pouvoir colonial et de chercher à transformer leur identité contemporaine en tant que professionnels et praticiens sur cette base (Srinivas, 2013). Ils restent dans une subordination épistémique incontestée, causée économiquement et politiquement par le pouvoir colonial (idem).

La condition préalable au changement social est donc le développement d'une conscience chez les groupes sociaux subordonnés, ce qui nécessite un processus prolongé de construction d'institutions éducatives, culturelles et politiques (D. L. Levy & Egan, 2003). Pour intégrer les questions de conscience, les spécialistes de l'organisation devraient s'intéresser à l'expression même de cette conscience (Raman, 2020). Il est intéressant de noter que la mise en avant des savoirs subalternes suppose également de rendre compte de manière réflexive des études organisationnelles qui tentent de situer ces voix subalternes. Les études subalternes appellent à une réflexivité épistémique sur le contexte institutionnel et social du système occidental de production de connaissances. Ce ne sont pas seulement les processus cognitifs des subalternes qui sont mis au jour, mais aussi les processus cognitifs des chercheurs qui cherchent à en rendre compte et, ce faisant, à rendre compte de leur propre processus inconscient dans la production même du savoir subalterne.

Hégémonie et interaction

Le travail fondateur de Joseph (2000) sur l'hégémonie fait explicitement référence à l'« interaction hégémonique » (p.192). Elle implique les « notions traditionnellement comprises d'actions hégémoniques par des groupes et des classes sociales », en mettant l'accent sur « l'expression agentielle » de l'hégémonie (idem). Les interactions émergent des conditions hégémoniques les plus profondes et sont déterminées par la structure de base de la société, bien qu'elles ne puissent y être réduites. Elles peuvent se développer de manière spécifique et donner à ces conditions leur propre forme d'expression. La notion d'interaction hégémonique attire notre attention sur le fait que l'hégémonie est un résultat spécifique qui est continuellement reproduit par l'action humaine, mais limité par des conditions structurelles et matérielles omniprésentes. L'interaction hégémonique a sa propre dynamique qui mène à un résultat ou à une élaboration unique et le conditionnement hégémonique, c'est-à-dire les conditions économiques, politiques et culturelles qui permettent à un groupe de se présenter comme leader,

signifie seulement que ces conditions ne peuvent échapper à certaines conditions de base « tout comme les plantes et les animaux ne peuvent échapper à certaines lois de la nature » (p.193).

La notion d'interaction dérivée de cette compréhension a donné lieu à des études axées sur les processus en sciences de gestion et du management. Maielli (2015) a utilisé cette vision « réaliste » de l'hégémonie pour interpréter l'interaction entre l'agence, et des mécanismes et processus d'auto-renforcement. Bo et al. (2019), s'appuie sur une théorie néogramscienne de la « révolution passive », selon laquelle un système hégémonique s'adapte et évolue à mesure qu'il absorbe les défis et préserve les caractéristiques essentielles (D. Levy et al., 2016), pour analyser les processus dynamiques de construction de l'hégémonie par le biais d'interactions entre les agences gouvernementales, les entreprises et la société civile dans le contexte de la gouvernance environnementale de l'industrie chinoise des terres rares. La lutte pour les champs organisationnels a été considérée comme un processus continu important dans les « jeux » politiques modernes, ce qui a permis d'examiner les interactions dynamiques et contestées en matière de gouvernance. D. Levy et al. (2016) ont également examiné les interactions multidimensionnelles à long terme entre la société civile et les entreprises dans le cas de la RSE, considérée comme un processus politique contesté d'interactions entre les entreprises et les Organisations Non Gouvernementales (ONG). Leurs données empiriques sur les interactions entre les acteurs les ont aidés à théoriser la façon dont la « révolution passive » émerge de séquences d'interactions et d'accompagnements entre les entreprises dominantes et leurs challengers, qu'ils caractérisent comme des concessions stratégiques et des réalignements stabilisants.

Conclusion

Dans ce chapitre, en nous appuyant sélectivement sur les différentes théories de l'hégémonie issues des sciences sociales, nous voulions mettre en perspective la compréhension actuelle du concept en sciences de gestion et du management plutôt que de se limiter à cette dernière. Cet examen met en avant certaines caractéristiques de la notion d'hégémonie, tout en permettant de se le réapproprier.

Tout d'abord, l'hégémonie suppose un processus d'homogénéisation au niveau macro. Son but est d'homogénéiser différents éléments sociaux pour créer un ensemble, donner de l'unité, de la cohérence à un tout social dans le cadre d'une relation potentiellement inégale et asymétrique, ainsi que sur des capacités déséquilibrées. Elle est une configuration de pouvoir consensuelle consciemment ou inconsciemment voulue, exercée et acceptée. Ce processus

d'homogénéisation se fonde, notamment à partir de Gramsci, sur le partage et la circulation d'idées communes. Deuxièmement, notre investigation théorique consacre l'hégémonie comme la mise en orchestre, au niveau des groupes sociaux, de deux logiques d'organisation qui les assemblent et les séparent. Ces deux logiques ne sont pas rattachées à des groupes sociaux constitués dont on se serait évertué à trouver les frontières que le fruit d'un processus permanent au sein de tous.

Pour le distinguer de l'hégémonie et insister sur ce processus d'homogénéisation organisateur, qui en est une partie mais ne l'épuise pas à lui tout seul, on le qualifie d'« isomorphisme hégémonique ». L'isomorphisme hégémonique désigne un processus *consensuel* de construction de l'homogénéité dans un environnement social donné (autrement dit, un processus de mise en cohérence au niveau macro). Au sein des contextes sociaux et organisationnels qui le composent, on dégage *deux logiques de construction* qui sont des logiques de regroupements autant que de différenciations des groupes sociaux (niveau meso). La première est l'*élitaire*. Elle revient à distinguer et rassembler les individus, les positions, les fonctions, les pratiques, les goûts qui seront l'éton, le majeur, dans un contexte donné. La seconde est la logique *subalterne*. Elle consiste à rassembler les individus, les positions, les fonctions des dominés, des suiveurs, des exclus, des victimes dans un contexte donné. C'est le domaine du mineur.

L'isomorphisme hégémonique a des facettes qu'il s'agit d'explorer. Loin d'être un nom commun signifiant « domination » ou « suprématie », l'hégémonie est un ensemble complexe et interdépendant de discours, de processus cognitifs et d'interactions qui apportent une forme de stabilité organisationnelle.

Derrière ce phénomène se cache, enfin, une double perspective épistémologique subjectiviste : suppose-t-on que nous abordons un contexte social ou organisationnel sous le prisme de ceux qui semblent la dominer, ou suppose-t-on que nous luttons contre elle, depuis le camp des dominés (ces deux camps étant relatifs à la construction de notre vision de la situation) ?

Après l'incursion théorique réalisée dans ce chapitre, il s'agit pour nous de passer, désormais, des logiques dégagées aux *conditions* élitaire et subalterne, c'est-à-dire les pratiques qui peuvent les porter à existence par des modalités concrètes, tels que le discours, la cognition, l'interaction. On se penchera dans un premier temps sur la condition élitaire, avant d'explorer la condition subalterne. Avant de les explorer, il nous faut une méthode, un chemin qui nous permette de les percevoir sur le terrain.

Chapitre 2. Une ethnographie multi-située

Choix méthodologiques : écriture, terrain et théorie

Objectif – Ce chapitre revient sur la méthode ethnographique adoptée dans ce travail. Ce dernier résulte d'une période d'observation participante de trois ans dans une Grande École et un cabinet de conseil en management. Le chapitre revient sur les grandes questions méthodologiques qu'elle a suscitées, liées à l'écriture, au terrain et à la théorie. Les descriptions des terrains et de l'analyse des données sont également fournies.

Méthode – On part de la perspective que *toute méthode est la somme des réponses aux difficultés, grandes ou petites, qui se présentent sur le chemin de la recherche*. La méthode a donc lieu à la croisée des réponses méthodologiques apportées par le chercheur.

Résultats – Nous offrons trois réponses méthodologiques, qui sont autant de choix face à des questionnements particuliers. Premièrement, l'écriture est la recherche. Deuxièmement, les organisations étant ouvertes, l'ethnographie gagne à être multi-située. Enfin, l'utilisation de la théorie consiste à « trahir bien », c'est-à-dire à décliner la théorie en concepts qui réduisent la distance entre la théorie et les données.

Originalité – Notre ethnographie a pour objectif de décrypter des phénomènes qui partent des acteurs et d'un terrain mais qui n'est pas une analyse des acteurs ou d'une organisation mais s'intéresse davantage au phénomène qu'au contexte. On ne fait pas vivre l'illusion que tout a été prévu, calculé, arbitré, ce qui ne relèverait que des fausses certitudes, sans pour autant partir de l'autre extrême en disant qu'aucune méthode n'est possible.

Mots-clés : écriture, ethnographie, ethnographie multi-située, terrain, théorie

Introduction

« Il nous faut partir de l'extinction des fausses clartés. »

Edgar Morin, *La méthode, Les Idées, 2014*¹⁸

En préambule, on pourrait reprendre l'idée répandue que la méthode, c'est le chemin *après* qu'on l'a parcouru. Après tout, alors que le chercheur se penche sur ce chapitre, sa recherche est terminée. Il pourrait donc être ce moment de recul par rapport au travail effectué ; un dernier regard sur les pages qui suivent, une clôture en guise d'introduction.

On pourrait résumer notre approche par une période d'observation participante sur une période de trois ans dans une Grande École et un cabinet de conseil en management, avec l'écriture quotidienne, dans ces deux organisations, d'une série de discours, de processus cognitifs, d'interactions. On pourrait dire que les données proviennent de conséquentes notes d'observation (une centaine de pages), mais aussi d'entretiens semi-directifs (une vingtaine, plusieurs centaines de pages de transcription) et de discussions informelles avec les acteurs (innombrables).

En un mot, on pourrait faire croire à notre lecteur que tout a été maîtrisé, prévu, arbitré, quantifié. Tout cela ne relèverait que de fausses certitudes, l'inverse de la recherche, où se mêle « l'intervention permanente du hasard » autant que les signes de « l'intention méthodique » du chercheur (Bourdieu, 2002, 3^{ème} partie, annexe 2. La méthode §2). Ce serait aussi oublier un peu vite que l'ethnographie – la méthode retenue – relève bien plus de l'improvisation que de la procédure (Humphreys et al., 2003; Van Maanen, 2015).

Cette approche ethnographique semblait évidente pour notre travail car elle permet d'examiner des questions complexes au niveau macro à travers leurs manifestations quotidiennes dans des contextes sociaux au niveau micro (Wadham & Warren, 2014). L'ethnographie est désormais une méthode de recherche incontournable du paysage gestionnaire, au point même que l'on a pu parler de « tournant ethnographique » le concernant (Rouleau et al., 2014). Elle implique, dans sa définition la plus large, l'immersion du chercheur sur un terrain pendant une période de temps significative, et permet d'explorer les micro-dynamiques de la réalité sociale (Zilber & Zanoni, 2022).

On constate une prolifération de nouvelles formes d'ethnographie. L'accent mis sur les nouveaux phénomènes organisationnels, l'innovation méthodologique et les nouvelles façons

¹⁸ Introduction générale, L'a-méthode §4.

d'organiser le travail de terrain viennent avec leur lot de difficultés, nouvelles ou anciennes, auxquelles il faut répondre.

Pour les aborder, on a choisi de partir, dans ce chapitre, de la perspective suivante : *toute méthode est la somme des réponses à des difficultés, grandes ou petites, prévues ou imprévues, sur le chemin que constitue la recherche*. La méthode a donc lieu à la croisée des réponses méthodologiques apportées par le chercheur aux problèmes qui jalonnent la recherche du chemin de sa recherche. Ce chapitre en aborde trois : 1. Quelle est la place de l'écriture dans ce travail ? 2. Quelle est la place du terrain ? 3. Quelle est la place de la théorie¹⁹ ?

Trois réponses sont apportées. D'abord, l'écriture ne rend pas compte de la recherche, elle est la recherche. C'est le processus d'écriture qui l'a guidée tout entière. Ce goût, cette leçon des mots et leurs effets, est son carburant, son début, sa fin.

L'autre réponse, liée au terrain, est celle d'une ethnographie sans frontières. On a pu penser que les organisations constituaient des mondes qui s'offraient aux ethnographes, complets, clos, transparents et intelligibles. Puis, on a compris : les organisations sont ouvertes et les phénomènes qui nous intéressent les traversent de part en part sans s'y arrêter. L'ethnographie multi-sites, ou multi-située, est la réponse à ce constat.

Enfin, la réponse théorique. Plutôt que d'appliquer des théories conçues à d'autres époques pour d'autres lieux et d'autres terrains, on a décidé de suivre la règle du « trahir bien ». L'interaction entre la théorie et l'empirie n'est satisfaisante que si la première ne s'impose pas à la seconde, et si la seconde ne s'impose pas à la première. Dans ce qui suit, nous détaillons chacune de ces grandes réponses en y incorporant des éléments épistémologiques, descriptifs et théoriques généralement attendus.

2.1. Quelle est la place de l'écriture ?

« Que fait l'ethnographe ? Il écrit. »

Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*, 1973, p.19

L'ethnographe écrit. Derrière l'évidence se cache un aspect décisif de la méthode employée. Dans cette recherche, aucun principe n'a été suivi avant celui-ci : pas celui d'observation, qui ne se retient que dans l'écriture, pas dans des codages d'entretiens qui sont

¹⁹ On reconnaîtra la distinction de John Van Maanen entre le *textwork*, *fieldwork*, et le *headwork* (Van Maanen, 2015). Il caractérise l'ethnographie organisationnelle non seulement comme une approche méthodologique, mais aussi comme une perspective analytique et épistémologique de la recherche organisationnelle : l'ethnographie est à la fois un travail de terrain, un travail de tête et un travail de texte (2011, p.218).

censés révéler les vérités des acteurs à travers des mots que l'on transcrit, que l'on compte, que l'on compare. Même l'oralité est transcrise, les comportements des acteurs, décrits. Aucun terrain ne transite sans l'écriture, aucune théorie n'est présente si elle n'est pas inconsciemment ou consciemment écrite. Il n'y a pas de travail sur le terrain ou de travail « dans la tête » qui ne s'affranchisse de l'écriture. Autrement dit, quand on fait de l'ethnographie, la recherche n'existe pas indépendamment de l'écriture. Elle est l'écriture : son point de départ, son processus d'analyse et son résultat.

L'écriture est la recherche

L'envie d'écrire et de décrire est au départ de cette ethnographie. Le terrain est le lieu de production des premiers jets de notes empiriques pour le chercheur, dans son ordinateur ou dans sa tête, et le texte final est l'enregistrement d'un processus d'écriture.

L'écriture est à la fois le contenant et le contenu de la recherche. Le savoir se produit dans, sur et sous l'écriture. Une formulation proche de ce que nous voulons signifier se trouve chez Jacques Rancière : « (...) l'écriture n'est pas un instrument qui sert à transmettre de la pensée. C'est un travail de recherche qui produit de la pensée. » ; « (...) l'écriture est pour moi un processus de recherche et c'est le progrès de la recherche que je vérifie en écrivant. » (Rancière & Bassas Vila, 2021, p.19;37).

L'ethnographe n'écrit jamais gratuitement mais à une fin de connaissance, ce n'est pas un écrivain mais un écrivant, pour reprendre la distinction de Barthes (1998). Ce dernier évoque l'écrivant qui écrit pour transmettre des idées ; l'écrivain, lui, n'écrit que pour écrire. Un ethnographe n'écrit jamais seulement pour l'écriture, mais pour les effets de savoir de l'écriture. Cette différence est fondamentale dans notre conception de l'ethnographie. Dans l'exercice scientifique, le chercheur est écrivant, et ne doit jamais se laisser tenter d'écrire pour écrire, il doit écrire pour décrire pour, si ce n'est créer un savoir, du moins déclencher des questions.

Bien sûr, les ethnographes utilisent des techniques d'écriture créative et « fictionnalisent » certains aspects de leur récit à des degrés divers (Humphreys & Watson, 2009). Tout travail ethnographique doit néanmoins être différencié du roman, de la pièce de théâtre ou de la nouvelle. Les créations littéraires n'ont pas à passer le test pragmatiste de la véracité (Watson, 2011). Toute ethnographie a le potentiel de produire de la connaissance sur les objets investigués, mais cette connaissance, pour nous, est liée à la véracité du vécu de l'ethnographe, le seul vraiment accessible.

Un effort d'écriture vers le vécu de l'ethnographe

Ce travail est un effort vers le vécu – théorique et empirique – de l'ethnographe. Les essais qui y sont présentés sont des textes de sciences sociales, « des fictions vraisemblables » (Latour, 2004, p.9) qui rendent compte de l'authenticité du vécu – toujours partiel – de l'ethnographe sur le terrain. Ces « ordres « vécus » sont eux-mêmes fonction d'une réalité objective » (Levi-Strauss, 1958, p.347). Ils sont aussi « vrais » que la reconstitution de l'ethnographe le lui permet. Ils font appel à des métaphores mais s'appuient avant tout sur le travail de recherche sur le terrain, éclairé par la théorie. Il y a une volonté d'authenticité, dans le sens où rien n'est inventé. Le monde des choses matérielles extérieures et celui des choses de l'esprit (produits culturels, langages, notions, théories) transitent par celui des expériences vécues²⁰. Le produit final des essais ne reproduit pas ce que nous avons vu, mais ce que nous avons compris de ce que nous avons vu et vécu, par le truchement des mots et des métaphores qui semblent les plus pertinentes pour en rendre compte. On pourrait donc résumer nos textes ethnographiques ainsi : « Ce n'était ni vrai ni faux, c'était vécu »²¹.

La promesse de l'étude exhaustive d'une situation ou d'un phénomène pour parvenir à une compréhension totale nous paraît périlleuse. Marcel Mauss mentionne ainsi, dans son *Manuel d'ethnographie*, cette « ethnographie intensive [qui] consiste dans l'observation approfondie d'une tribu, observation aussi complète, aussi poussée que possible, sans rien omettre. » (Mauss, 2002, 2. Méthodes d'observation §4). Il poursuit en écrivant qu'un « ethnographe professionnel, travaillant très bien, peut à lui seul, en l'espace de trois ou quatre années, procéder à l'étude presque exhaustive d'une tribu. » (Idem). Il précise ensuite que « L'étude des seuls Zuni, qui a coûté la vie à Cushing ainsi qu'aux Stevenson, comporte sept volumes. Ce travail, extraordinairement condensé, reste insuffisant. » (Idem). Tout travail qui vise l'exhaustivité complète semble insuffisant, il faut donc parfois savoir renoncer à cette dernière. Ce renoncement est aussi une manière de rester humble devant la tâche car, au fond, « La meilleure étude ethnographique ne transformera jamais le lecteur en indigène. » (Levi-Strauss, Claude, 1958, p.23).

Il y a, dans le même temps, une saturation des études ethnographiques, dont parlait déjà Levi-Strauss : « il y a aujourd'hui bien peu de peuples qui n'aient été étudiés par de nombreux enquêteurs, et dont l'observation, faite de points de vue différents, ne s'étale sur plusieurs

²⁰ Pour reprendre la division en trois mondes de Popper.

²¹ Formule de Malraux dans *La Condition humaine*, cinquième partie du roman.

dizaines d'années, parfois même sur plusieurs siècles. » (Idem, p.24). L'entreprise de vouloir être complet sur quelque groupe, quelque phénomène que ce soit paraît donc d'autant plus risquée, par la saturation en études qui elles-mêmes se veulent exhaustives tout en restant toujours insuffisantes.

Plutôt que de viser une telle exhaustivité, nous avons décidé d'accepter la réalité partielle d'un vécu partiel. De plus, dans l'ethnographie, les mots mordent la réalité dans deux sens : ils s'y accrochent et ils l'attaquent. Autrement dit, les mots produisent la connaissance et la mutilent. Ces deux faits doivent être acceptés.

Ce que l'ethnographe voit est fragmentaire. Plutôt que de prétendre à l'exhaustivité qui ne sera jamais complète, nous avons décidé d'épuiser les fragments à notre disposition, liés à un contexte spécifique et toujours provisoire. Mais saisir ce particulier suppose une connaissance du général. Seule une bonne compréhension de ce dernier permet de saisir la particularité. Ce sont généralement les différences par rapport à notre propre monde (et les similitudes inattendues) qui se retrouvent dans nos notes de terrain (Van Maanen, 1979).

Terminons en précisant que ce vécu est à la fois théorique et empirique. L'ethnographe décrit le terrain, et les concepts qu'il utilise pour en rendre compte, de manière similaire. Les passages théoriques ne sont pas moins ethnographiques : ils rendent compte du vécu théorique du chercheur qui veut cadrer et comprendre son vécu empirique, en proposant des clés, des solutions, des réponses potentiellement fausses, toujours partielles.

On sait que « dans le domaine des sciences sociales, la théorie et l'expérience sont indissolublement liées. » (Levi-Strauss, 1958, p.145). L'ethnographe est cet homme connaissant se voyant connaissant dont « l'objet véritable de sa recherche devient un peu plus, chaque jour, ce couple indissoluble formé par une humanité qui transforme le monde et qui se transforme elle-même au cours de ses opérations. » (Idem, p.394).

C'est en cela que le résultat de ce travail tient peut-être plus de la sociologie que de l'anthropologie, la première s'efforçant de faire la « science sociale de l'observateur » tandis que la seconde cherche à « élaborer la science sociale de l'observé : soit qu'elle vise à atteindre, dans sa description de sociétés étranges et lointaines, le point de vue de l'indigène lui-même ; soit qu'elle élargisse son objet jusqu'à y inclure la société de l'observateur, mais en tâchant alors de dégager un système de référence fondé sur l'expérience ethnographique et qui soit indépendant, à la fois, de l'observateur et de son objet. » (Idem, p.397).

Position épistémologique : la question du subjectivisme

Ce travail s'inscrit donc dans une perspective principalement subjectiviste²². Les subjectivistes considèrent la réalité comme un produit de l'esprit humain. Ce dernier donne un sens à leur environnement ; la connaissance est personnelle et expérientielle ; les méthodes de recherche explorent les compréhensions individuelles et les expériences subjectives, dont celles du chercheur (Cunliffe, 2011). Les constructions des réalités sociales et organisationnelles ont lieu dans un contexte et à un moment donnés.

Les acteurs façonnent, maintiennent et interprètent les réalités sociales. Les chercheurs subjectivistes explorent les « couches » de significations culturelles ainsi créées par les membres de l'organisation par le biais du langage, de symboles, d'interactions (Cunliffe, 2011). Ils ne souscrivent pas à l'hypothèse objectiviste selon laquelle, en sciences sociales, la réalité est une donnée concrète et accessible dont la connaissance est « réelle » car elle répond à des lois et des modèles observables et mesurables (idem).

Les ethnographies subjectivistes explorent la manière dont les acteurs – chercheur inclus – vivent, donnent un sens, interprètent leur environnement de multiples façons tandis que les ethnographies objectivistes sont des comptes rendus factuels de caractéristiques, de processus, de valeurs et de normes.

Si le subjectivisme sous-tend une recherche constructiviste, les subjectivistes diffèrent dans leur position ontologique. Si on peut considérer que la réalité sociale est construite socialement, elle est aussi « objectivable » : elle présente un certain degré de similitude et de stabilité dans des routines, des interactions et des pratiques linguistiques situées. La réalité est constituée de « faits » sociaux et de significations communément comprises qui sont interprétées et utilisées par les acteurs dans des situations particulières. Searle qualifie cette position d'ontologiquement subjective et d'épistémologiquement objective (1995).

Bien sûr, les chercheurs interprètent le monde à partir de leur propre biographie et le partage avec d'autres personnes dans le cadre d'une relation mutuelle – c'est ainsi qu'Alfred Schutz (1970) lie subjectivisme et intersubjectivisme. Ce qui différencie le dernier du premier, c'est le « nous », c'est-à-dire les relations complexes et réactives qui ne sont ni entièrement sous notre contrôle ni hors de notre contrôle en tant que chercheurs ou membres d'organisations.

Dans les essais qui composent ce travail, le « je » du chercheur, au sens de sa subjectivité, est au premier plan tandis que ce « nous » est en arrière-plan. Le processus de la recherche a

²² Les éléments qui suivent reprennent largement des éléments prégnants du travail de Cunliffe sur ces questions (Cunliffe, 2011).

été par moment intersubjectif mais les textes proposés sont des résultats subjectifs de ce processus. On peut donc dire que cette recherche est marquée par un subjectivisme fort, ou par un intersubjectivisme faible. La réalité des textes présentés dans ce travail se situent entre ces deux positions.

À noter que ces positions varient selon les essais. Le deuxième et le troisième essai, par exemple, sont marqués par la réalité comme construction symbolique. Cela rejoint des épistémologies ethnométhodologiques et dramaturgiques. L'influence du travail de Garfinkel (Garfinkel, 1967) et de Goffman (Goffman, 1956) y est prégnante. Le chercheur interprète, donne un sens à la gestion des rôles, des attentes et des impressions dans les interactions sociales qu'il voit se déployer devant lui. Comme pour le reste du manuscrit, les réponses aux questions épistémologiques sont donc non linéaires.

Les effets de l'écriture sur le lecteur

Trois essais sur la vie sociale des primitifs – c'est le titre, peu attristant de prime abord, d'un ouvrage d'un anthropologue qu'on n'avait jamais lu, Bronislaw Malinowski (Malinowski, 2020). Malinowski s'intéresse à une communauté mélanésienne, de l'archipel des îles Trobriand situé au nord-est de la Nouvelle-Guinée, et remet en cause « la spontanéité », la « soumission instinctive » et le mystérieux « sentiment de groupe » qui concourent à faire régner l'ordre, la loi dans les sociétés dites « primitives » pour les anthropologues de son époque. Il décrypte, au contraire, une organisation nouvelle et dynamique de leur organisation sociale, loin des clichés sur la classification des normes et des règles d'une société primitive.

En réfléchissant à notre propre recherche, on a commencé à penser que l'on pourrait dire la même chose des spontanéités dans la manière de parler, de penser, d'interagir, dans des environnements bien différents certes, et pour des résultats forcément plus discrets.

Cette expérience de lecture a été centrale pour le chercheur ; pour la première fois avec tant de brio, un texte en sciences sociales nous emmenait ailleurs, dans le vécu d'un chercheur. Elle nous amène à mentionner les effets de l'écriture de toute recherche sur le lecteur.

L'expérience du lecteur est toujours une fiction. La vérité n'est pas à chercher dans une thèse mais dans les effets de cette thèse, c'est-à-dire dans les effets de son écriture. La thèse n'a pas été écrite pour satisfaire les autochtones (pour retracer leur situation « vraie », « exacte » ou « vérifiable »), mais pour rendre compte d'une expérience de recherche et inviter les autres à faire ce voyage théorique et empirique avec l'ethnographe (ou *contre* lui). L'écrivant se transforme, se répare (Bouilloud, 2022) et incite ses lecteurs à en faire de même.

À la manière de Michel Foucault, qui sait pratiquer une sorte de fiction historique (il va jusqu'à qualifier ses productions de roman) et que ce qu'il a écrit – par exemple – sur la folie n'est vrai que dans les effets que son livre et sa thèse ont sur la manière dont est perçue la folie dans la réalité. L'écriture provoque une interférence entre une réalité imaginée et un vécu ; cette interférence provoque des effets sur le savoir du lecteur²³. C'est en ce sens que les essais appartiennent à un genre d'écrits ethnographiques que Van Maanen qualifie de « confessionnel » (Maanen, 2011). Ils ne nécessitent pas de conclusion – le texte parle de lui-même et attend l'interprétation et le verdict du lecteur (Bate, 1997).

Précisons que les effets de savoir de l'écriture sur le lecteur sont toujours potentiellement des effets de pouvoir. Dans notre pratique de l'écriture, on construit, par nos phrases, nos concepts, un monde : « une distribution spécifique des places du sujet qui parle et du sujet qui entend cette parole, du sujet qui sait et du sujet qui ne sait pas (...). » (Rancière & Bassas Vila, 2021, p.51). Il s'agit donc de penser une politique de l'écriture, pas de pratiquer une écriture politique. Penser une politique de l'écriture, c'est « une manière non pas de rapprocher le lecteur de ma pensée, mais de rapprocher ma pensée de ce qu'il y a à penser dans telle ou telle distribution des corps et de leurs capacités. » (Rancière & Bassas Vila, 2021, p.96). On laisse de côté la prétention à une vérité fixe, à l'autorité ou à la légitimité (Gherardi, 2019), si ce n'est celle d'avoir été sur le terrain, et d'avoir écrit sur ce terrain. Au fond,

« Les artistes, comme les chercheurs, construisent la scène où la manifestation et l'effet de leurs compétences sont exposés, rendus incertains dans les termes de l'idiome nouveau qui traduit une nouvelle aventure intellectuelle. L'effet de l'idiome ne peut être anticipé. Il demande des spectateurs qui jouent le rôle d'interprètes actifs, qui élaborent leur propre traduction pour s'approprier l'« histoire » et en faire leur propre histoire. Une communauté émancipée est une communauté de conteurs et de traducteurs. » (Rancière, 2008, p.28-29).

²³ Si on le croit, c'est parce que d'autres écrits ont eu cet effet sur nous. Outre Michel Foucault et son style à la fois austère et lyrique, citons l'influence de Bruno Latour, la délicatesse de sa description de certains processus (*La fabrique du droit*), sa neutralité amusée « à côté » du courant critique qu'il critique ; l'inspiration conceptuelle de Goffman ou sa non-distinction claire entre le micro et le macro, comme si la société était une interaction qui remonte « jusqu'en haut » ; Jacques Rancière, et cette volonté de faire parler le double sens, sa science de la réinterprétation originale de concepts classiques, l'art de les manier ; nous pourrions en citer bien d'autres comme les descriptions ethnographiques de Malinowski, l'homme de terrain, et de Mauss, l'ethnographe de bureau (selon sa propre expression) mais aussi tous les exemples dans la littérature qui consciemment ou inconsciemment modifient votre façon d'écrire et donc de penser.

Le choix du « il » et du « on » et le principe de coprésence

L'ethnographe est omniprésent dans l'écriture. Il peut se cacher derrière un « nous » scientifique, imposer sa subjectivité par le « je ». On a décidé, dans ce travail, d'incarner l'effort de réflexivité, de détachement conscient de l'ethnographe, par l'utilisation régulière du « il » et du « on » aux côtés du « nous » dans les essais qui constituent le cœur de notre étude. Kafka écrit pourtant que « Tant que tu dis *on* au lieu de dire *je*, ce n'est rien ». (Kafka, 1985, p.10).

Chez « nous », le « il » et le « on » incarnent un vrai choix méthodologique bien plus qu'une irrésolution. Ce choix est sans doute inhabituel, même si l'on peut le voir dans des ethnographies qui ont fait date, comme *La fabrique du droit* de Bruno Latour où l'ethnographe se décrit comme un des acteurs (Latour, 2004)²⁴. En sciences de gestion et du management, les ethnographes peuvent être des personnages clés de l'histoire, et leurs actions pratiques sont en relation avec des hypothèses philosophiques (Pritchard, 2011).

Nous avons opté, pragmatiquement, pour la perspective de la coprésence sur le terrain (Beaulieu, 2010) et la tournure impersonnel en est un dispositif. Sur le plan conceptuel, la coprésence met l'accent sur l'interaction qui permet d'assurer la présence dans un environnement (ou plusieurs dans notre cas). La coprésence est une réalisation interactive des participants et des ethnographes, et elle ne partage pas les connotations unidirectionnelles et oculocentriques du témoignage. Mener une recherche ethnographique en se concentrant sur la coprésence met en évidence la centralité de la signification partagée obtenue dans et par l'interaction mais dont l'ethnographe fait ultimement sens de manière subjective dans ses écrits²⁵. S'il n'est pas possible d'obtenir un compte rendu complet, le fait de ne pas engloutir la coprésence par la présence du « Je », même partiellement, peut permettre de modifier les connaissances produites. La coprésence de l'ethnographe est médiatisée par le « on » et le « il » qui l'extirpe de lui-même et le pousse à se voir pour ce qu'il est et ce qu'il fait dans les terrains qu'il investigue.

La troisième personne n'est pas là pour prétendre à la neutralité²⁶, mais au contraire pour montrer de la manière la plus honnête possible que l'ethnographe est lui-même un acteur dans ce qui se joue avec ses propres pensées, y compris théoriques. En sortant l'ethnographe de la première personne, il prend tout son rôle en tant que protagoniste avec ses affects, ses logiques (de recherche) et ses contradictions. Nous n'avons cherché ni à représenter, ni à s'absenter des

²⁴ Dans un style non ethnographique, « on » le trouve bien sûr chez Foucault.

²⁵ Nous réitérons notre position épistémologique : le résultat de ce travail, les essais, relèvent du subjectivisme plus que de l'intersubjectivisme. Le processus de recherche, lui, a été interactionnel mais seulement *in situ*.

²⁶ Précisons que toute ethnographie est une auto-ethnographie, quel que soit le prénom que l'on choisit.

espaces discursifs, cognitifs ou interactionnels conformément à une conception de l'ethnographie comme un type de connaissance qui expose les mécanismes de sa propre production (Rhodes, 2001).

L'ethnographie est une pratique sociale qui peut avoir pour but de refléter d'autres pratiques sociales (Van Maanen, 2015), et nous donnons à voir la pratique sociale de recherche de l'ethnographe par laquelle transite les pratiques sociales qu'il souhaite observer. L'ethnographe est donc un acteur, au même titre que les autres acteurs et le « on » poursuit cet objectif. Le chercheur n'a caché ni ses doutes ni ses fausses certitudes. On pourrait dire que « Le sujet qui disparaît de son discours s'installe en fait à la Tour de Contrôle. En feignant de laisser place au soleil copernicien, il reconstitue un système de Ptolémée dont son esprit est le centre. » (Morin, 2014, Introduction générale, L'esprit de la vallée §2) : nous avons décidé de le faire apparaître, à notre manière. Edgar Morin cite Charles Becker : « « Je ne sais pas si je parle ou bien si ça parle par moi, ou bien si on parle par moi. Tout au plus puis-je constater que les trois formules semblent coexister dans le langage. » En réalité, je, ça, on parlent en même temps ! » (Idem, Conclusion, 1. Du language, Un tout... §6). Il ne faut donc pas non plus faire du choix manifeste un choix absolu ou absolument significatif.

Le jazzman et le comptable

Sur un plan plus opérationnel, en tant qu'ethnographe, nous avons passé des mois sur le terrain, à observer, à discuter, à flâner. Nous avons écrit sur tout : les discussions, les interactions, les décors, les relations, les impressions, les émotions. Nos connaissances s'accumulent et évoluent au fil du temps, à mesure que nous comprenons mieux non pas le mythe « point de vue de l'autochtone » mais vers quel savoir et quel chemin notre recherche nous mène.

Ce chemin repose en partie sur l'intuition (Kump, 2022; Meziani & Cabantous, 2020). Il n'existe pas de technique propre à l'ethnographie, malgré les tentatives de développement d'une méthodologie standard. Une méthodologie standardisée aurait pour effet de neutraliser, voire de détruire, l'esprit d'expédition présent qui marque le métier d'ethnographe (Van Maanen, 2015). L'ethnographie est une improvisation et non une procédure, tout sauf une recette (idem).

C'est pour cela qu'elle a pu être habilement comparée au jazz (Humphreys et al., 2003) qui intègre improvisation et séquences plus travaillées. En ce qui nous concerne, nous avons eu un comportement qui tient autant du jazzman que du comptable, si l'on devait, pour le bien de la compréhension du lecteur uniquement, céder à la caricature. Quel que soit le stade de notre

terrain, de notre recherche, de notre inspiration, nous avons de manière régulière, quasi-journalière, écrit. De la réorganisation des notes à leur mise en récits, nous écrivions car il nous fallait apprendre à écrire et à lire ce que nous avions écrit, décrit et observé. Tous les matins, entre une heure trente et trois heures, nous produisions, même lorsque nous pensions ne rien avoir à produire.

Après cette expérience, nous pensons que l'effort de l'ethnographe ne devrait pas tant s'envisager à l'aune de ce qu'il a écrit mais de ce qu'il a laissé en route, autrement dit, à sa capacité à jeter tout ce qu'il estime ne pas devoir être montré au lecteur. Les fragments, en un sens, lui coûtent plus que l'exhaustivité qui ne sera jamais suffisante, mais qui exclut moins de contenu.

L'ethnographie est un exercice qui reste relativement libre et continue à avoir un air littéraire par rapport à d'autres formes d'écriture en sciences sociales (Van Maanen, 2015). Elle est une forme de discours moins figée, passive, impersonnelle et encombrée. Le style qui en résulte doit être jugé dans son contexte, et le jugement que l'on portera sur lui évolue dans le temps.

Comment évaluer cette production écrite ? L'« ancrage » dans le « terrain » est vu comme le principal critère de rigueur dans la recherche ethnographique. Le temps passé dans des espaces physiques est une mesure de l'ancrage, de rigueur, de qualité. Nous avons récolté énormément de données pendant trois ans. Une stratégie pourrait alors consister à mettre en avant ces terrains pour légitimer notre travail. Nous le faisons en partie : le lecteur pourra consulter les tableaux de données dument dressés dans ce chapitre.

La vérité est que ces terrains ne sont que des aiguillons de l'écriture. On n'a pas attendu de récolter des « données » pour écrire. On n'a pas non plus écrit sans données. Les terrains sont des données qui demandent à être traitées par l'écriture, ils en ressortent eux-mêmes transformés dans le processus.

Les critères d'évaluation doivent être modifiés au fur et à mesure que les formes – de jazz ou d'écriture – évoluent (Humphreys et al., 2003). Ainsi, comme c'est le cas pour le jazz, tout critère préalablement défini est susceptible de décourager une bonne ethnographie. Il faut donc formuler des critères au moment où l'on s'intéresse à un travail donné. On peut dire que l'ethnographie est une activité d'improvisation, fonctionne mieux lorsqu'elle surprend, lorsqu'elle renverse des idées préconçues. C'est pour cela qu'on laisse notre lecteur juger. Et si certains sont hermétiques à toute surprise, d'autres sans doute se laisseront surprendre et intéresser. Il faut évaluer la recherche par les effets de l'écriture qui sont toujours en réalité les effets de la lecture que l'on ne maîtrise jamais tout-à-fait.

Dans ce travail, par « essais », il n'est pas question d'une thèse par articles. Ce sont, tout d'abord, des essais au sens premier du terme : on a essayé d'explorer, de rendre compte de phénomènes, ce sont des *tentatives*. Nous nous sommes inspirés de « l'âge d'or de la culture humaniste où l'essai était cet « effort de réflexion et proposition sur les thèmes les plus divers » et où « l'essayisme rayonnait sur tous domaines et problèmes » (Morin, 2014, Culture humaniste et culture scientifique, La culture humaniste §2).

Les essais qui en résultent le sont à plusieurs titres ; ils abordent des thèmes divers et traitent d'un sujet sans prétendre l'épuiser, ils sont libres, ils sont des tentatives sans promesse de résultats, une réflexion théorique et empirique en cours qui ne sera jamais tout à fait refermée. À travers eux, « ce sont des objets d'enquêtes que nous proposons plutôt que nous ne résolvons un problème et ne rendons une réponse définitive. » (Mauss, 2021, Conclusion de sociologie générale, §2).

Il y a des variations d'écriture selon les essais même si tous commencent par une « scène d'entrée » ethnographique. Les trois premiers essais connaissent aussi, en entrée, une contextualisation plus poussée. Le premier écrit et décrit les études sur le populisme et la politesse ; le second opère un retour historique sur son objet, la pensée « étude de cas », avant d'explorer la conception debordienne du spectacle ; le troisième, après une entrée en matière descriptive, revient sur les aspects théoriques de l'étude. Le quatrième essai est sans doute ce qui se rapproche le plus d'un texte ethnographique classique : avec ses descriptions et ses dialogues, il occulte la théorie pour y revenir – légèrement – ensuite.

Des intentions communes sont néanmoins présentes dans tous les essais. Si l'enjeu de clarté a effacé les tentations des effets de style, on n'a pas pour autant adopté un modèle de diffusion, qui postulerait que la qualité intrinsèque d'un texte fait qu'il sera lu, mais un modèle de l'intéressement, dans lequel le lecteur est toujours présent dans l'esprit de l'ethnographe. Les effets d'une fiction lue seront toujours plus puissant qu'une vérité délaissée pour son style sévère, analytique, simplement savante (Fayard & Van Maanen, 2015).

Nous n'avons pas – seulement – écrit pour les spécialistes des phénomènes investigués. L'intérêt des non-spécialistes pour ce que nous faisons est important en cela qu'il découpe les effets de l'écriture et pousse parfois certaines formes d'ethnographie vers un lectorat limitrophe ou plus généraliste. Un certain nombre de monographies ont été largement lues et évaluées bien au-delà de frontières disciplinaires délimitées (Van Maanen, 2015). Cela ne veut pas dire que la rigueur est perdue, mais que le style d'exposition est simple et le vocabulaire moins

technique. Si l'ethnographie est la représentation écrite d'une culture, une ethnographie non lue n'est pas une ethnographie du tout (Fayard & Van Maanen, 2015).

Écrire différemment

Cette recherche, en somme, est une réponse à l'appel à la différence et la multiplicité dans l'écriture en sciences de gestion et du management (Gilmore et al., 2019; Grey & Sinclair, 2006; Meier & Wegener, 2017; Monika, 2022; Pullen et al., 2020; Rhodes, 2009; Weatherall, 2019). Elle s'écarte de certaines normes « scientifiques » de l'écriture académique, plus particulièrement des normes liées à la thèse de doctorat. De la structure à la grammaire, en passant par le ton et le contenu, la rédaction académique de cette dernière devient particulièrement orthodoxe (Weatherall, 2019). Des normes régissent ce qui est considéré comme digne d'être étudié et la manière (théorique ou empirique) dont ces domaines peuvent être abordés, décrits et écrits.

Ces normes peuvent paraître restrictives ; ce type d'écriture « scientifique » exclut une partie de ce qu'est la connaissance, notamment ethnographique ; l'écriture scientifique « étouffe » presque littéralement : elle restreint la respiration, en particulier lorsque ses normes sont éloignées des expériences matérielles qui façonnent la façon de vivre, de penser, de sentir, de travailler, de voir du chercheur ou des acteurs qu'il observe (Gilmore et al., 2019).

La thèse est rédigée pour différentes raisons dont certaines sont liées à la nécessité de démontrer une maîtrise, un savoir face à nos examinateurs ou nos superviseurs (Weatherall, 2019). Les chapitres « nécessaires » d'une thèse sont présents dans ce travail pour répondre à l'objectif de démontrer une aptitude scientifique suffisante pour être « qualifié ». Les essais, en revanche, en tant que macro structure et dans leur micro-structure, bousculent certains attendus. Ils ne sont pas linéaires. Chaque essai est comme un nœud de pensée semi-indépendant qui s'épanouit dans un territoire intellectuel relativement différent mais connecté à l'ensemble (idem).

« Écrire différemment » peut faire échos à trois types de préoccupations : esthétiques, morales et politiques (Grey & Sinclair, 2006). Les premières s'inquiètent de ce que la plupart des écrits dans notre domaine sont jargonneux et laborieux ; les secondes concernent l'installation même des relations de pouvoir entretenus par les normes ; les dernières dénoncent l'incapacité à s'adresser à quiconque en dehors d'un cercle très restreint de chercheurs.

Pour nous, « écrire différemment » c'est surtout élargir et approfondir la connaissance et la compréhension en donnant à des idées, des observations, un espace dans lequel elles peuvent

s'épanouir, créer de nouvelles significations, de nouveaux apprentissages (Gilmore et al., 2019). Cela encourage une ontologie lente et les chercheurs à « créer une écriture qui n'est pas improductive, mais différemment productive » (Ulmer, 2017, p. 201) ». Écrire différemment pour les doctorants peut également signifier qu'une contribution créative peut être apportée, et que de nouvelles façons d'être un chercheur en gestion peuvent être diffusées (Weatherall, 2019). Sans être une profession de foi, c'est un risque, mesuré étant donné la quantité de recherches dans la discipline qui s'intéressent à ces questions.

Écrire différemment ce n'est pas prétendre écrire bien ou mieux. Il s'agit bien plus d'attirer l'attention sur l'importance de l'écriture (Grey & Sinclair, 2006). Elle doit être prise au sérieux comme vecteur de connaissance, capable de changer l'expérience de celui qui écrit et de celui qui lit, pas seulement comme une manière de publier (idem). L'écriture ainsi conçue ne se contente pas de dire les choses de manière didactique, elle ouvre une porte pour que le lecteur vive une expérience et crée de la résonance avec lui (Meier & Wegener, 2017).

La résonance est le résultat imprévisible de l'expérience d'un lecteur avec un texte (Meier & Wegener, 2017). Lorsque les écrits académiques résonnent, ils ont le potentiel d'émouvoir et de faire comprendre des phénomènes : les façons de penser, de ressentir ou de parler d'un certain sujet et les pratiques académiques (Meier & Wegener, 2017). L'adéquation entre l'auteur et les mots utilisés créent la résonance, qui provient de cette habileté de l'auteur à faire en sorte que les mots incarnent ce dont il parle et qu'ils « respirent » une expérience : une expérience à laquelle le lecteur peut s'identifier (idem). Pour écrire avec résonance, il faut trouver ce qui résonne pour que l'écriture trouve un écho auprès des lecteurs (Wikan, 2013).

2.2. Quelle est la place du terrain ?

« — En somme, la situation c'est de la matière : cela demande à être traité. »

Jean-Paul Sartre, *La Nausée*, 1938, p.175

Le travail ethnographique exige habituellement des chercheurs qu'ils définissent le terrain – entendu comme un site de recherche spécifique – qu'ils explorent. Depuis quelque temps pourtant, des chercheurs s'accordent à dire que les organisations ne sont pas des entités autonomes qui se qualifient aisément de « terrain » (Özdemir Kaya & Fotaki, 2023; Pink, 2015). Leurs limites sont poreuses, sujets comme objets les traversent (Gherardi, 2019; Van Duijn, 2020). Établir des frontières aux terrains devient un moyen commode de « cercler » le travail

de recherche et de le concentrer sur une unité d'analyse « gérable » au risque d'imposer des limites arbitraires (Özdemir Kaya & Fotaki, 2023).

La foi dans le « holisme ethnographique » recule : on ne capture plus l'« esprit » d'un peuple, l'« éthique » d'une université ou les « valeurs fondamentales » d'une organisation (Van Maanen, 2011). L'ethnographie est moins axée sur la fermeture que par le passé, moins confinée à des études sur un seul site de peuples supposés délimités ou commodément distincts et isolés (l'approche de l'île culturelle, voir Van Maanen, 2011).

Les organisations, en tant que lieux de relations interconnectés sont au carrefour des idées, des connaissances, des intérêts et des valeurs. En tant que telles, elles sont des lieux où des significations d'origines diverses convergent, se mélangent, se fondent. On peut également dire qu'elles deviennent plus compliquées, plus diffuses et plus fragmentées à mesure que les formes d'organisation et les manières de gérer évoluent (Van Maanen, 2011). L'une des forces de l'ethnographie a toujours été de positionner les individus dans un cadre social spécifique, dans un contexte où l'action a lieu. Mais ce cadre n'est plus. La tâche de l'ethnographie devient plus désordonnée et moins facile à situer dans le temps et l'espace.

Des approches cultivent cette non-localisation plutôt que de s'en méfier et d'autres méthodologies ethnographiques émergent. Plutôt que de s'attarder sur une seule entité délimitée dans l'espace, elles franchissent les frontières organisationnelles à la recherche de « personnes, de choses, de métaphores, d'intrigues, d'histoires, d'allégories, de vies, de biographies et de conflits » (Maeder & Nadai, 2009, p.236). C'est notamment le cas de l'ethnographie multi-située (ou multi-sites).

L'ethnographie multi-située

L'ethnographie multi-située est une réponse à la problématique de définition des terrains dans ce contexte d'organisations ouvertes (Akemu & Abdelnour, 2020; A. Prasad et al., 2011; Van Maanen, 2010). L'approche multi-située « prête attention à l'imbrication de multiples sites et lieux socio-politiques » (Gupta & Ferguson, 1997, p.37). Des chercheurs en organisation ont adopté l'ethnographie multi-située (B. Zilber, 2014; Özdemir Kaya & Fotaki, 2023). Elle reste cependant une tendance récente en sciences de gestion et du management (A. Prasad & Shadnam, 2023).

L'ethnographie multi-située s'est répandue depuis la publication de l'article fondateur de Marcus (1995). L'anthropologue passe en revue cette méthodologie émergente, qui fait passer l'ethnographie d'un site unique conventionnel à de multiples sites d'observation. On s'éloigne

ainsi des situations locales et des modèles ethnographiques conventionnels pour examiner la circulation des significations culturelles, des objets, dans un espace-temps diffus.

Le constat initial est que les logiques culturelles sont toujours produites de façon multiple. Tout compte rendu ethnographique de ces logiques observe qu'elles sont au moins partiellement constituées dans d'autres sites (Marcus, 1995). Autrement dit, les organisations sont imbriquées. L'ethnographie multi-située consiste à suivre les connexions, les associations et les relations entre les sites. Elle est conçue par les chaînes, les chemins, les fils communs, les conjonctions ou les juxtapositions de lieux dans lesquels l'ethnographe est présent.

Marcus fournit plusieurs stratégies pour mener une ethnographie multi-située. On peut suivre les mêmes personnes dans plusieurs organisations ; suivre la circulation d'une « chose » c'est-à-dire un objet d'étude matériel (des marchandises, de l'argent, des œuvres d'art...) à travers différents contextes ; suivre une « métaphore », lorsque la chose étudiée se situe dans le domaine du discours et des modes de pensée ; on peut suivre une intrigue, une histoire, une allégorie ou un conflit.

Enfin, certaines ethnographies ne se déplacent pas littéralement, mais s'inscrivent néanmoins dans un contexte multi-situé. C'est le cas de l'ethnographie « stratégiquement située ». Ce qui se passe dans un lieu particulier est alors calibré en fonction de ses implications pour ce qui se passe dans d'autres lieux, même si les autres lieux ne font pas partie du cadre de l'ethnographie. Cette ethnographie stratégiquement située doit être distinguée de l'ethnographie à site unique qui examine des sujets « locaux » en tant que « subalternes » d'un système dominant. L'ethnographie stratégiquement située tente de comprendre quelque chose de général sur le système en termes ethnographiques autant que sur ses sujets locaux : elle n'est locale que de manière circonstancielle.

La question clé liée à l'ethnographie multi-sites est la suivante : qu'est-ce qui, parmi les phénomènes étudiés localement, est parallèle au phénomène sur un autre site apparenté ? Au sein d'un même site, la question cruciale concerne la conscience du système détectable dans les actions quotidiennes de la vie des sujets. Il s'agit d'une conscience ressentie, partiellement articulée, d'autres sites et agents spécifiques avec lesquels des sujets particuliers entretiennent des relations (pas toujours tangibles).

Dans l'ethnographie multi-située, on pose des questions à un objet d'étude émergent dont les contours, les sites et les relations ne sont pas connus à l'avance, mais qui sont eux-mêmes une contribution à l'élaboration d'un compte-rendu ayant des sites d'investigation différents et connectés de manière complexe. L'objet d'étude est, en fin de compte, mobile et multiplement

situé, de sorte que toute ethnographie d'un tel objet comportera une dimension comparative qui lui est propre, par exemple sous la forme de juxtapositions de phénomènes (Marcus, 1995).

Dans l'ethnographie multi-située, le « suivi » (de personnes, d'objets et d'événements) est utilisé pour structurer le travail sur le terrain. Lorsqu'il adopte une stratégie de « suivi », le nombre infini de pistes potentielles que l'on peut suivre peut conduire un travailleur de terrain à être à la fois partout et nulle part (Van Duijn, 2020). Une certaine instabilité, une rupture, une incertitude et une fluidité de sens caractérisent donc certaines ethnographies organisationnelles contemporaines (Van Maanen, 2011).

Par cette approche, nous observons et décrivons en détail diverses pratiques qui traversent les organisations. En cela, notre ethnographie est aussi une « praxiographie », c'est-à-dire la description d'une pratique multi-située plutôt que d'un groupe ou d'une profession (Czarniawska, 2014). Nous portons plus précisément le regard vers l'infrastructure des pratiques. L'infrastructure est considérée comme allant de soi : lorsque nous ouvrons un robinet parce que nous avons besoin d'eau, nous pensons rarement à la vaste infrastructure nécessaire pour que nous puissions effectuer cette action (Cochoy et al., 2019).

Bien sûr, les objets qui, pour certains, font simplement partie de l'arrière-plan, sont pour d'autres un sujet de discussion. L'infrastructure est donc un concept relationnel (Star, 1999), qui se définit par rapport à des pratiques organisationnelles spécifiques (Cochoy et al., 2019). Orienter une ethnographie organisationnelle vers l'étude de l'infrastructure peut donc s'avérer une stratégie utile pour discerner les pratiques distinctives du contexte observé.

L'isomorphisme hégémonique nécessite une ethnographie de l'infrastructure (cette infrastructure sera plus ou moins évidente et concernera la politesse, le spectacle, le jugement, le mineur, autant de notions abordées dans les essais et souvent sous-jacentes plus qu'explicites) des pratiques. Notre thèse est multi-située car l'étude de l'isomorphisme hégémonique que nous proposons est menée sur différents terrains, mais en un sens, chacun des essais est également multi-situé car suit un phénomène qui dépasse le terrain initial duquel il part. Le populisme élitaire du premier essai traverse les sites ; de même que la forme cognitive explorée dans le deuxième ; tandis que les interactions du troisième nous disent quelque chose sur les manières d'interagir dans les autres ; le quatrième montre un discours, une cognition et des interactions qui produisent des échos plus ou moins directs avec tous les essais précédents.

En résumé, notre travail est une ethnographie multi-située sur l'isomorphisme hégémonique mais chaque essai et le phénomène qu'il investigue est en un sens aussi multi-situé car il fait échos à d'autres phénomènes. Autrement dit, pris collectivement, les essais suivent un phénomène d'homogénéisation relatif au discours, à la cognition, aux interactions.

Pris individuellement, ils sont multi-situés car « stratégiquement situés ». On part toujours d'un terrain, mais on espère toujours le dépasser, et le faire vibrer avec les autres. Une partie du pont entre les terrains est voulue (nous parlerons, en ce qui nous concerne, de « vibrations » entre les terrains, qui permettent la résonance de l'écriture) et une autre non-voulue (c'est la contamination et la trace). Avant d'évoquer ces phénomènes, il s'agit, maintenant, plus conventionnellement, de présenter nos terrains de recherche.

Présentation des terrains

Nous nous sommes plongés dans deux terrains, une Grande école et un cabinet de conseil en management. Un troisième terrain a été interrompu. En ce qui concerne la récolte et l'analyse des données, le protocole général pourrait être résumé comme suit. La première étape est toujours une analyse *in media res*, lors de la collecte des données même. L'ethnographe observe tous les participants, les situations qui se présentent, note les propos échangés, les interactions menées, toutes les facettes des organisations qui se présente à lui. Pendant toute la durée de ses recherches, il a vécu au milieu d'eux²⁷. Au départ, le chercheur ne cherche rien en particulier si ce n'est des récurrences, des convergences, des schémas. Cela conduit à la production d'un premier récit ethnographique très descriptif.

Ensuite, la seconde étape est le repérage des phénomènes les plus intéressants et leur sélection. Les critères pour retenir les phénomènes investigués sont les suivants : 1. Sa capacité à se rapprocher des thématiques d'homogénéisation 2. Son originalité, et 3. Ses liens avec les littératures en sciences de gestion et du management. C'est un second « codage », si l'on veut utiliser cette expression répandue, de la matière première ethnographique, croisée avec des données documentaires, si elles sont disponibles. Rappelons que le « codage » des données n'est pas nécessaire dans la recherche exploratoire (Jonsen et al., 2018), le type de recherche auquel appartient notre travail. On ne légitimera pas ce dernier en utilisant des termes bien établis, tels

²⁷ Une distinction est parfois faite entre les ethnographes de terrain et les ethnographes de bureau. On pourrait faire valoir le fait d'avoir été immergé plusieurs années sur un terrain plutôt que d'être resté à un bureau (même si notre bureau était littéralement situé au cœur des terrains). Seulement voilà : cette distinction n'a aucun sens. Être sur le terrain ne confère pas la sensibilité nécessaire pour le comprendre tandis qu'écrire dans son bureau peut, par le jeu de l'écriture et de ses effets, produire plus de connaissance que le compte rendu du plus aventureux des ethnographes. Mauss par exemple, n'est pas de cet aventurier qui se met en danger dans des contrées exotiques. Lui-même se décrivait comme « un ethnologue, sinon en chambre, du moins en musée ». Il n'a jamais fait de terrain. Qui peut dire que ses textes ont eu plus d'impact que son *Essai sur le don* ? Très peu. Autrement dit, les années d'ethnographie de terrain consenties dans ce travail ne doivent pas être des indicateurs de performance, dans un sens ou dans l'autre. Pour le reste, laissons les ethnographes écrire dans leur bureau, et les plus aventureux arpenter le terrain : de tous peuvent surgir la connaissance.

que « description épaisse », « comparaison constante », « transcription et codage » ou « concepts de premier ordre » (idem).

La troisième étape consiste en un retour à la littérature pour s'enquérir des recherches en sciences de gestion et du management sur les phénomènes observés qui émergent pour l'ethnographe. Nous avons sélectionné un ensemble spécifique de revues représentant les publications généralistes dans le domaine²⁸. Sur la base d'une analyse du contenu théorique et empirique des articles que nous avons trouvés, nous identifions les façons dont les sujets ont été abordés et les possibilités offertes par notre propre étude pour contribuer à notre tour.

La quatrième étape est sans doute la plus longue et la plus fastidieuse : il s'agit de l'écriture et des réécritures. Elle consiste à mettre en ordre la matière empirique et théorique et la mettre en récits, puissants producteurs de sens. Chaque essai est comme un tableau, le résultat de plusieurs couches de peinture qui sont autant d'innombrables réécritures.

On s'en tiendrait bien là pour la description générale de nos données et de leur analyse. Mais dans l'exercice scientifique, il est convenu qu'il faut découper, détailler, quantifier les terrains pour construire la légitimité de notre savoir, de nos intuitions. Sans parler de « mort des données » (Denzin, 2013), nous pensons que ces dernières sont toujours en cours d'élaboration, surtout pertinentes dans les questionnements qu'elles font surgir plutôt que dans les éclairages définitifs qu'elles permettent. En ce qui concerne nos données ethnographiques, nous considérerons, simplement, qu'elles sont « un flux de pensées, de relations, d'interactions et d'événements (déconnectés) dans le contexte de la recherche » (Benozzo et al., 2013).

On examine les données pour ce qu'elles produisent dans et par l'écriture, comment elles se déplacent et comment elles peuvent être vécues et ressenties par les chercheurs. Les frontières des données disparaissent lorsque nous examinons des données en mouvement qui se déplacent dans des sites multiples. On distinguera terrains et sous-terrains avant tout pour donner de la visibilité au lecteur, ainsi qu'un protocole de récolte et d'analyse des données plus détaillé pour chacun d'entre eux. Conformément à la méthode retenue, celle de l'ethnographie multi-située, qui s'intéresse davantage au phénomène qu'au contexte, les données contextuelles resteront modestes²⁹, à la fois dans ce chapitre et dans les essais qui le suivent.

²⁸ Parmi lesquelles *Academy of Management Annals*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Learning and Education*, *Academy of Management Review*, *Accounting, Organizations and Society*, *European Management Journal*, *Human Relations*, *Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Management*, *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Organizational Behavior*, *Leadership Quarterly*, *Management and Organizational History*, *Management Science*, *MIT Sloan Management Review*, *Organization*, *Organization Science*, *Organization Studies*, *Scandinavian Journal of Management*...

²⁹ Il s'agit de comprendre des phénomènes, pas d'analyser ou juger telle organisation ou telle autre.

Premièrement car, dans le cadre de l'ethnographie stratégiquement située, on tente de comprendre quelque chose de général sur le système en termes ethnographiques autant que sur ses sujets locaux. Elle n'est locale que de manière circonstancielle, se situant ainsi dans un contexte ou sur un terrain tout à fait différent des autres ethnographies à site unique (Marcus, 1995, p.111). La contextualisation du phénomène est souvent, en retour, tout aussi poussé : elle a simplement lieu ailleurs. Deuxièmement, pour des raisons de confidentialités. L'école comme les acteurs qui y interviennent dans les différences doivent être préservés. Tout a été dument anonymisé par respect pour les organisations comme pour les acteurs.

Terrain 1. Grande école

Le premier terrain est celui d'une Grande école. Ce choix de terrain a été inspiré par la littérature conséquente sur les écoles de commerce en sciences de gestion et du management (Abreu-Pederzini & Suárez-Barraza, 2019; Boussebaa, 2020; Grey, 2002; Muzanenhamo & Chowdhury, 2021). Nous avons mené des recherches dans et sur l'une des meilleures écoles de commerce de France. D'emblée, il est apparu intéressant de mener l'enquête sur une école qui soit contribue à l'homogénéisation gestionnaire, soit est une plaque tournante pour les acteurs qui y participent. Reconnue internationalement, l'organisation en question est un lieu idéal pour évaluer la production de discours, de manière de penser et d'interagir dans un contexte gestionnaire.

L'accès au terrain a été rendu possible par notre implication dans les activités d'enseignement et de recherche de l'établissement. Cette approche est cohérente avec d'autres études qui considèrent que l'implication crée des opportunités de générer des idées théoriques potentiellement fortes et des « histoires académiques », et que l'apprentissage sur le terrain nécessite à la fois une implication personnelle et un détachement professionnel (Anteby, 2012).

Nous avons vécu et assisté à la vie quotidienne de l'établissement, dans ses activités de recherche, d'enseignement, on a utilisé la flânerie (*hanging out*, Glimmerveen et al., 2020, p.1511) pour évoluer parmi les étudiants, les professeurs, les intervenants extérieurs.

Deux « sous-terrains » nous sont apparus prometteurs : les activités d'un type d'intervenants extérieurs, les consultants en management, qui portaient à la fois un discours et une manière de penser (ils donnent, largement mais pas exclusivement, la matière principale des deux premiers essais), et un concours pour l'égalité des chances (sur lequel est basé le troisième essai), susceptible de montrer des processus d'homogénéisation des interactions. On a ainsi mené, à l'intérieur de l'école, des observations approfondies dans ces deux sous-terrains.

Sous-terrain 1.1 - Consultants en management : discours et cognition

Les consultants ont une place particulière dans ce travail. Ils constituent les données primaires pour trois des essais. Ils sont enseignants ; ils sont étudiants ; ils sont entrepreneurs. Pourquoi les choisir dans le cadre de l'élaboration d'une pensée sur l'isomorphisme hégémonique dans le contexte de l'enseignement et la pratique du management ?

Premièrement, parce qu'ils sont des acteurs privilégiés dans l'enseignement au management. Les cabinets de conseil ont récemment été considérés comme utilisant la crise liée à la COVID-19 comme « un prétexte pour transformer les universités et l'enseignement des écoles de commerce » (Fleming, 2022). La relation est organique entre les écoles de commerce et les cabinets de conseil, et il est courant de parler d'un « brouillage des frontières » entre eux (Engwall, 2012). Les écoles de commerce jouent un rôle clé dans le développement de la formation des consultants (Alvesson & Robertson, 2006) en proposant un nombre croissant de programmes d'études, et les consultants peuvent être impliqués dans la conception de ces programmes (Engwall & Kipping, 2006; Schmidt & Richter, 2006; Thompson, 2018).

Le conseil est également l'une des carrières les plus recherchées par les diplômés des écoles de commerce (Armbrüster, 2006; Binder et al., 2016; Gebreiter, 2019; Kipping & Armbrüster, 1999, p. 199). L'analyse des interventions données par des consultants dans une école de commerce, au cours desquelles les consultants rencontrent des étudiants qui envisagent de devenir consultants, semblait donc prometteuse, car c'est précisément là que des idées centrales liées au management sont transmises, discutées, testées et promues. Le monde universitaire est, en même temps, un environnement où l'influence des consultants est contestée (Wright, 2019, p.153), ce qui rend leur étude encore plus attrayante.

Selon Mintzberg, les business schools pratiquent le *push* : elles font ingurgiter à leurs étudiants des théories, des concepts. À l'autre bout du spectre, les entreprises forment leurs dirigeants en pratiquant le mouvement inverse, le *pull*, puisant là où elles le peuvent ce qui leur paraît pouvoir le mieux contribuer à leur développement (Mintzberg, 2005). Entre les deux, il y a la formation au management, offerte par des formateurs indépendants et notamment les consultants. Ils développent souvent leur propre arsenal de techniques, de savoir-faire, empruntant certains éléments aux business schools. Cette zone de la formation, le domaine des consultants et des instituts de formation, offrent essentiellement des formations courtes, privilégiant souvent l'acquisition des savoir-faire managériaux. En intervenant dans les écoles de commerce, les consultants se situent à la frontière de l'enseignement et de la formation mais aussi des organisations, le consultant est un objet-sujet, un métier « frontière ».

Ils sont, deuxièmement, des cas emblématiques dans la « zone de la pratique ». D'une part, les consultants peuvent être perçus comme des experts techniques, axés sur le diagnostic et la résolution de problèmes, capables de guérir les organisations dans lesquelles ils fournissent leurs services (approche fonctionnaliste, par exemple Schein, 1978). D'autre part, les consultants sont parfois décrits comme des charlatans et le conseil en gestion comme une activité largement symbolique (approche critique). Les critiques sont nombreuses : les consultants sont considérés comme des rationalisateurs zélés, des idéologues néo-impérialistes ou comme un gaspillage de ressources pour légitimer des idées et des plans existants (Sturdy, 2009). Dans une affirmation célèbre, Clark s'attache à comprendre la relation client-consultant à travers l'art de la *gestion de l'impression*, qui est au cœur du succès du conseil (T. Clark, 1995).

Le consensus est que les consultants sont des spécialistes de la production d'idées managériales. La profession a eu une influence dans le domaine des idées et cela a été largement exploré (Kipping & Wright, 2012; O'Mahoney & Sturdy, 2016). Le conseil est souvent considéré comme un secteur qui diffuse des idées et produit même des modes de pensée et des comportements (Bosch et al., 2005). Les cabinets de conseil jouent un rôle central dans la création et la découverte de nouvelles pratiques managériales, dans le cadre d'une « guérilla cognitive » plus large (Zerbib, 2012). Les consultants sont également considérés comme des promoteurs de nouvelles modes de gestion (Abrahamson, 1991, 1996; Fache & Zerbib, 2020; Sturdy, 2009). Ils ont été décrits comme des « gourous » (Canato & Giangreco, 2011; T. Clark & Salaman, 1996, 1998; Kitay & Wright, 2004) impliqués dans un processus de marchandisation des connaissances (Heusinkveld & Benders, 2005). On observe également la capacité des consultants à tirer parti de leur expertise pour s'approprier de « nouveaux » sujets. Par exemple, Brès et Gond (2014) s'appuient sur le marché du conseil en responsabilité sociale des entreprises au Québec pour montrer comment la « main » des consultants en gestion est « visible » dans le processus de création de « marchés de la vertu », dans le contexte du renouveau de la RSE. Ils jouent donc un rôle clé dans l'homogénéité au sein de la « zone de la pratique ».

Les perspectives professionnelles des diplômés de la Grande école sont étroitement liées au conseil au management (environ un tiers des étudiants entrent dans ce secteur après l'obtention de leur diplôme), et les diplômés du *Master in Management* sont la cible des cabinets de conseil les plus prestigieux. L'école est donc un choix approprié pour observer les interventions des consultants, et leur présence nous a de suite intéressés, ainsi que les

phénomènes discursifs et cognitifs rattachés à leur interventions, en particulier les discours sur la transformation écologique et sociale et la pensée « étude de cas ».

Dès septembre 2020, en tant qu'observateurs adoptant une perspective ethnographique (Bourgoin et al., 2020; Garfinkel, 2018), nous avons suivi un programme électif en management et conseil en organisation. Le corps enseignant, les intervenants invités et les étudiants ont toujours été informés de notre activité de recherche au début de chaque séance.

Nous avons eu un accès complet aux cours (observation directe, enregistrements vidéo, syllabus, matériel, etc.) Cela nous a permis de combiner les données d'archives et les observations de première main. L'examen de la « fabrique de consultants » que sont les cours d'une école de commerce, dans lesquels des consultants en exercice rencontrent des étudiants qui envisagent de devenir consultants, semblait être une approche appropriée.

Nous avons veillé à ce que les entreprises et les consultants impliqués restent totalement anonymes et à ce que la confidentialité des informations et des documents soit préservée. Toutes les données utilisées dans cette étude ont été dûment anonymisées. Aucun nom, de personne ou de firme, n'est mentionné. Les scènes ethnographiques sont des reconstructions fidèles à la réalité, mais des caractéristiques clés des acteurs ont été modifiés (prénom, sexe, propos).

Une collecte de données à multiples facettes

Observations et enregistrements vidéo. Ces cours faisaient partie de modules de trois heures dispensés une fois par semaine, ou lors de deux journées de séminaire bloquées. Nous avons pris des notes sur le terrain de nos observations en tant qu'observateur. Toutes ces notes comprenaient des descriptions factuelles, des transcriptions de verbatim, des interactions, des conversations et toute autre information pertinente.

L'école est équipée d'un système d'enregistrement vidéo des cours. Les enregistrements vidéo ont été partiellement transcrits et revus afin de les recouper avec nos notes de terrain. Nous avons commencé à travailler sur le terrain dans le but de comprendre les interactions entre le personnel enseignant, les consultants et les étudiants pendant les cours, en mettant l'accent sur le fait de garder un œil ouvert sur les découvertes fortuites, ou même de naviguer au hasard, ce qui conduit souvent à des idées séminales (Alvesson & Sköldberg, 2018).

Une étape importante à la fin de la série de cours a consisté à interroger les étudiants sur 1. L'évolution de leur image du conseil avant et après les cours sur le conseil, 2. leurs « moments mémorables » lors de ces cours, 3. comment ils pouvaient caractériser le mode de

pensée des consultants. Tous les étudiants ont noté leurs réponses à ces questions et les ont ensuite rapportées oralement : cette matière première a été systématiquement collectée et ensuite recopiée par le chercheur. Ces *focus groups* ont correspondu à un total de six heures de données et des notes écrites de la part des étudiants.

Les consultants-intervenants ont été interviewés par le chercheur-observateur selon une approche réflexive, pendant les pauses des cours et après (un débriefing, de quelques minutes à plus d'une heure, a presque toujours été réalisé avec les consultants après leurs interventions).

Au total, les données concernent 90 heures de cours, plus d'une centaine d'étudiants et une vingtaine de consultants au cours de la période allant de septembre 2020 à juin 2022, soit un total de 21 mois d'observation (voir tableau 2).

Documents de travail. Nous avons systématiquement collecté les documents de travail utilisés dans les cours. Il s'agit des présentations institutionnelles, des présentations de la méthode « étude de cas » par les entreprises, des cours dispensés par les enseignants et des outils de notation élaborés à l'aide des feuilles de calcul Microsoft Excel.

Les documents de terrain ont été essentiels à l'analyse en tant que « stabilisateur du sens » donné aux situations par les différents acteurs et afin de compléter les observations plus interprétatives des notes ethnographiques (Bourgoin et al., 2020), même lorsqu'elles sont croisées avec les enregistrements vidéo.

Conversations informelles. Nous avons engagé de nombreuses conversations informelles avec de multiples acteurs – discussions au cours desquelles des idées et des points de vue étaient partagés avec les consultants et les étudiants pendant les pauses des cours – qui peuvent être considérées comme des entretiens ouverts informels (elles sont rapportées dans les notes de terrain).

Analyse des données

Notre démarche s'est inscrite dans une analyse centrée sur les pratiques (Zilber & Meyer, 2022). Elle s'est déroulée en deux étapes principales. Pour ce sous-terrain, nous nous sommes appuyés sur des études récentes dans la littérature du conseil, en particulier celles impliquant une approche de type ethnographique (Bourgoin et al., 2020).

La première étape de l'analyse a été réalisée lors de la collecte des données. Le chercheur a observé tous les participants, noté leurs propos, les discours, les schémas de pensée et les principales interactions. Il a suivi le principe de saturation et les interactions récurrentes entre les acteurs ont progressivement constitué notre unité de données. Cela a conduit à la production

d'un récit ethnographique très descriptif. Un premier processus de « codage » ouvert a été réalisé par l'observateur à ce stade.

La seconde étape a consisté en un second « codage » du matériel ethnographique brut, croisé avec les enregistrements des interventions (si un passage jugé intéressant n'était que partiellement retranscrit dans les notes, les séquences vidéo ont été consultées) et les données documentaires (en particulier les présentations des entreprises). Cette étape comprend l'auto-observation (Adler, 1994) et l'ethnographie réflexive (Sandstrom et al., 1999).

Cela a abouti à la sélection des phénomènes sur lesquels sont centrés les essais. Les discours sur la transformation écologique et sociale ainsi que la pensée « étude de cas », tous les deux omniprésents, ont été sélectionnés. Ils semblaient à la fois les plus prégnants, les plus intéressants et les plus denses. Les phénomènes observés ont alors été investigués avec l'aide de la littérature existante ou connectée en sciences de gestion et du management, par exemple le populisme et la politesse dans le premier essai, l'étude de cas dans le second.

Tableau 2. Matériel empirique sous-terrain 1.1

Sources de données	Quantité	Période	Données obtenues
<i>Cours de conseil en management et organisation</i> <i>(Observation, présentiel et à distance)</i>	30h (10x3h)	Septembre 2020 à décembre 2020	
<i>Cours de conseil en management et organisation</i> <i>(Observation participante, présentiel)</i>	30h (10x3h)	Septembre 2021 à décembre 2021	Enregistrements vidéo des cours Matériel de présentation des consultants Notes de terrain détaillées Notes de conversations informelles
<i>Séminaire de conseil en management et organisation</i> <i>(Observation participante, présentiel)</i>	30h (2x15h)	Juin 2021 et juin 2022	Groupe de discussion avec les étudiants
	90h, 158 étudiants, 21 différents consultants	Septembre 2020 à juin 2022 (21 mois)	

Sous-terrain 1.2 - Le concours : interactions

La Grande école observée organise un concours spécifiquement destiné aux candidats ayant connu des difficultés sociales et médicales. Cette organisation dans l'organisation a constitué notre deuxième sous-terrain. Ce terrain posait la question de l'homogénéité interactionnelle. Cette étude se concentre spécifiquement sur les observations des expériences interactionnelles des candidats mais aussi du personnel du concours. L'objectif de cette étude était d'acquérir une compréhension approfondie de la façon dont interagissent les acteurs dans le cadre du concours, et ce qu'il nous dit de ce qui est attendu, ou de ce que l'on croit être attendu. Les données d'observation des participants ont été recueillies sur plusieurs scènes différentes comme les épreuves, les réunions du personnel. Au total, environ 19 mois d'observation ont généré des dizaines de pages de notes de terrain. Toutes les données ont été anonymisées et désincarnées afin de ne retenir que des figures interactionnelles qui sont impersonnelles.

Analyse des données

L'analyse des données a été proche de celle du premier sous-terrain. Le chercheur a d'abord procédé à une analyse en amont de l'organisation du concours, puis observé la préparation du concours et les épreuves. Cela a conduit à la production d'un récit ethnographique très descriptif. Les interactions récurrentes entre les acteurs (candidats comme évaluateurs) ont progressivement constitué notre unité de données car nous identifions des récurrences. On a choisi de se concentrer sur l'épreuve de l'entretien de personnalité, particulièrement riche en données interactionnelles. On a procédé à un découpage du matériel ethnographique brut, croisé avec les notes de terrain spécifiques sur l'épreuve et les données documentaires (voir tableau 3 page suivante).

Tableau 3. Matériel empirique sous-terrain 1.2

Sources de données	Quantité	Données
<i>Épreuves du concours</i> (Observation participante)	<p>8 jours d'examen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Observer le travail quotidien des équipes – 44 candidats – 4 épreuves différentes 	
<i>Réunions</i> (Observation participante)	<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> – Déjeuner avec les équipes – Pauses café <p><i>Réunion internes à l'équipe du concours</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Réunions d'équipe (une dizaine) ○ 2 Réunion de préparation pré-concours avec les observateurs ○ 2 Débriefing officiels pendant le concours avec les observateurs ○ Debriefing informel <p><i>Réunion externes à l'équipe du concours</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 2 Séminaires d'accueil des lauréats (2 jours complets) ○ 8 réunions de suivi des intégrés (4 en 2022, 4 en 2023, 8h au total) 	Notes de terrain détaillées
<i>Discussions informelles</i>	Entretiens informels non enregistrés	
<i>Documents</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Description du concours • Description des épreuves • Classeurs d'évaluation des observateurs • ... 	
Total	Du 17 mai 2022 au 19 décembre 2023 (19 mois)	

Terrain 2. Cabinet de conseil

La thèse s'appuie également sur une étude ethnographique d'un an menée entre janvier 2022 et janvier 2023 dans une société de conseil qui emploie alors une dizaine de personnes et compte une dizaine de clients.

L'entreprise a été créée deux ans avant le début de l'observation. Elle vise à accompagner la transition sociétale des entreprises avec le souci de redonner du sens à l'industrie du conseil, et de revaloriser le « rôle de l'humain ». Le cabinet met en avant la volonté de faire du conseil autrement, et c'est cela qui paraissait prometteur de prime abord au chercheur. Elle proclame une véritable différenciation philosophique qui s'incarne dans une « école de pensée ». Après avoir observé des processus d'homogénéisation, se pencher sur la différence semblait pertinent à l'ethnographe pour donner du corps à son travail en pensant contre le processus d'homogénéisation qu'il observait au départ.

L'accès au terrain a été rendu possible par les activités d'enseignement du chercheur. Ce dernier a co-enseigné un cours de conseil en management avec le président-directeur général

de l'entreprise en question, et une collaboration a ensuite été envisagée. Une première réunion sur ses termes s'est tenue avec trois associés de l'entreprise, le 19 novembre 2021, dans les locaux de l'entreprise. L'observation a débuté un mois et demi plus tard. Le chercheur a eu accès au bureau et à tous les documents internes de l'entreprise. Le chercheur n'a pas été rémunéré et a signé une clause de confidentialité.

Collection des données

Le chercheur a passé 36 jours dans les locaux de l'entreprise, avec des visites allant de 4 heures à des journées complètes de 12 heures au bureau. Au total, 26 réunions ont été observées, y compris des réunions internes à l'entreprise et des réunions impliquant également des clients, des entretiens avec des candidats ou d'autres parties prenantes telles que des *senior advisors*. Les réunions ont fait l'objet d'une transcription. Pendant la majorité des réunions, le chercheur a joué un rôle d'observateur passif, intervenant très peu ou pas du tout.

Une séance d'échange avec les associés de l'entreprise a été organisée en mars afin de partager nos observations. Nous avons inclus les transcriptions de cette réunion et les notes de terrain des conversations informelles dans notre ensemble de données.

En suivant l'évolution de l'entreprise au fur et à mesure de sa croissance, nous avons pu saisir des ambiguïtés et des contradictions qui seraient restées cachées si nous nous étions appuyés seulement sur des entretiens et pas les actions des employés.

Vingt entretiens semi-directifs ont néanmoins été menés avec les associés, consultants, et *senior advisors* pour compléter nos observations quotidiennes. Nous avons d'abord interrogé les associés, puis les consultants les plus anciens, avant d'étendre nos entretiens aux autres employés et aux *senior advisors*. Nous avons ensuite interrogé les nouveaux arrivants dans l'entreprise. La règle était de les interviewer au moins deux mois après leur arrivée, afin de leur permettre de s'intégrer dans l'environnement.

Ce sont des « entretiens ethnographiques » (Spradley, 1979) qui se distinguent des autres types d'entretien par la durée et la qualité du contact entre le chercheur et l'enquêté et la « qualité de la relation émergente » (Heyl, 2001, p.369). Il s'agit d'une relation dans laquelle le sujet se sent en confiance pour contribuer à l'élaboration de la conversation, au lieu de s'aligner sur les priorités et les idées préconçues de l'intervieweur. Les avantages de l'entretien ethnographique sont par exemple démontrés par Whittle (2005). Il lui permet, dans a propre étude sur les consultants, de révéler une image différente de celle que les chercheurs précédents avaient construite sur la base d'entretiens conventionnels (Whittle, 2005). Ses conclusions contre-

intuitives sur la manière dont les choses fonctionnent soulignent le pouvoir de l'enquête ethnographique (Watson, 2011).

Ces entretiens, qui se sont déroulés pour la plupart dans les locaux du cabinet et parfois à distance, nous ont permis de mieux comprendre les trajectoires et les motivations des employés et leurs interprétations de la différenciation de l'organisation, certains ayant une expérience de conseil dans d'autres cabinets. Les entretiens ont été préparés individuellement, ce qui nous a permis de poser des questions spécifiques selon l'ancienneté de l'interlocuteur sur les discours, les motivations, les interprétations des actions, de comparer les réponses entre les grades mais aussi celles que nous avions obtenues lors de conversations informelles.

Ces occasions ont également permis aux participants d'élaborer davantage sur ce qu'ils considéraient comme la position différenciée du cabinet tout en retrouvant leur vision de cette incarnation au quotidien, et de réfléchir aux situations dans lesquelles les différenciations étaient (ou n'étaient pas) mises en œuvre. En outre, les entretiens nous ont permis de discuter spécifiquement d'événements qui ont eu lieu avant notre arrivée ou dans des contextes qui n'ont pas pu être observés directement.

En plus de ces données, nous avons également suivi les publications internes et externes de l'entreprise tout au long de notre travail de terrain. L'ethnographe a systématiquement collecté les documents de travail. Il s'agit de courriels professionnels, de présentations internes, de rapports, d'outils de gestion internes, et de mémos, principalement. Les documents de terrain ont été essentiels à l'analyse : ils stabilisent le discours des associés et permettent d'identifier les divergences en les complétant par les observations du chercheur.

Analyse des données

Trois grandes étapes cumulatives ont régi l'analyse des données. La première étape a consisté à reconstituer les éléments qui, pris ensemble, constituent le caractère « mineur » de l'entreprise. Cela caractérise également le « majeur » par référence aux pratiques différentes des concurrents. Cette étape a permis de faire émerger trois thèmes de différenciation interconnectés dans un discours a) centré sur l'humain, b) sociétal et éthique, et c) technologique. L'analyse des discours et écrits de cette étape a conduit à l'émergence d'une « théorisation mineure ».

La seconde étape a consisté à repérer les écarts entre les discours, dires et écrits – formant la théorisation précédente – et les pratiques concrètes observées sur le terrain par le chercheur. Au cours de notre travail de terrain, nous avons suivi les pratiques par lesquelles les associés et

les consultants tentent de se distinguer des normes dominantes du secteur. Dans notre analyse, nous tentons de mettre en évidence les pratiques qui sont parfois contradictoires avec les discours par lesquels les dirigeants cherchent à formuler une distinction. En particulier, nous avons prêté attention aux divergences entre le discours des associés et l'activité quotidienne des associés et des consultants.

Afin de saisir empiriquement la dynamique des logiques majeures et mineures de leur travail, nous avons observé de nombreuses interactions des participants au siège. Nous nous sommes principalement concentrés sur l'observation quotidienne des employés lors de diverses réunions internes périodiques – à savoir celles au cours desquelles les associés discutaient de la stratégie, de l'activité commerciale ou des états financiers – que nous avons ensuite combinées avec des périodes prolongées de « flânerie » afin d'observer des configurations plus informelles.

Les conversations informelles qui en ont résulté ont été importantes pour notre analyse : le fait de venir sur place, de faire des allers-retours entre les réunions, nous a permis de saisir les divergences entre les discours sur les « normes » de remise en question au sein de l'organisation et les opinions « officieuses » des consultants. La confrontation de la théorisation mineure avec les pratiques a conduit à l'émergence d'un ensemble de performances majeures témoignant d'un processus hétérogène entre un discours mineur et des pratiques individuelles restées majeures.

Enfin, la dernière étape consiste à rendre compte de cette complexité organisationnelle de l'entreprise : la tentative de créer des valeurs collectives « mineures » face à la résistance des valeurs « majeures » aboutit à la formation d'une organisation fragmentée que nous avons décrypté les mécanismes dans le quatrième et dernier essai. La mise en récit de ce dernier s'est articulée autour de l'opposition de style de management entre deux associés.

Tableau 4. Matériel empirique Terrain 2

Sources de données	Quantité	Données
<i>Jours sur place (allant de visites de 4 heures à des journées complètes de 12 heures au bureau)</i>	36 jours <ul style="list-style-type: none"> – Observation du travail quotidien des employés – Nombreuses conversations informelles – Déjeuner – Pauses café – Nombreuses rencontres avant et après les réunions 	
<i>Réunions (de 20 minutes à 6 heures)</i>	26 réunions observées <ul style="list-style-type: none"> – 13 réunions internes (13h30) <ul style="list-style-type: none"> O 4 avec des associés O 4 avec des associés / managers / consultants sur des projets O 1 Comité stratégique O 1 Comité opérationnel O 2 réunions d'équipe O 1 Séminaire de préparation consultant junior (30min) – 9 réunions externes (8h) <ul style="list-style-type: none"> O 4 réunions avec des clients O 1 avec un conseiller externe O 1 avec les médias O 1 avec un développeur O 2 entretiens de recrutement 	Notes de terrain détaillées
<i>Interviews et conversations</i>	<ul style="list-style-type: none"> – 1 réunion de restitution de l'analyse du chercheur (2h) – 2 journées complètes de séminaire d'entreprise (<i>de 8h à 23h</i>) <ul style="list-style-type: none"> O 1 <i>Avec toute l'entreprise</i> O 1 <i>Uniquement les associés</i> – 1 atelier de 2h 	Transcription
<i>Autre</i>	<p>Social (11h)</p> <ul style="list-style-type: none"> O 3 déjeuners avec des partenaires O 1 dîner avec les associés et des senior advisors O 3 afterworks <ul style="list-style-type: none"> – 21 entretiens individuels enregistrés (14 heures 34 minutes 43 secondes) + suivi non enregistré : <ul style="list-style-type: none"> O 5 partenaires O 9 consultants juniors O 1 Senior Manager O 1 Manager O 4 Senior advisors (2 entretiens avec l'un d'eux expliquant le total de 21) 	Textes
<i>Documents de l'entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 4 interventions du président de l'entreprise en école de commerce observées (12h) • Manifeste de l'entreprise (18 pages) • Livres blancs (471 pages) • Articles sur le site web 	
<i>Durée d'observation</i>	Du 4 janvier 2022 au 3 janvier 2023 (un an)	

Terrain 3 (interrompu). Cabinet de conseil international

Un troisième terrain a été débuté puis interrompu du fait du départ de notre contact interne. Le chercheur n'a pas essayé de renouer le contact, faute de temps. Cinq entretiens ont été réalisés ainsi qu'une matinée sur place et plusieurs réunions. Ces données ne sont pas directement utilisées dans les essais.

Contamination et trace, le terrain invisible

Dans la pratique, le travail de terrain multi-situé est toujours mené avec une conscience aiguë d'être dans un paysage plutôt que dans plusieurs organisations. Certains essais de ce travail sont plus ou moins centrés sur certains terrains, mais pour nous, le terrain est un continuum dont nous avons examiné quelques séquences.

Cela nous emmène à une problématique qui pousse à l'extrême l'ethnographie multi-située. Les terrains séparés, même multiples, ne sauraient faire oublier que la réalité est insécable. Le terrain est indivisible même si l'on peut par convention le découper, en un site ou plusieurs. On voit bien que le découpage est arbitraire et que nous aurions pu parler de trois sites comme autant d'organisations : la salle de classe, le concours, le cabinet de conseil. Tout cela a à voir avec les conventions.

Une méthodologie multi-située est aussi une reconnaissance que la visite d'un site, court ou long, contamine inévitablement les autres. Même sur un terrain cerclé la contamination est non seulement possible mais probable. Avec l'ethnographie multi-située, elle est certaine.

Cela nous emmène à la problématique de la trace, c'est-à-dire de ce qui reste inconsciemment chez le chercheur d'autres terrains, d'autres expériences. On peut distinguer trois types de traces : mémorielles, interactionnelles et matérielles (Cruz, 2016). Les traces sont des indices pour la réflexivité de l'ethnographe. Elles aussi font partie du terrain, sans qu'il le veuille. Un ethnographe n'est jamais vierge empiriquement.

Un ethnographe multi-situé et multi-situant

Se pose la question de la réflexivité du chercheur, même si le subjectivisme affiché alerte clairement le lecteur que ce qui est écrit est situé, partial, non autoritaire ou généralisable. Lorsqu'il s'agit d'ethnographie, il ne semble plus possible de s'effacer derrière son texte,

comme si ce dernier ne contenait pas en lui-même ses efforts réflexifs. Nous devons montrer avoir réfléchi sur nous-mêmes, notre vie, notre positionnement. Nous avons déjà évoqué les contaminations et les traces et aimerions maintenant dessiner une position générale sur la question de la réflexivité.

Sur la réflexivité

La réflexivité – reconnaître et rendre explicite la relation entre l'auteur et ce qu'il écrit, comment et pourquoi (Grey & Sinclair, 2006) – consiste, concrètement, à partager ses propres réflexions, ses doutes, son esprit critique (Jonsen et al., 2018).

La réflexivité en sciences de gestion et du management a connu son lot de critiques (Rhodes, 2009). Une certaine réflexivité peut être pratiquée comme une forme de narcissisme (Weick, 2002) : les chercheurs, en se reconnaissant dans les miroirs de leur propre texte, tombent amoureux d'eux-mêmes et abandonnent les autres acteurs auxquels ils s'intéressent en premier lieu. En effet, « bien que l'enquête réflexive soit généralement promue comme un moyen de découvrir ses propres préjugés ... en examinant de près nos motivations et nos valeurs ... nos propres opinions peuvent devenir ... encore plus enracinées » (Barry et al., 2006, p.1103).

La réflexivité devient corrompue si elle prend cet aspect rituel et procédural de la « boîte à outils » méthodologique. Les auteurs se cachent derrière elle – pour démontrer une transparence, monter une défense contre la critique ou simplement comme une occasion de faire jouer leurs muscles théoriques – plutôt que d'offrir une déclaration raisonnablement lucide (Grey & Sinclair, 2006).

La réflexivité remet en question l'autorité de l'auteur à savoir et propose, dans le même mouvement, l'institution d'un savoir et d'une autorité personnelle supplémentaires et de plus grande portée – la capacité présumée des chercheurs à se révéler eux-mêmes enlève la « chape de mystère et de tromperie » qui dissimule les faits derrière l'artifice du compte rendu écrit (Rhodes, 2009). L'auteur connaît son domaine de manière autoritaire, se connaît lui-même dans la connaissance de ce domaine, ce qui renforce son autorité. Il y a un risque important de renforcer plutôt que de remettre en question l'autorité de l'auteur qui a incité à se tourner vers la réflexivité (idem).

Le moi de l'auteur est comme « nettoyé » par la réflexivité afin d'éliminer toute tâche visible d'ignorance ou de confusion (Pullen & Rhodes, 2008). En somme, la réflexivité cherche à apaiser l'anxiété de l'indécidabilité par la présence et la connaissance plutôt que de l'embrasser

comme le centre même de la responsabilité du chercheur (Rhodes, 2009). Pour Weick, il faut constamment se rappeler que « nous ne sommes pas le point », qu’« au nom de la réflexivité, beaucoup d’entre nous ont tendance à s’intéresser davantage à leurs propres pratiques qu’à celles des autres » (Weick 2002, p.898).

Les injonctions à dire d’où le chercheur parle font partie d’une bonne conduite scientifique. Pour autant, le révéler fait partie du processus policier de qualification ou de disqualification du chercheur. Foucault ne s’y trompait pas : « Ne me demandez pas qui je suis et ne me dites pas de rester le même : c'est une morale d'état civil ; elle régit nos papiers. Qu'elle nous laisse libres quand il s'agit d'écrire. » (Foucault, 1969, p.28). L’ethnographe revendique le droit d’être libre de décrire. On révèle toujours par sélection, l’effort vers le vécu de l’écriture ne s’affranchira jamais des omissions, sur sa théorie, son terrain ou sur soi.

Les travaux sur la « post-réflexivité » apportent des éclairages intéressants. Être « post-réflexif » ne signifie être « après elle » mais dans l’horizon de la réflexivité, de ses promesses et de son potentiel. Cela signifie écrire d’une manière qui pose des questions plutôt que de fournir des réponses, qui refuse les généralisations, qui provoque la réflexion, qui génère des possibilités plutôt que des prescriptions, qui recherche l’ouverture plutôt que la fermeture (Rhodes, 2009). Être après la réflexivité, dans le sens de la suivre, c'est toujours être après la réflexivité, dans le sens de la poursuivre.

La réflexivité concerne la recherche sous tous ses aspects, mais, pour nous, principalement le résultat, la contribution substantielle. L’écriture finale propose-t-elle quelque chose de distinctif, une contribution singulière ? Positionne-t-elle cette contribution en offrant un espace de réflexion (Jonsen et al., 2018) ? L’écriture est un processus cognitif conçu pour refléter le monde des lecteurs et s’y rapporter, tout en étant suffisamment asymétrique pour attirer leur attention, et même le pousser à s’auto-réfléchir et à réexaminer des hypothèses et des croyances considérées comme allant de soi (idem). Au même titre, le chercheur s’est interrogé sur lui-même tout au long du processus sans pour autant « donner à voir » une forme figée et définitive de sa vie personnelle et professionnelle dans ce travail. C'est en ce sens que ce dernier, par l’écriture plus que dans une biographie exhaustive du chercheur, a été réflexif. Le chercheur, au fond, n'a été qu'un lecteur comme un autre.

Position de l’ethnographe : ni proximité fusionnelle ni exotisme

Le souci de la distance – sociale, cognitive et émotionnelle – que l’ethnographe est capable ou désireux de maintenir vis-à-vis de ceux qui sont sur le terrain est une question

importante. Les ethnographes ne partent plus forcément loin de leur zone de confort, mais sont de plus en plus souvent invités à étudier des organisations et des groupes dont ils sont ou deviennent des membres, où la prise de distance peut être difficile voire préjudiciable au travail qu'ils cherchent à accomplir (Fayard & Van Maanen, 2015).

Deux écueils sont possibles : endosser une distance trop légère et se laisser aller à l'exotisme caricatural. Nous ne pensons pas avoir été touchée par la première malgré notre proximité avec nos terrains. Cela vient d'un décalage social de l'auteur avec les milieux qu'il a côtoyé dans le cadre de la recherche. Sa surprise et son étonnement sont sincères, et le sentiment d'étrangeté, certain. Lévi-Strauss écrit que l'anthropologue peut fournir sa contribution à l'étude de « phénomènes intérieurs, cette fois, à sa propre société mais qui se manifestent avec le même caractère de « distanciation » (...) » (Levi-Strauss, 1958, p.416).

Le défi de l'ethnographie à domicile consiste, selon Alvesson, à « sortir » de la familiarité d'un environnement familier (Alvesson, 2009, p.162). Dans le même esprit, Van Maanen plaide pour que les chercheurs étudiant « à domicile » s'engagent dans ce qu'il a appelé la « défamiliarisation ». Il a soutenu que les ethnographes devraient s'efforcer de « rendre étrange ce qui est familier » lorsqu'ils étudient leur propre contexte (Van Maanen, 1995). Ybema et Kamsteeg (2009) ont également plaidé pour que les ethnographes se recentrent sur la création d'une distance entre eux et le terrain.

Produire cette distance était simple car c'est la familiarité même avec le terrain qui nous était étrangère. C'est l'occasion de rappeler que nos recherches se déroulent dans un microcosme social, sur des terrains microcosmiques. On a progressivement endossé une « distance intime » pour effectuer notre travail de description et d'analyse, qui est tout sauf une légère distance.

Le second écueil, l'exotisme, était une tentation. C'est ici la position latourienne qui nous a influencée. On n'a pas voulu « se croire autorisé à parler de tribu, de rituels, de sacrifice, de symbole, de mystères », car « associant l'enquête avec la mise à distance, l'ethnographe des sociétés contemporaines ne ferait que reproduire les péchés de l'ancienne anthropologie qui ne pouvait étudier les autres peuplades qu'à raison de leur éloignement. » (Latour, 2004, p.262-263) ; « L'anthropologie n'est pas absolument solidaire des haches de pierre, du totémisme et de la polygamie. Elle l'a d'ailleurs bien démontré au cours de ces dernières années, qui ont vu des anthropologues se tourner vers l'étude des sociétés dites « civilisées ». » résume aussi (Levi-Strauss, 1958, p.378). Pour autant, cela n'empêche pas d'utiliser, par exemple, des métaphores

issues de la mythologie³⁰, mais, si on le fait, c'est toujours pour la justesse de l'image et la compréhension du lecteur uniquement. La métaphore n'est jamais première, elle est là pour refléter le plus fidèlement possible le vécu du chercheur et faciliter l'effet de l'écriture.

L'« étrangeté de pacotille » est évitable si l'on comprend que nos contemporains, ces « voisins de palier » ne sont pas des peuples lointains dont nous décrypterions mythes, rituels et conduites symboliques (Latour, 2004, p.262). Les étudier comme tels est « une mauvaise méthode d'enquête autant qu'une erreur politique : il oblige à se tromper sur soi autant que sur les autres. » (Idem, p.264). Ainsi, « Loin de porter nos regards sur les aspects périphériques, amusants, archaïques, folkloriques de ces sociétés modernes, loin de les forcer à tenir dans le cadre étroit des rituels et des symboles, nous devons rechercher ce qui en fait le cœur : la science, la technique, le marché, et bien sûr le droit. » (Idem, p.264-265). Et aussi, bien sûr, le management, en ce qui nous concerne.

Ce sont « des élaborations de monde » qui font que « les sociétés contemporaines deviennent étudiabiles, mais sous un tout autre regard que celui de l'exotisme. » (Idem, p.263). On peut dire parfois que l'ethnographe peut aider à mettre en évidence des caractéristiques de l'organisation qui ne peuvent être vues ou ressenties par les membres indigènes, à faire remarquer à des poissons qu'ils sont entourés d'eau (O'Doherty & Neyland, 2019). C'est, selon nous, une erreur, car l'ethnographe n'est pas hors de l'eau, ni même dans un aquarium plus large. Il est dans sa propre bulle où se reflète des expériences vécues. Il n'y a même ni poisson, ni eau, que des bulles qui se croisent parfois, éclatent toujours.

Dans la recherche multi-située, le positionnement du chercheur est mobile et recalibré en fonction des affinités changeantes de l'ethnographe avec ses objets, ses affiliations et ses aliénations à l'égard des pratiques et des personnes avec lesquelles il interagit sur différents sites.

Les organisations côtoyées dans le cadre de cette recherche considèrent cette dernière, particulièrement en sciences sociales, avec une curiosité polie et au pire une indifférence courtoise. C'est en elle-même une donnée du terrain. Dans le premier terrain, incarné notamment par les intervention des consultants, on ne s'est pas trouvé dans la position archaïque de mouche invisible, contrainte à regarder de très loin des êtres humains s'agiter devant elle, mais plutôt comme une fourmi qui semble de l'extérieur plus paresseuse que les autres. Dans le second terrain, le cabinet de conseil, les acteurs étaient beaucoup plus intéressés par l'enquête, par ses conséquences, par ses retours possibles. Nous nous sommes limités à tirer

³⁰ Par exemple dans l'essai « Mutilation qualifiante ».

parti de notre présence prolongée pour voir comment l'ethnographie pouvait permettre de contribuer à notre compréhension des formes du discours, de la cognition, de l'interaction.

Dire ou décrire, c'est en même temps prescrire, comme le rappelle le titre d'un texte de Bourdieu, devenu en 1982 un chapitre de *Ce que parler veut dire* (voir Eribon, 2019, p.151). L'hégémonie est donc aussi celle du chercheur qui rend compte ou ne rend pas compte. Il semble incomber à l'ethnographe de choisir le phénomène, de le créer en tant que phénomène dans le cadre défini et délimité de la recherche. L'ethnographie, à proprement parler, est une pratique sociale concernée par l'étude (le travail de terrain) et la représentation (le travail de texte) de la culture (Van Maanen, 2015). Le terrain ne s'est pas arrêté quand nous en avons eu la compréhension complète – c'est impossible – mais quand la production du texte sur le fragment qui nous intéressait était terminée. Être attentif « aux lieux, aux attitudes, aux formes de vie, aux conditions d'énonciation, à tous ces petits riens » pour « peu à peu, par taches, par touches » (Latour, 2004, p.209) définir et redéfinir les phénomènes que l'on observe. La théorisation prend une place importante dans ce processus. Elle est une façon de réfléchir aux relations qui unissent les éléments du monde qui occupent notre attention de chercheur (Van Maanen et al., 2007).

2.3. Quelle est la place du travail théorique ?

Une observation préalable est nécessaire sur la discipline des sciences de gestion et du management. Les revues dominantes semblent faire la part belle à des raisonnements tirés ou dérivés de la philosophie analytique, considérés comme les seuls théoriquement robustes et rigoureux. Il y a une ambition forte de la philosophie analytique de promouvoir une rigueur théorique et conceptuelle possible, capable de surpasser les imprécisions de la philosophie continentale.

L'effort conceptuel est incarné dans des définitions qui mettent en équation des concepts en *constructs*, autrement dit, en mots qui eux-mêmes pourraient faire l'objet de cette mise en équation. À son tour, un mot produit un sens qui

« requiert descriptions et définitions à partir d'autres mots et phrases, lesquels mots et phrases requièrent descriptions et définitions à partir d'autres mots et phrases, etc. Ainsi, les mots s'entre-définissent mutuellement, mieux, dialogiquement, en un circuit infini. Ce processus de définitions en chaînes nous entraînerait finalement à mobiliser l'ensemble du vocabulaire en même temps que l'ensemble des règles qui établissent la cohérence de la

*langue. » (Morin, 2014, *L'organisation des idées (noologie), 1. Du langage, L'essence du sens, proposition 2*).*

La philosophie analytique s'est aussi ancrée dans la linguistique pour acquérir une rigueur scientifique, et elle a « intégré le problème de la pensée dans celui du langage. » (Idem, *L'organisation des idées (noologie), 1. Du langage, Un tout qui n'est pas tout §3*). La tentation de tout définir serait une réponse épistémologique totale.

La place des concepts dans l'écriture des essais de ce travail est différente, ne s'apparente pas à ces jeux de poupées russes. Nous essayons d'utiliser la juste définition plutôt que de poursuivre la définition juste. Pour résumer, la juste définition est celle qui permet au chercheur de poursuivre son développement sans l'empêcher, et au lecteur de le comprendre sans entraver la lecture. Les théories et les concepts³¹ sont des boîtes à outils et non des chaînes, pour le chercheur comme pour le lecteur. Une théorie qui se veut pure empêche parfois de penser juste. Les matériaux de la caractérisation culturelle et de l'élaboration de théories sont des termes, des images, des idiomes, des étiquettes, des cadres, des expressions, des catégories, des phrases, des histoires – des mots et non des mondes, des cartes et non des territoires, des représentations et non des réalités (Van Maanen, 2011). Plutôt que d'essayer de maîtriser une réalité objective et autonome du langage, on s'est intéressé, dans ce travail, au sujet qui en est le locuteur, aux interactions culturelles et sociales qui le portent à existence. Ainsi, « Il nous faut penser circulairement que la société fait le langage qui fait la société, que l'homme fait le langage qui fait l'homme, que l'homme parle le langage qui le parle. » (Morin, 2014, *L'organisation des idées (noologie), 1. Du langage, Un tout qui n'est pas tout §5*).

Cela peut amener à trahir justement une pensée, un concept, mais à le trahir bien (Kaufman, 2004). Pour Deleuze et Guattari, suivre de trop près les traces de l'autre, c'est fermer la porte à ce que la vie (et la philosophie) sont censées être : la création, le devenir (Deleuze & Guattari, 2005). Aucune pensée n'émerge d'une demeure éternelle où tout est parfait, elle se développe à partir de l'expérience. Le progrès théorique, lui aussi, « serre de près la phrase d'un auteur, se sert de ses expressions, efface une idée fausse, la remplace par l'idée juste. » (Debord, 1996, VIII. La négation et la consommation dans la culture, 207).

Une théorie est ouverte par la recherche de l'accord entre sa cohérence interne et les données empiriques dont elle rend compte, autrement dit, « La théorie est ouverte parce qu'elle est éco-dépendante. Elle dépend du monde empirique où elle s'applique. » (Morin, 2014, *Les*

³¹ Dans notre travail, on considère que la théorie est un principe général hypothétique mais crédible pour expliquer des phénomènes. Un concept est une idée ou une compréhension qui est liée à une théorie plus générale.

systèmes d'idées, Organisation et éthologie des idées, théorie de la théorie §3). De plus, « La théorie offre une valeur « heuristique », une valeur de découverte. Les a priori faux de l'École de Vienne nous ont valu une belle moisson de faits. » (Mauss, 2002, I. Remarques préliminaires §7). Pour ces raisons, on a rigoureusement exploré nos théories et nos concepts, mais jamais nous n'avons essayé d'en proposer une version pure, puriste ou incontestable.

C'est en cela que nous nous sommes comportés en pragmatique. Van Maanen rappelle que les pragmatistes tels que John Dewey et Charles Pierce privilégient le faillibilisme et le pluralisme théorique lorsqu'ils tentent d'expliquer le fonctionnement d'un phénomène (Van Maanen, 2011). Ils suggèrent que certaines théories fonctionnent mieux que d'autres en fonction des problèmes particuliers abordés et des situations et moments tout aussi particuliers dans lesquels elles sont utilisées (idem).

Cette conception de la théorie s'accorde bien avec le processus de recherche ethnographique, tant sur le terrain qu'à l'écrit. Elle peut parfois conduire à un éclectisme, dans la mesure où diverses théories et concepts sont utilisés pour expliquer et généraliser certains phénomènes, tandis que les rouages spécifiques de divers théoriciens sont utilisés de manière sélective (Van Maanen, 2011). Il faut utiliser uniquement ce qui convient pour que les recherches conceptuelles et empiriques se déroulent en parallèle et s'adaptent l'une à l'autre. Ce chapitre méthodologique en est un exemple : si l'on peut se référer à Levi-Strauss, c'est uniquement sélectivement étant donné sa position structurale difficilement compatible avec nos revendications fragmentaires.

Un exemple de ce type de cocktail théorique se trouve dans *Flexible Firm* de Jakob Krause-Jensen (2010), un récit ethnographique de plusieurs « projets culturels » entrepris dans l'entreprise danoise d'électronique Bang and Olufsen. L'ouvrage propose des réflexions sur les théories de la magie, du rituel, de la résistance, de l'idéologie, du processus de travail, de l'identité, du contrôle et du pouvoir provenant d'un large éventail de théoriciens dont Foucault, Turner, Weber, Bourdieu, Giddens, Geertz et Goffman, ainsi que des théoriciens de l'organisation tels que Weick, Schein, Bendix, Jackall et Kanter. Ces « muses théoriques » n'empêche pas la touche subtile de l'auteur et un engagement avec la théorie critique, original mais pointu (Van Maanen, 2011).

Théorie et écriture : déplacer les concepts et par les concepts

L'autre élément important, c'est que notre écriture « produit de la pensée en déplaçant les positions normales qui définissent ce qui est de la pensée et ce qui n'en est pas. » (Rancière &

Bassas Vila, 2021, p.19) ; « (...) les mots gardent en général un sens constant alors que je les fais bouger. Ils se sont plus des instruments pour raconter un histoire, mais les personnages d'une histoire. » (Idem, p.95).

Dans les essais qui constituent le cœur de ce travail, on parle de populisme, de mutilation qualifiante, de stigmate et d'organisation mineure en déplaçant les lieux et les situations où de tels concepts sont habituellement employés. Les effets de savoir se produisent dans ce déplacement, et l'ethnographie multi-située nous encourage à considérer nos phénomènes et nos concepts comme nos personnages.

La connaissance émerge en partie parce que la surprise est prise au sérieux (Van Maanen, 2015). La surprise peut venir du prisme théorique qui nous vient et qui fonctionne étonnamment, plus que des situations en elles-mêmes. La rencontre avec « l'étranger », « l'inconnu » ou « l'étrange » est l'essence même de l'ethnographie (Van Maanen, 2015), et elle peut se faire dans des configurations classiques que l'on voit avec un œil particulier.

Les concepts, dans notre cas, sont les garants de l'étrangeté plutôt que le contexte même. Le « spectaculaire » décalage entre le chercheur et son terrain n'est pas plus décisif, dans ce travail, que le décalage théorique entre les utilisations classiques et les utilisations (relativement) décalées d'un concept donné. Cette « conceptographie » fait partie de l'ethnographie, elle n'en est pas la préparation ou l'après-coup. Si l'ethnologie pouvait se définir comme une « technique du dépaysement. » (Levi-Strauss, 1958 : 132), notre technique de dépaysement est théorique : dans nos essais, le populisme devient élitaire, la mutilation et le stigmate qualifiants, l'organisation mineure.

Interaction théorie-méthode

La théorie peut générer et façonner la méthode. La théorie peut orienter la méthode par son niveau d'analyse, son stade d'articulation, les types de constructions qu'elle propose et sa nature descriptive ou prescriptive (Van Maanen et al., 2007). Par exemple, la théorie sociale de l'hégémonie influence la conception de notre recherche en nous poussant à analyser les discours, la cognition, les interactions.

La méthode peut aussi générer et façonner la théorie. Il y a un va-et-vient dans lequel les concepts et les données sont en interaction permanente (Van Maanen et al., 2007). La méthode multi-située contribue au développement de la théorie par l'émergence de concepts qui produisent de nouvelles idées théoriques dans le cadre théorique initial. L'hégémonie n'est pas seulement le cadre holistique théoriquement constitué qui donne un contexte à notre étude mais

devient, de manière fragmentaire, partie intégrante et intégré dans des objets d'étude discontinus. Ce cadre est en même temps le fil rouge de la recherche, mais ce fil se distend, s'entremêle sans jamais se rompre tout à fait.

Nous avons également tendance à théoriser bien avant d'établir nos faits, ce qui permet d'envisager la possibilité que les faits qui ressortent de nos études soient déformés pour correspondre à une théorie donnée (Van Maanen, 1979). L'ethnographe court toujours le risque de confondre des données de présentation avec des données opérationnelles (idem). On a donc utilisé un cadre théorique général, en amont, dans lequel s'insère les problématiques des différents phénomènes investigués mais aussi des cadres théoriques particuliers qui rendent compte de ce qu'on a vu sur le terrain. Le cadre général était posé en amont mais tous les cadres à l'intérieur des chapitres ont émergé de l'observation. C'est en ce sens que l'ethnographie est également multi-située *théoriquement*. L'objet de l'étude n'est pas un domaine particulier ou une culture, mais le déploiement de phénomènes dans un certain contexte à travers certains concepts à l'intérieur d'un cadre théorique.

Il faut conserver un équilibre subtil : si nous accordons trop d'attention aux données disponibles, nous sommes piégés par les « opérations » et la théorisation est étouffée (Van Maanen et al., 2007). Si nous n'accordons aucune attention aux données, notre théorisation sera trop éloignée du terrain et se produira uniquement sur le plan conceptuel. Dans les deux cas, l'interaction potentielle entre la méthode et la théorie est limitée. L'interaction entre la théorie et la méthode exige du chercheur qu'il soit capable de servir deux maîtres simultanément – d'être fidèle à la fois au pouvoir et à l'élégance des idées et aux exigences de la réalité empirique (idem). Les méthodes de recherche jouent un rôle central à cet égard, car elles doivent être conçues de manière à respecter suffisamment la primauté de la théorie et la primauté de la preuve.

Une recherche réussie exige également de reconnaître que l'interaction entre la théorie et la méthode se produit dans un contexte défini par les « consommateurs » de la recherche (Van Maanen et al., 2007). Cela signifie que les théories sont également créées par les lecteurs. Même lorsqu'un article est intelligemment théorisé, soigneusement illustré et étayé empiriquement, la réception de cet article est influencée par des facteurs qui échappent au contrôle de l'auteur. Van Maanen explique que les lecteurs généralistes cherchent surtout à être éclairés et ne s'intéressent que peu au contexte historique de la théorie avancée ou des méthodes utilisées ; les lecteurs dont les travaux pourraient compléter ceux de l'auteur s'y intéresseront plus attentivement ; les lecteurs spécialisés qui participent au domaine de recherche ciblé par l'auteur liront sans doute avec plus d'attention car leurs propres théories et méthodes peuvent être mises

à l'épreuve. Les monographies avec une longue durée de vie sont celles qui ont échappé au public spécialisé auquel elles étaient destinées et qui ont voyagé en vertu de leur résonance avec d'autres lecteurs (idem).

Le problème est que la théorie et la méthode ne sont pas seulement construites et représentées par un auteur, mais qu'elles sont reconstruites et représentées à nouveau après avoir été écrites. La recherche est, en fait, une affaire de collaboration et de coopération entre les auteurs et les lecteurs. En ce sens, l'interaction entre la théorie et la méthode est un processus collectif (idem).

Conclusion

Ce chapitre avait pour but de présenter les problématiques, grandes et petites, qui se sont posées lors de la réalisation de cette recherche. Cette dernière nous a appris que l'écriture domine son processus du début à la fin, que les terrains sont multiples, se contaminent et résultent en un amas indivisible malgré nos efforts de les multiplier, de les diviser, de les objectiver. Elle nous a appris que, s'il ne faut jamais trahir son terrain, les théories se prêtent bien à la trahison qui n'est pas autre chose, dans sa meilleure forme, qu'une juste réinterprétation par la situation qui aboutit à l'utilisation de nouveaux concepts et d'une théorie multi-située.

Comme toute réponse à un problème, les réponses apportées sont forcément incomplètes. Elles reflètent des circonstances locales qui sont génératrices de la particularité d'un développement. Elles sont, potentiellement, toujours à nouveau ouvertes, toujours contestables. Du moins ce sont les nôtres.

Les quelques lecteurs trouveront sans doute dans les chapitres qui suivent quelques réponses et surtout beaucoup de questions. On a été aussi rigoureux que le hasard, la limite de notre cognition et la fragmentation de l'environnement organisationnel le permet, aussi honnête que la recherche le requiert. Le souci méthodologique parcourt ce travail de part en part et ce chapitre ne saurait en rendre compte totalement. Nos observations théoriques et empiriques se fondent sur des faits directement observés. Il appartient aux ethnographes et autres lecteurs de dire si leur expérience les confirme, les complète, les informe ou les contredise. Plutôt que par un consensus, le progrès aura été accompli si les essais déclenchent des questions dans la délimitation des objets, des débats, des problématiques, des désaccords.

Pour finir « je » suis, largement, un ethnographe ignorant, ignorant des effets de savoir que mon écriture va produire ou non, chez qui. J'ai exploré des lieux intimement connectés : je

ne les envisage pas comme des terrains distincts mais comme le début de la cartographie d'un archipel managérial bien vaste. Observant les interventions des consultants dans une Grande école, les accompagnant pendant qu'ils exerçaient leur métier, j'ai eu l'occasion de vivre avec eux, de parler leur langage, d'écouter leurs discussions, de me rapprocher jusqu'à toucher les problématiques cachées derrière le masque de la réussite. J'ai parfois ressenti cette altérité que donne à voir les récits de Levi-Strauss et de Malinowski que j'admire tant, mêlée à un étrange sentiment de proximité.

Qu'un lecteur se rapproche un peu plus d'une réponse, ou que ces textes déclenchent des questions, alors j'aurais réussi mon travail. Mon but consistait à inviter les lecteurs à se détourner de leurs considérations classiques concernant des situations banales ou des mots, en sortir et revivre avec moi les interrogations, les explorations (théorique et empirique) que j'ai réalisées au long de mon travail. Je ne me suis pas contenté d'analyses en chambre, et j'espère que le lecteur pourra éprouver – quelque peu – mes terrains de recherches comme je les ai éprouvés ces trois dernières années. Qu'il soit certain que je ne l'ai pas fait sans conditions ; « exercice, rigueur, sympathie, objectivité » (Levi-Strauss, 1958 : 23) ont été des aiguillons qui, je l'espère, transparaîtront dans les essais qui suivent.

Partie 2. La condition élitaire

Chapitre 3. Populisme élitaire

Essai sur les discours socio-écologiques

Objectif – Cet essai propose de décrypter le phénomène de montée en puissance des discours sur la transformation écologique et sociale dans l'environnement de la *business school* et de comprendre leurs mécanismes de diffusion.

Méthode – Il adopte une approche ethnographique pour l'explorer, à l'aune du concept de populisme élitaire, entendu comme un répertoire de stratégies discursives articulatoires.

Résultats – On distingue un processus discursif et interactionnel caractérisé par :

1. Le rôle de la politesse comme régulateur des échanges dans une triple fonction potentielle : préserver la face, maintenir le consensus, garantir une passivité.
2. Trois pratiques articulatoires qui vont du « Grand discours » jusqu'aux formes plus discrètes de « micro-insertion organique » et « micro-insertion résiliente ».

Originalité – Par le croisement des théories de la politesse et du populisme, on propose une illustration d'un populisme élitaire. Ensemble, par le truchement d'éléments généraux interchangeables, ce rouage et ces usages forment une demande sociale en même temps qu'ils lui répondent en la verrouillant. L'essai questionne l'énergie déployée à ce que rien ne change par le déploiement même du discours sur le changement, qui participe d'une carrière « morale managériale » au sein de la *business school*.

Mots clés : discours, populisme, politesse, grand discours, micro-insertions

Introduction

« On a l'impression d'être un peu comme des gosses à qui la mère, pour les faire tenir tranquilles, donne des perles à enfiler en leur promettant des bonbons. »

Simone Weil, 1951, *La condition ouvrière*

L'entrée du site historique de l'établissement – il date du XIX^{ème} siècle – est constituée d'un large corps de bâtiment, flanqué de deux ailes. Une façade en forme de U aplati laisse deviner, depuis la rue, une partie des bâtiments qui le compose. En son centre, une porte centrale rectangulaire, haute, large et lourde, encadrée de deux plaques qui mentionnent l'école et son affiliation. Si l'on entre, on trouvera, après une sorte de sas, une cour, avec, à gauche comme à droite, des tables carrées et des chaises en plastique disposées en îlots et surplombées par quelques arbres verts ou orangés à cette période de l'année ; on peut longer les bâtiments et s'approcher plus près des fenêtres hautes mais on devine encore difficilement les salles de classe, les amphithéâtres et les bureaux. L'ensemble paraît étonnamment petit pour une si Grande école.

Si l'on choisit plutôt, comme l'ethnographe ce jour-là, de traverser la cour en son milieu, une matinée comme un après-midi quelconque dans l'année scolaire, on assiste aux mêmes scènes, reproduites par – semble-t-il – les mêmes individus. Les professeurs et autres employés sont éclipsés, en nombre et en décibels, par les étudiants. Quelques groupes discutent, statiques, d'autres, moins nombreux, sont en mouvement ; quelques personnes isolées marchent vers leur prochain cours ou échangent au téléphone d'une voix feutrée ou sonore.

Quand on s'approche un peu plus d'eux, on capte les mêmes discussions. Selon le niveau d'avancement dans le cursus, elles opèrent une répartition différente de thèmes classiques de la vie étudiante, comme celui de l'engagement associatif au début, et, plus tard, la description des carrières possibles. Surgissent alors inévitablement, avec leur mélange d'innocence, de résignation et de critiques, des ambitions étonnamment semblables pour un établissement qui ouvre tant de portes. Les distillateurs, négociants en grains et farines ou en laines, propriétaire et rentiers, débouchés historiques de la Grande école, il y a plus d'un siècle, ne sont plus d'actualité ; ils ont laissé place aux analystes financiers, aux consultants et aux entrepreneurs. À la surprise de l'ethnographe, qui ne la partage avec personne d'autre, tout suit son cours.

Mais, petit à petit, au début comme un bruissement au milieu de sa recherche et des échanges vifs mais anodins de la vie étudiante, on entendra un autre refrain, jusqu'à ce qu'il devienne comme un faisceau d'indices concordant. Il revient de plus en souvent, puis

constamment, il se fait une place de choix dans la cour, dans les salles de classes et les amphithéâtres. C'est une ritournelle, un discours qui a pris corps bien avant l'arrivée de l'ethnographe, mais dont l'intensité a augmenté lors de ses trois années d'observation. Loin de se cantonner aux interventions de quelques prédicateurs extérieurs, cette rhétorique pénètre parfois – rarement en comparaison il est vrai – les petites conversations quotidiennes. Les étudiants, les préparationnaires aux oraux des concours, les professeurs, les intervenants extérieurs, tous se l'approprient dans une mesure qui leur est propre.

Un jour, ce discours apparaît à l'ethnographe comme jamais auparavant. Alors qu'il entre dans un amphithéâtre, il tombe sur un homme qui y pénètre lui-même d'un pas assuré, un sourire aux lèvres. De toute évidence, il va parler. Alors que l'ethnographe s'installe au fond de la pièce, l'homme balaie son auditoire – une trentaine de personnes – d'un regard indulgent, presque paternel. Tous arrêtent leur bavardage et prennent la mesure de cet homme d'âge mûr. Il se tient devant eux, scrute avec insistance certains des visages réunis pour l'écouter. Les « spectateurs » se déplacent avec précaution dans leurs sièges, attentifs à ce qui se prépare. L'homme ne s'assied pas. Il tente de lancer une présentation qui ne s'ouvre pas. Il désamorce la situation avec une plaisanterie, sans doute l'une de celles qu'il a à disposition dans ce genre de situation. À son attitude, on pourrait croire que le discours qu'il va prononcer n'est plus préparé. Comme si, avec tant de représentations derrière lui, l'homme n'avait plus besoin d'être guidé. Le nombre de ses répétitions l'a intégré en lui. Il est sur le point de commencer.

Alors, le discours se déploie. Ce discours, c'est celui de la transformation écologique et sociale. Ce que nous entendons, c'est comment un cabinet de conseil – l'homme est associé dans l'un d'entre eux – contribue à la transformation des organisations, comment il les aide, à quel point il joue un rôle socio-écologique important et a donc besoin de consultants pour répondre à ces défis. Le propos est ponctué de moqueries affectueuses envers d'anciens clients et d'anecdotes de mission. La rhétorique du service est omniprésente, tout comme celle de l'expertise. La langue est bien pratiquée tout en offrant des moments prosaïques. Après quelques dizaines de minutes, c'est fini : il y a des applaudissements enthousiastes.

Qu'est-ce qui vient d'être dit ? En substance, ce discours nous apprend qu'il y a urgence et qu'elle est l'affaire de tous ; nous nous devons de transformer le système. Impératif écologique, inégalités économiques, égalité femmes-hommes voire migrations de population : les évolutions climatiques ont un impact majeur, ignorées par beaucoup mais plus par eux, intervenants, dirigeants, étudiants, en un mot, autochtones. Entreprise à mission, empreinte sociétale, entreprise sociale, la transformation socio-écologique étalement son vocabulaire et ses verbes d'action : agir, informer, inspirer. On entendra un couplet sur l'inclusion et l'égalité des chances

comme un sujet pressant, fondements de la cohésion sociale, de la diversification des recrutements. La diversité socio-économique des dirigeants est un sujet tabou que l'on dénonce. Pour mettre en avant nos propres agissements, nos résultats, on citera des partenariats avec des associations, des dispositifs d'inclusion. Rappeler, aussi, que cela ne se fera pas sans croissance. Après tout, on ne peut redistribuer que ce que l'on créé.

L'ethnographe se dit qu'il faut à la fois beaucoup de bonne volonté et de préparation pour poser ces problèmes écologiques et sociaux, les articuler et les promouvoir avec tant de constance et de prestance. Ce n'est pas tant l'homogénéité du fond du discours qui interpelle le chercheur mais la forme du phénomène qui l'intrigue. À bien des égards et de manière inattendue de prime abord, s'y dévoile des logiques surprenantes dans ce lieu. Cette grandiloquence parfois employée, ce ton effronté du justicier qui répare les torts sociaux. L'ethnographe croit percevoir comme une forme de discours qui ne devrait pas être pertinent dans cet environnement, comme une sorte de populisme élitaire³².

Le problème populiste

Abandonnons, pour un moment, les acteurs et le lieu, suivons la chose, explorons l'idée. Au cœur du concept de populisme semble résider une forme d'opposition entre un « peuple » floué et une « élite » illégitime (De Cleen et al., 2018) ; la formule de « populisme élitaire » vole donc son auteur, a priori, à souffrir du soupçon de la figure de style vide et facile. Habituellement rattaché à un discours pour des masses informes autant qu'à une masse informe de discours, le concept de populisme est circonscrit à un ensemble de phénomènes excessifs et marginaux qui menace la rationalité de l'organisation sociale. Mais partir de cette définition, ce serait fixer un peu vite le sens d'un concept qui prospère précisément, et comme beaucoup, sur son manque de clarté.

L'intérêt des spécialistes des sciences de gestion et du management pour le concept de populisme s'est considérablement accru (Kerr et al., 2022; Robinson & Bristow, 2020). Motivés par la récente montée des politiques populistes en Occident, notamment à travers divers événements tels que le Brexit (Hensmans & van Bommel, 2020), l'élection de Donald Trump ou même d'Emmanuel Macron et les mouvements politiques plus classiques (Fougère & Barthold, 2020; Yu & Wright, 2023), de nombreux articles ont tenté de l'examiner. Il est, tour

³² Pour bien comprendre ce chapitre, le lecteur doit se départir de ses a priori sur le concept, qui sera défini dans les paragraphes suivants. Dans notre perspective, le populisme n'est ni bien, ni mal, il s'agit d'un ensemble de pratiques discursives particulières pas d'une stratégie politique utilisée par tel ou tel parti politique.

à tour, une idéologie divisant la société en deux groupes, « le peuple pur » et « l'élite corrompue » (Mudde, 2004), une condition nécessaire au fonctionnement des démocraties politiques matures (Hensmans & van Bommel, 2020), un syndrome à gérer pour les entreprises (Blake et al., 2022), ou encore un mouvement motivé par l'incapacité de la politique à satisfaire les demandes matérielles de la population (Barros & Wanderley, 2020). Dans cette discipline comme dans les autres, la « nature multidimensionnelle, dynamique et caméléonesque du populisme a compliqué son analyse unifiée » (Blake et al., 2022, p.27), faisant de lui un « phénomène difficile à définir et en constante évolution » (Robinson & Bristow, 2020, p.364).

Son imprécision augmente à mesure que son utilisation se propage, cette dernière devançant le rythme des développements théoriques qui se succèdent. On a bien tenté de dresser une liste toujours plus exhaustive de mouvements politiques qui pourraient y correspondre ; certains ont persisté dans cet effort jusqu'à ce que ce recensement coïncide avec la définition qu'ils en donnent, excluant, incluant, renforçant ou diminuant certains traits et caractéristiques ; la tâche devient alors impossible car toujours un événement vient faire figure d'exception face aux généralités avancées ou même aux listes d'exceptions – elles-mêmes anticipées – qui n'échappent pas, non plus, à l'énumération. Le problème idiosyncratique³³ d'un terme descriptif à l'usage très répandu pour une grande variété d'événements se heurte au concept normatif qui tente de saisir un élément commun qui les rassemble tous (Laclau, 2005).

Du populisme « populaire » au populisme « élitaire »

C'est cette tentation de trouver une liste définitive d'attributs du populisme que dépasse Ernesto Laclau ; il faut au contraire considérer que cette imprécision est à embrasser, à prendre en compte dans l'analyse du concept même. Si l'on échoue à lui trouver une unité, c'est parce que le populisme doit être utilisé non pas pour délimiter différents phénomènes mais pour refléter une *logique* dont les effets les traversent tous. On ne peut pas qualifier de « populistes » des mouvements politiques partageant des caractéristiques communes, car il y aura toujours des exceptions (Laclau, 2005, p.117).

Par populisme, Laclau n'entend donc pas « un type de mouvement – identifiable soit à une base sociale spéciale, soit à une orientation idéologique particulière – mais une logique politique. » (Idem). Il s'agit là d'une intervention théorique décisive : le « peuple » ne désigne pas un groupe donné, mais l'acte d'institution qui est sensé le créer. La perspective de Laclau montre que la définition du populisme est vide de tout contexte spécifique (Misoczky, 2020) :

³³ C'est-à-dire lié à la particularité d'un événement ou d'un comportement.

« La signification du populisme ne se trouve pas dans un contenu politique ou idéologique entrant dans la description des pratiques d'un groupe particulier », mais dans « un mode particulier d'articulation d'un contenu social, politique ou idéologique quelconque » (Laclau, 2005b, p.2). L'accent n'est plus mis sur le « contenu » du populisme – les demandes formulées par les acteurs populistes, leur idéologie – mais sur la manière dont il est articulé (De Cleen et al., 2018).

L'approche du populisme dessinée par Laclau rend cette logique éligible au statut d'outil maniable pour analyser des buts très différents³⁴. Sous la catégorie englobante du « peuple », en réalité, « les régimes populistes donneront inévitablement la priorité à certains segments de la population » (Blake et al., 2022, p.19). Un populisme élitaire devient alors possible. Ce d'autant plus que les entreprises, les groupes de réflexion et d'autres organisations peuvent adopter une logique populaire pour leurs intérêts propres (Barros & Wanderley, 2020). L'émergence d'une théorie de la technocratie populaire, dans laquelle l'expertise peut se mêler au populisme pour former une organisation techno-populaire (Bloom & Sancino, 2019) le montre également. Elle a commencé à étudier comment des logiques populistes pouvaient être à l'œuvre au-delà des frontières jusque-là dévolues au concept. Du possible, le passage du populaire à l'élitaire devient probable.

Une ethnographie exploratoire du populisme élitaire

L'approche adoptée dans cet essai, c'est que le populisme capture un aspect pertinent des pratiques discursives. On prolonge des travaux qui observent que, « plutôt que d'être une caractéristique essentielle des mouvements politiques, le populisme peut être considéré comme un répertoire de stratégies, ou comme un style discursif, qui peut être utilisé à différents moments et dans une mesure plus ou moins grande » (Bonikowski et Gidron, 2016, p.9).

On postule donc que l'étude du populisme peut impliquer de s'éloigner à la fois de la définition du populisme comme rattaché à un peuple « populaire » et de la politique « politique » pour étudier un type spécifique de « populisme élitaire » déconnecté d'une base sociale ou de la sphère politique classique. Le populisme devient un phénomène, une dimension du registre discursif adopté par des acteurs, une série de ressources discursives qui peuvent être utilisées à des fins différentes, cristallisées dans des pratiques sociales (Laclau, 2005a).

³⁴ En sciences de gestion et du management, le spectre des objectifs liés au populisme reste souvent lié à des catégories politiques allant de la gauche radicale à l'extrême droite, ou du progressisme à conservatisme (Kerr et al., 2022 ; Masood & Nisar, 2020) et le concept y est encore principalement utilisé pour des questions de politiques politiciennes, même s'il est de plus en plus axé sur l'organisation (Fougère & Barthold, 2020 ; Hensmans & van Bommel, 2020 ; Robinson & Bristow, 2020).

Cela interroge à la fois les caractéristiques et les modalités concrètes d'un tel populisme élitaire. Comment ce phénomène peut-il se déployer – quelles sont les rouages et les pratiques micro-discursives concrètes qui peuvent avoir lieu dans des contextes organisationnels classiques ?

L'objectif est d'appréhender la spécificité du phénomène du populisme élitaire de manière empirique sans revenir à l'exercice descriptif qui constituait le problème initial du concept. Il s'agit de passer de l'analyse du contenu des idées et au rôle qu'elles jouent dans un contexte organisationnel particulier pour s'intéresser à la *manière* dont elles se transmettent, et comment ce façonnement même détermine leurs usages et conditionne la possibilité de leur contenu. Autrement dit, on veut observer comment le discours se déploie, et comment cette façon de se déployer conditionne ce qui peut s'y déployer.

Dans ce qui suit, on s'est attaché à décrypter l'habituel et le détail derrière les bruits des grands et petits discours de la transformation écologique et sociale qui ont déclenché l'enquête. On s'y est parfois attardé, pour observer les pratiques associées. Il s'agit de dessiner les contours de la production de ce phénomène, de le définir, de le façonner, de le perdre momentanément avant de le retrouver, au rythme de nos observations. Plutôt que de se perdre dans le fond interchangeable du discours, la première tâche que se donne l'ethnographe, c'est de trouver un invariant dans ce discours omniprésent mais diffus qu'il constate dans l'environnement qu'il côtoie.

3.1. Le véhicule du populisme élitaire

« Le gouvernement s'exerce par la politesse (...) »

Paul Nizan, 1973, *La Conspiracy*, p.121

S'intéresser au processus de production du populisme élitaire, c'est repérer son véhicule, c'est-à-dire à la façon dont il transmet ses éléments entre les acteurs. Pour décrire un tel véhicule, il est utile, pour l'observateur, d'être attentif aux façons de parler, aux formulations retenues dans les grands discours comme dans les interactions quotidiennes, les tons, légers, menaçants voire badins.

L'ethnographe doit s'étonner de ce qui est familier pour le groupe observé, et parfois pour lui-même lorsque cette familiarité ne lui est pas tout à fait étrangère. Il constate rapidement que des modalités d'échange dominent à la fois les interactions et les discours.

Suivons par exemple cet étudiant qui approche cet intervenant à la fin d'un cours ou à un représentant d'une entreprise lors d'un forum destiné au recrutement. Accompagnons, à l'inverse, ce consultant dans son intervention sur l'impact « humain » de son cabinet de conseil ; interrogeons-le directement dans le cadre d'un entretien.

On constatera, pour quasiment tous, sourires et regard prononcés ; demande de la permission de s'exprimer ; succession de gestes discrets et instants de pause. Tout cela donne à l'observateur une impression d'harmonie et de concordance. On attend son tour avant de parler, on parle suffisamment fort pour que tous entendent clairement si la configuration est celle d'un groupe, sérieusement, mais avec assez de détachement pour que ce sérieux même ne devienne pas inconvenant. Sur le fond, on posera aimablement quelques questions ; on mentionnera parfois cette connaissance en commun ; on remerciera chaleureusement son interlocuteur qui ne sera pas en reste. Se forme parfois même, dans certaines configurations, une petite file d'attente, qui reproduit à chacune de ses apparitions cette forme ritualisée et institutionnalisée de comportement social (Watts, 2003a).

C'est comme si on utilisait une langue commune, ou plutôt une manière commune d'exprimer sa langue, qui transforme cette lingua franca organisationnelle en langue véhiculaire. La plupart des situations anodines auxquelles se confronte l'ethnographe, sinon toutes, la font intervenir – elle ou son absence – dans l'équilibrage des relations qui participe à la satisfaction toutes les parties prenantes et apprenantes ; on l'observe et l'entend inévitablement comme un geste dicté par les bons usages, et l'usage des bons propos dans chaque geste ; c'est son omniprésence qui fait que tout écart est éclatant et éloquent dans ce contexte. Ce véhicule, c'est la politesse.

Un détour par la politesse

La politesse semble si évidente que la gêne de l'ethnographe devant sa « découverte » est palpable. Après tout, elle pourrait passer pour un concept si bien compris de l'interaction humaine qu'il est inutile de s'y pencher à nouveau. Elle est si triviale dans les environnements concernés, si naturalisée qu'elle n'est évoquée par aucun des acteurs, et par bien peu d'observateurs. La politesse comprend, il est vrai, des comportements qui n'invitent pas à l'examen. Pourtant, c'est cette trivialité même qui ne paraît pas anodine au chercheur.

Refuser de lui accorder notre curiosité, c'est oublier un peu vite que des phénomènes qui paraissent insignifiants, des tournures ou des formulations bénignes, peuvent être révélateurs. Leur « petitesse » fait qu'il est difficile de suggérer qu'ils méritent une quelconque réflexion et

encore moins une analyse approfondie ; mais la petitesse est une façade lorsqu'elle est liée à sa banalité pour les acteurs et ne concerne pas l'ampleur réelle du phénomène.

L'ethnographe veut résister à cette tentation de ne pas s'étonner, pour suivre – un instant, rien qu'un instant – cette modalité qui, lui, l'interpelle : quels rôles pourrait-elle jouer dans le processus de production d'un populisme élitaire qu'il pense détecter ? Pour explorer cette question, il faut se détourner un instant du populisme, se pencher sur ce comportement poli.

La politesse semble neutre mais tout véhicule est partial : il détermine le type de route que l'on va pouvoir emprunter. Dans toutes les interactions sociales, nous avons des attentes concernant la manière dont les interactions devraient se dérouler ; la politesse y est communément admise voire requise.

L'observateur attentif objectera à raison que, dans l'environnement que l'ethnographe explore, le langage, les tournures sont parfois plus directes et moins polis. À la manière du théorème de la chaussette de Hegel, qui avance que son enjeu majeur est de rester invisible et que, si elle accroche l'œil c'est parce qu'elle est trouée et donc pose *problème*, la politesse est omniprésente mais invisible tant qu'elle n'interrompt pas, par son absence, le cours des choses. Ce que l'on pourrait appeler l'*apolitesse*, la « non-production d'un marqueur de politesse dans un contexte où il n'est pas attendu » (Kerbrat-Orecchioni, 2002, p.14) ne se fait qu'au regard de la politesse et de son omniprésence. Elle n'en est que la réponse, la subversion informelle qui fait tenir l'édifice.

On remarque la politesse quand elle s'éclipse et c'est son absence qui apparaît, lorsqu'un locuteur viole cette attente sociale (Sundar & Cao, 2020). Elle est si naturelle dans certaines configurations qu'on remarque bien plus les actes d'insubordination d'étudiants méprisants ou n'allant pas en cours, une remarque un peu trop véhemente, prouvant à quel point le spectre de la subversion est étroit en ces lieux.

L'acquisition d'un comportement poli n'est pas anodine : c'est un marqueur social. La socialisation linguistique se double d'une fonction linguistique. Les adultes donnent aux enfants leurs premières leçons de variation stylistique lorsqu'ils insistent pour que les enfants modifient la forme de leurs énoncés pour adopter des variantes plus polies (Gleason et al., 1984) ; l'enfant bien éduqué est le parent de l'adulte poli (Baddeley & James, 1991).

La politesse est contextuelle. Quand Harold Garfinkel demande à ses étudiants de rentrer chez leurs parents en se comportant comme des invités, en se montrant très polis, le contexte de l'organisation familiale fait que leur politesse est perçue comme de l'obséquiosité. Cet exemple nous permet de comprendre que la politesse est liée aux organisations, et l'ethnographe

doit mieux comprendre son lien avec elles pour saisir ce qu'elle pourrait nous dire sur le populisme élitaire.

Politesse et organisations

L'intérêt porté à la politesse par les sciences de gestion et du management est réel ; alors que la connotation quotidienne de la politesse peut être assimilée à un détail social ou à une simple gratification interactionnelle, la politesse y a été reconnue comme une composante fondamentale de l'interaction humaine (Morand, 1996). Les organisations l'utilisent comme un moyen d'atteindre leurs objectifs (Holmes & Stubbe, 2015). On pourrait presque évoquer un fait organisationnel total la concernant.

Pour son rôle positif tout d'abord : elle permet la médiation de la friction dans les échanges en face à face, participe à la régulation de l'interaction liée au statut (Morand, 1996), améliore les relations interpersonnelles dans un contexte interculturel ; on en fait même une règle fondamentale d'interaction aux côtés du respect, de l'honnêteté, de la dignité (Lu, 2006). Les relations entre collègues sont caractérisées, pendant des décennies, par un mélange de formalité et d'amabilité, de distance et de politesse (Andersson & Pearson, 1999). Le respect des règles formelles est inexorablement lié avec le fait d'être poli et de démontrer une préoccupation et de la considération pour l'autre.

C'est d'ailleurs à travers le concept de « civilité », dont l'entreprise a pu être considérée comme un des bastions, que la politesse a pu être englobée, avec la courtoisie, dans un type de comportement qui implique de traiter les autres avec dignité, de préserver les normes sociales, de montrer un respect mutuel (Andersson & Pearson, 1999). La civilité sur le lieu de travail est un comportement impliquant la politesse, élément fondamental du cadre des normes du lieu de travail en matière de respect (Pearson et al., 2001).

L'interaction respectueuse qu'elle incarne a aussi été liée à une « dignité » le fait d'être traité comme un être humain à part entière, englobant un sentiment de respect dicté par les conventions sociales de la civilité : politesse, formules d'adresse correctes, salutations (Lucas, 2015). La politesse est aussi l'une des composantes de la justice interactionnelle, qui fait référence à la manière dont les personnes sont traitées avec dignité et respect, notions axées sur le fait d'être traité poliment (Grover, 2014).

Des travaux fondamentaux sur la politesse en milieu professionnel ont été produits (Holmes & Stubbe, 2015). Ils fournissent une analyse des questions de politesse dans le contexte professionnel en s'appuyant sur un vaste corpus d'interactions sur le lieu de travail

dans une grande variété de lieux de travail différents (Holmes & Stubbe, 2015). Ces études confirment l'impact considérable du lieu d'observation sur les normes et pratiques spécifiques qui caractérisent les interactions des membres du lieu de travail que ce soient des environnements d'entreprise en col blanc ou de cols bleus, des institutions, ainsi que les lieux de travail juridiques, militaires et médicaux.

Une revue des travaux sur la politesse organisationnelle la révèle en tant que sujet présent mais progressivement oublié de la discipline. Elle semble redevenue un sujet relativement discret du monde des organisations ; elle paraît négligée alors même que la dérision (Fay, 2008), le cynisme (Fleming & Spicer, 2003) ou le mépris (Miranda & Welbourne, 2018) ont donné et donnent encore lieu à des discussions. S'ils fonctionnent parfois comme des leviers subversifs³⁵, c'est bien parce qu'ils viennent rompre ou interrompre un ordre des choses, un mode par défaut. En renversant l'ordre normal et acquis, la plaisanterie contribue à un processus de subversion aussi bien qu'à un mécanisme de contrôle pour assurer une conformité, « remettre à sa place ». L'ordre normal et acquis, lui, s'exprime poliment. Si l'on considère que les organisations ont beaucoup à gagner en comprenant les facteurs qui perturbent le respect mutuel et provoquent l'agression, la violence (Andersson & Pearson, 1999) ; de même, on a beaucoup à perdre si l'on oublie ce que révèle la politesse.

La politesse et ses trois fonctions régulatrices

Le comportement poli est donc, au même titre que le don Maussien, banal, une constante des sociétés et des organisations. Nous pourrions nous accorder plus longtemps sur ce qu'elle désigne dans un contexte donné, mais l'entreprise serait sans fin ; ce qui nous intéresse plutôt ce sont les fonctions de la politesse qui traversent les contextes, et qui donc, en puissance, l'expliquent dans le nôtre.

C'est à cette unique condition que notre détour par la politesse se révèle être un raccourci : il nous permet de comprendre qu'elle joue sans doute un rôle dans le phénomène de populisme

³⁵ Humour, dérision et cynisme peuvent aussi avoir des fonctions de conformité ou de contrôle. L'humour, par exemple, a été analysée dans sa signification organisationnelle, dans les fonctions qu'elle remplit dans une organisation : comme moyen de résistance collective ; comme procédé de conformité aux exigences d'un groupe, donc de la pression sociale ; comme instrument de contrôle managérial enfin, pour dissimuler la discipline sous des allusions sexuelles, des blagues et autres plaisanteries et ainsi réguler le comportement de ceux qui sont par exemple perçus comme ne faisant pas leur part de travail. Quand Linstead (1985b) montre que la plaisanterie contribue à établir un monde informel en dehors des limites du contrôle et de la gestion organisationnels, à retrouver un certain degré d'autonomie et de contrôle personnel, il nous dévoile la face émergée d'une réalité plus profonde ; c'est bien parce que le monde formel fonctionne d'une autre manière.

élitaire et le déploiement de ces discours sociaux qui nous interpellent. Une analyse de la place que la politesse y occupe est une manière d'opérationnaliser ce concept pour le moment abstrait, comme elle a pu en opérationnaliser d'autres comme l'autorité ou l'égalité (Morand, 1996). Quelle fonctions peut-elle remplir dans ces grands discours et dans ces petits échanges sur les transformations sociales et écologiques ? Les observations de l'ethnographe le mènent à soupçonner trois fonctions régulatrices.

1. Préserver la face

Dans un article de référence sur la politesse, Fraser va distinguer quatre approches³⁶. Celle qu'il considère comme la plus élaborée et la plus à même de soulever les questions cruciales sur la politesse, est celle de la « préservation de la face ».

L'approche par la préservation de la face la plus connue est certainement celle de Brown et Levinson (P. Brown & Levinson, 1987) ; elle est devenue – sans jeu de mots – une figure en sciences sociales. En étudiant trois langues et cultures sans rapport entre elles – le tamoul de l'Inde du Sud, le tzeltal des Indiens mayas du Chiapas, au Mexique, et l'anglais des États-Unis et de l'Angleterre – les auteurs dégagent des mécanismes communs, des principes qui sous-tendent les usages de la politesse, définie comme l'amabilité et la formalité. Astucieusement, et par-delà une simple observation des cultures à travers la politesse, ils offrent surtout une étude des comportements polis par-delà les cultures. Les principes généraux qu'ils dégagent relativisent la diversité des comportements liés à la politesse dans différentes sociétés humaines. Ils en font un type d'interaction sociale qui les traverse, les rapproche, les homogénéise.

Le principe d'organisation de leur théorie de la politesse³⁷ repose sur l'idée que « certains actes sont intrinsèquement menaçants pour la face et nécessitent donc d'être adoucis... ». (1987,

³⁶ Fraser, B. (1990). Perspectives on politeness. *Journal of Pragmatics*, 14(2), 219–236. La première approche en fait une norme sociale ; elle repose sur l'idée que chaque société possède un ensemble particulier de normes historiques consistant en des règles plus ou moins explicites qui prescrivent un certain comportement dans un contexte donné. La seconde, l'approche de la « maximisation de la conversation », postule que les individus sont rationnels et principalement intéressés par la transmission efficace des messages. Un principe général de coopération stipule que vous devez dire ce que vous avez à dire, quand vous devez le dire et de la manière dont vous devez le dire – c'est cela, la politesse. La troisième perspective affirme que l'entrée dans une conversation s'effectue à travers la compréhension, généralement tacite, d'un « contrat conversationnel » dynamique dont il s'agit d'adapter les termes et conditions en vigueur à ce moment-là. La politesse revient alors à remplir ce contrat dans un contexte donné.

³⁷ Cette théorie est largement influencée, dans sa conception même de l'individu, par la problématique goffmanienne de la « face ». Elle remonte aux travaux précurseurs de Goffman (1959), qui l'a conceptualisée comme une déclaration de la valeur positive revendiquée pour soi. Il s'agit de la valeur positive que les individus attribuent à l'image publique qu'ils présentent (Goffman 1959, 1967, 1983), et qu'ils s'engagent continuellement dans un travail de présentation destiné à la soutenir et la maintenir. Elle peut être perdue, et c'est pourquoi elle et son maintien jouent un rôle central dans toute interaction sociale (Morand, 1996).

p.24). À cette fin, chaque groupe d'acteurs développe des principes de politesse à partir desquels ils dérivent certaines stratégies linguistiques. L'individu poli utilise trois stratégies principales, qui sont autant de modalités d'expression : par la « politesse positive », il exprime sa solidarité, par la « politesse négative » sa retenue, par la « politesse *off-record* » sa volonté de rester flou, de communiquer indirectement, pour que le sens reste négociable. Chaque utilisation est liée à des configurations sociales, dont le déterminant principal est la relation entre le locuteur et le destinataire.

Les personnes avec un statut élevé sont considérées comme plus essentielles à la réalisation des objectifs du groupe ou de l'organisation. Il faut donc protéger leur temps, leur espace et leur bien-être. Leur « face » devient le prolongement de leur contribution globale à l'organisation : elle a plus de valeur et bénéficie donc d'une plus grande considération que celle des subordonnés. La capacité qu'ils possèdent de punir, sanctionner ou d'exercer un contrôle alimente une relation de dépendance et incite les subordonnés à rester dans leurs « bonnes grâces » : il faut gommer toute atteinte possible, toute provocation éventuelle, toute apparence d'impertinence. Les comportements de politesse permettent donc d'observer la manière concrète dont les rôles de supérieur et de subordonné sont socialement construits et mis en œuvre au fil du temps.

La politesse a dès lors une double fonction : elle permet de ne pas « perdre la face » mais aussi de préserver celle des autres. Elle presuppose un potentiel d'agression tout en cherchant à le désarmer, et rend possible la communication entre des parties potentiellement agressives. La politesse met donc l'accent sur la façon dont les individus s'engagent continuellement dans un travail de soutien interactionnel destiné à montrer de la considération, pas seulement pour leur propre « face », mais pour celle des autres ; il faut les entretenir, les préserver, les soutenir (Morand, 1996).

Ce modèle fait de la politesse l'étalon de la qualité des relations sociales dans toute société, lui prescrivant une signification sociologique qui va bien au-delà des bonnes manières (Goffman, 1971, p.90). Le modèle de Brown et Levinson peut être considéré comme une tentative de formuler une théorie sur la façon dont les individus produisent la politesse, il s'agit d'un *processus de production* (Watts, 2003b). Il consacre son importance au cœur de l'édifice social. Si une telle théorie de la politesse est bien connue dans les domaines de la linguistique, de la sociolinguistique, de la psychologie sociale et de l'anthropologie, elle a été peu appliquée aux études organisationnelles (Morand, 1996).

Dans notre cas, le phénomène de populisme élititaire peut être analysé à l'aune d'une tentative, par la revendication sociale et écologique, de préserver la face des différents acteurs

qui le portent. La dire comme y réagir poliment revêt du maintien interactionnel. Cette fonction est reliée à une seconde qui dépasse la seule homogénéité et stabilité interactionnelle.

2. Maintenir le consensus

On peut envisager la politesse comme une force de régulation orientée vers l'établissement et le maintien d'une stabilité sociale. C'est aussi ce rôle qu'elle pourrait remplir ici ; la compétence presque totale des acteurs observés en ce qui concerne la politesse conduit à un ordre social stable ; la politesse fait système autant qu'elle fait partie du système (Eelen, 2014).

Le populisme consiste à dominer un espace discursif par certaines pratiques. Il a donc à voir avec le pouvoir. On a pu étudier, en s'appuyant sur la théorie sociolinguistique de la politesse, comment le pouvoir s'exerçait dans des manières de parler ; comment des comportements utilisés pour manifester de l'égard et de la considération régissaient les interactions quotidiennes. De nombreuses façons, pouvoir et politesse ont été inextricablement liés, quels que soient les styles de discours ou les stratégies particulières que les acteurs choisissent pour atteindre leurs objectifs (Holmes & Stubbe, 2015). Chaque interaction implique des personnes qui mettent en œuvre, reproduisent et parfois résistent aux relations de pouvoir dans leur utilisation du discours au moyen d'une série de stratégies coercitives et collaboratives (idem). Chaque interaction implique un individu dans l'exercice de son statut, de sa relation à l'autre, et la nature dynamique de toute interaction entraîne une négociation constante de la distance et de la solidarité sociale.

La politesse est liée à la répartition du pouvoir, à la hiérarchie formelle et informelle des organisations. Si le pouvoir est faible, alors cela incitera les acteurs à utiliser des comportements polis, minimisant la possibilité de conflit avec les supérieurs dont ils auraient bien peu de chance de sortir vainqueur : s'exprimer poliment ou avec déférence envers un supérieur pour le subordonné, a un intérêt évident (Morand, 1996). Un pouvoir fort encouragera au contraire l'emploi d'un sous-type de politesse qui déploie la considération par la familiarité voire la camaraderie. Le choix de l'usage de la politesse par les locuteurs varie en fonction de leur estimation du risque à affronter pour leur « face » (idem), le pouvoir étant alors une variable qui augmente la menace potentielle. On peut prédire les configurations où les comportements de politesse sont susceptibles d'être les plus saillants dans les interactions.

Si le pouvoir détermine la politesse, la politesse peut aussi déterminer le pouvoir (Morand, 1996). En tant qu'interaction discursive « stratégique » elle est destinée et perçue comme étant

utilisée pour maintenir des relations harmonieuses et éviter les conflits avec les autres (Holmes & Schnurr, 2017). Les comportements stratégiques liés à la politesse sont de nature à modifier le rapport de force : être audacieux, affirmé peut faire gagner en influence sur une interaction donnée quand agir de manière obséquieuse peut revenir à concéder plus de pouvoir que nécessaire (Morand, 1996). La distribution des statuts dans les organisations se manifeste dans les modes réels d'utilisation linguistique des acteurs.

On pourrait y voir une tactique d'influence, un comportement dans lequel un acteur cherche à augmenter les sentiments de considération positive d'une cible afin d'amener cette dernière à faire quelque chose (Yukl & Falbe, 1990) – ce en raison de l'intention apparente d'influencer qui est inhérente à un tel comportement. Bies and Moag (1986) définissent le respect comme le fait d'être traité poliment, ils y opposent le manque de respect à savoir, les actions inconsidérées, l'utilisation d'un langage abusif et surtout, la coercition. La politesse devient un élément de l'orchestration d'une forme de consensus.

L'hypothèse de l'ethnographe, c'est que le populisme élitaire, et son véhicule qui est la politesse, pourrait être l'instrument du consensus. La politesse, c'est l'expression d'un pouvoir de collaboration par rapport à un pouvoir coercitif ou de consentement par rapport à la coercition (Spencer-Oatey, 2000). Elle rend compte des ajustements linguistiques et non linguistiques entre les participants à une interaction afin de maintenir de bonnes relations sociales (Giles et al., 1991).

La politesse est politique, puisque traiter les autres avec considération est plus susceptible d'aboutir à la coopération qui aidera à atteindre les objectifs du lieu de travail (Holmes & Stubbe, 2015). Abdelmalek Sayad oppose d'ailleurs la politesse, qui consiste à ne pas faire d'histoires – ne pas se faire remarquer, se faire discret par peur des conséquences de l'engagement politique – à la politique, qui consiste à faire entendre sa voix « ne plus être réduit au statut d'objet des choix des autres, mais d'être le sujet de ses propres choix » (voir Eribon, 2019, p.64). Partant de cette distinction, on a pu proposer une matrice plus générale d'analyse où « « politesse » et « politique » représenteraient deux modes d'existence (...) avec bien sûr toutes les attitudes qui se situent entre les deux, et les variations de l'un à l'autre : passer du retrait à l'action, temporairement ou durablement, ou l'inverse. » (Idem, p.65).

Sayad évoque en fait une forme de complémentarité, de « complicité du politique et de la politesse » qui opère une exclusion (Sayad, 1985, 2. Les enfants illégitimes, §1). Pour Sayad, la politesse est, finalement, une neutralité politique, qui est aussi une « neutralité éthique, parce qu'elle interdit à qui n'est pas du lieu (...) d'intervenir dans la vie politique propre aux maîtres

de céans, toute intervention en la matière ne pouvant apparaître que comme désordre, perturbation, voire subversion. » (Idem).

Le populisme élitaire, pour s'assurer la persistance d'une forme de neutralité politique, peut donc se permettre la politesse ; pas parce que les acteurs qui l'utilisent sont dominés par une hiérarchie organisationnelle, pas seulement par bonne éducation ; la politesse est le signe du consentement à leur propre domination, autant subie qu'exercée, et, dans notre perspective, le pouvoir de la politesse est essentiellement celui de maintenir une réalité sociale par le truchement d'une demande sociale homogène. Mais la fonction de la politesse pourrait ne pas s'arrêter là.

3. Maintenir la passivité – Fonction psychologique de la politesse

La politesse s'incarne dans des attitudes de passivité. Plus qu'une norme sociale, elle est régie par des mécanismes psychologiques sous-jacents et les attentes spécifiques dans une interaction donnée (Sundar & Cao, 2020). La politesse concerne donc aussi les images de la société qui sont implicitement projetées par ces modèles d'interaction. Les théories de la politesse elles-mêmes, si elles n'approuvent pas explicitement ces images, les diffusent du fait même des choix conceptuels effectués dans leurs interprétations du concept (Eelen, 2014).

Les dimensions politiques et psychologiques de ces processus se chevauchent (les idées des deux paragraphes suivants sont directement issues de Baddeley & James, 1991), le moi politique est étroitement lié au moi psychologique et la personne publique à la personne privée. La politesse devient puissante à travers une capacité instinctive de déni de la douleur de certaines expériences personnelles. Lorsqu'on demande au « puissant innocent », directement ou indirectement, de s'identifier aux douleurs d'autrui ou de les reconnaître, cela résonne dans la mémoire inconsciente de ses propres douleurs. Ce lien invisible entre les sentiments manifestes d'autrui à propos de quelque chose qui se passe maintenant et les choses, refoulées, qui sont arrivées autrefois au « puissant innocent » attise des passions qu'il ne voudra pas explorer. De telles intimations peuvent représenter le début de l'évacuation de ces sentiments. L'énoncé poli ne traduit pas seulement ce qu'il dit, il exprime que l'on attend de l'autre. C'est un acte perlocutoire qui produit un effet psychologique sur le récepteur du discours.

La position personnelle d'une personne est acquise et maintenue par le fait qu'elle fait partie d'un groupe de personnes dont la compréhension du monde est similaire à la sienne. Ainsi, sa position est à la fois soutenue par les autres membres du groupe ou même attribuée au groupe. La politesse tire son pouvoir du fait qu'elle est confortable et irréfléchie quand on est

entouré d'autres personnes partageant les mêmes idées. De ce point de vue, les individus ne peuvent pas se voir comme étant de connivence avec le flux plus large de la société et de ses conséquences. C'est un système en vase clos qui se vit sur le mode de l'ouverture sur le monde. La manière dont nous choisissons d'être polis reflète non seulement la proximité que nous avons avec une personne, mais contribue également à créer ou à maintenir le sentiment de proximité ou de distance.

La distance sociale est une des caractéristiques principales des rôles sociaux, et la politesse sert à réguler cette distance. Des théories de la politesse (P. Brown & Levinson, 1987) partagent l'idée que la politesse est liée à cette distance sociale (Stephan et al., 2010). Elle est une manière significative de la signifier, la refléter, de la créer ou de la réguler. Par exemple, un locuteur peut choisir une manière très polie de s'adresser à un collègue pour refléter la distance interpersonnelle entre eux mais aussi pour l'augmenter. La littérature sur la politesse s'est concentrée sur la politesse en tant que *signifiant* de la distance sociale. L'étude de sa fonction complémentaire, en tant que régulateur de la distance sociale, montre que les individus préfèrent un langage plus poli lorsqu'ils ont besoin de créer un sentiment de plus grande distance sociale (idem).

Bien entendu, la politesse ne peut affecter la distance sociale que dans les limites d'un niveau de politesse acceptable. En d'autres termes, les normes sociales spécifient la gamme acceptable de politesse dans une situation spécifique, à l'intérieur de laquelle le locuteur peut choisir d'être plus ou moins poli et ainsi réduire ou augmenter le sentiment de proximité interpersonnelle. Par exemple, la façon dont un professeur peut s'adresser à un étudiant qui ne lui est pas familier est limitée dans sa gamme de politesse. Cependant, à l'intérieur de cette gamme, le choix d'une expression plus familière peut créer un sentiment de plus grande proximité que le choix d'une expression formelle (Stephan et al., 2010). C'est, pour ainsi dire, le « spectre » de la politesse.

La politesse est un producteur de distance sociale, or, cette dernière a pu être analysée comme un cas spécifique de distance psychologique. On s'attend donc à ce qu'elle soit liée au niveau de construction et à d'autres distances. Une plus grande politesse serait associée à un niveau de construction plus élevé et à une plus grande distance temporelle et spatiale (Stephan et al., 2010). La théorie des niveaux de représentation est une théorie en psychologie sociale, qui décrit les relations entre la distance psychologique et la mesure dans laquelle la pensée humaine est abstraite ou concrète. Plus un objet est éloigné de l'individu, plus il sera pensé de manière abstraite. Dans le populisme élitaire, tous les problèmes sont abstraits. La politesse arrange et rend compte de cette présence lointaine.

L'hégémonie de la politesse pourrait dessiner, en bref, de puissantes zones de confort moral, qui préservent la face des acteurs et sécurisent un consensus social. La politesse serait un verrou, un des moyens d'exprimer sa solidarité tout en produisant de la distance.

Une politesse apolitique et policée, la politesse comme l'absence de tort ?

Les liens du pouvoir et de la politesse sont particulièrement observables dans les manières dont les acteurs gèrent les conversations « problématiques » (Holmes & Stubbe, 2015). Se couvrir, atténuer, amplifier : les stratégies adoptées lors d'une interaction pour gérer les conflits et autres types de discours problématiques varient considérablement. Une analyse de l'interaction entre le pouvoir et la politesse dans de telles situations a fourni des indications intéressantes sur le traitement des problèmes. L'interface du pouvoir et de la politesse a aussi été examinée dans le cadre des désaccords, une arène dans laquelle ces deux concepts clés de l'interaction sont susceptibles d'être observés ensemble (Locher, 2010) : le désaccord et l'exercice du pouvoir impliquent tous deux un conflit, et, en même temps, le conflit sera souvent adouci par l'affichage de la politesse.

La politesse devient l'occasion du policé dans un double sens : le premier bien sûr civilisé, éduqué et adouci et le second qui se rapporte au processus qui organise « le rassemblement des hommes en communauté et leur consentement et repose sur la distribution hiérarchique des places et des fonctions » (Rancière, 2004) et qui rappelle le sens du mot police chez Rancière. Or le politique, complète-il, c'est la rencontre de ce processus avec un autre qui lui est hétérogène, c'est le processus de l'émancipation, l'égalité, « le jeu des pratiques guidées par la présupposition de l'égalité de n'importe qui avec n'importe qui et par le souci de la vérifier » (idem).

Le traitement d'un tort est la forme de la rencontre entre le processus police et celui de l'émancipation. Dans cet environnement, il n'y a pas de scène politique mais seulement la loi de la police. « Au lieu de dire que toute police dénie l'égalité, nous dirons que toute police *fait tort* à l'égalité. La vérification de l'égalité, qui doit prendre la forme du traitement d'un tort, est alors impossible. *Le* politique, terrain de rencontre entre la politique et la police dans le traitement d'un tort, n'a pas lieu, faute d'émancipation et de perception du tort. » (Rancière, 2004, p.112-113). Le principe de la police, c'est « de se présenter comme l'actualisation du propre de la communauté, de transformer les règles du gouvernement en lois naturelles de la société. (...). La logique de l'émancipation, au contraire, est une hétérologie, une différence, un propre impropre au regard de l'hégémonie. » (Idem, p.115).

La manière dont les échanges ont lieu est une caractéristique de cette vie sociale élitaire et cette forme de populisme. Pas dans leur fixité mais dans leur interopérabilité. Tout glisse dans cet environnement discursif de velours ; la politesse ne semble générer aucune remise en question critique d'un système social particulier mais expose une multitude de combats sociaux. Son utilisation rentre d'ailleurs en échos avec cette « nécessité perpétuelle de ne pas déplaire » de la condition ouvrière (Simone, 1951) ou le bon élévisme dont parlait Bourdieu. Ce discours produit de la déconnexion et c'est bien pour cela qu'il peut être citoyen et irresponsable, élitiste et inclusif, pourvoyeur d'idées créatrices et de slides restées inertes.

Ce qui frappe, c'est l'absence de contestation collective de ce qui pourrait être considéré comme un tort. Contrairement aux opprimés objectifs, les acteurs dans ces lieux, comme les « puissants innocents » ne semblent pas avoir de stimuli externes pour changer ce qu'ils pensent être une formule globalement gagnante (Baddeley & James, 1991).

De quoi la politesse, dans ce contexte, est-elle le nom ? L'absence de tort. Cette politesse pourrait donc, finalement, être un autre signe de cet apolitisme des Grandes Écoles de commerce. Le populisme élitaire se reconnaît dans la réparation de ce tort absolu et abstrait qui ne le concerne pas mais qu'il va résoudre avec une posture de surplomb.

Le désaccord n'est pas un acte d'impolitesse. La politesse n'implique pas d'être d'accord sur tout et à tout instant, elle permet même de négocier la divergence dans les interactions quotidiennes ; de communiquer du respect envers la position de l'autre ; prend soin de laisser transparaître ses bonnes intentions. La divergence ne porte ni sur le contenu de l'énoncé ni sur son énonciateur. Elle est discrète, et si elle apparaît, toujours superficielle. Le passage d'une question politique à une question organisationnelle a été considéré comme un processus de « dépolitisation » (Wolin, 2006), le populisme élitaire par l'opération même de dénonciation du changement, verrouille le spectre de la contestation. Si l'on a pu faire de la politesse un des éléments qui permettent de créer un environnement propice au débat en permettant à certains participants de se sauver la face (Kwon et al., 2014), dans le cadre du populisme élitaire, elle pourrait verrouiller les débats pour assurer – discursivement – le salut de tous.

Conclusion intermédiaire

La politesse filtre *les positions possibles de la demande sociale*. Elle s'appuie sur les expériences passées des membres lors d'interactions antérieures et sur les formes objectivées de la réalité sociale qui ont été internalisées au cours du processus. La politesse est dynamique, flexible et émergente. Elle traite des évaluations et des caractérisations continues du

comportement poli dans la pratique sociale. C'est pour cela que la politesse d'aujourd'hui ne sera jamais celle d'hier. Mais puisque la pratique sociale implique toujours un travail relationnel entre les participants, elle incarne une lutte latente pour le pouvoir, dans laquelle les perceptions de la politesse jouent un rôle important (Watts, 2003c).

En somme, la politesse est ici le signe de l'absence de tort fondamental dans l'expression même de torts innombrables – un consentement quasi-permanent à ce qui est voilé par le discours de changement³⁸. Dans le cadre du populisme élitaire, elle consiste à formuler les choses de manière à prendre en considération la demande sociale de son interlocuteur qui est la demande sociale de tous. En résumé, la politesse n'est pas le véhicule exclusif du populisme mais il en est l'un des rouages. Il s'agit désormais de se pencher sur les pratiques qu'elle facilite.

3.2. Quelques pratiques populistes

Maintenant que le véhicule des échanges est clair pour l'ethnographe, il veut se pencher sur les pratiques articulatoires qu'elle fluidifie. Autrement dit, il s'agit de percevoir les articulations et les trajectoires discursive permises par le véhicule que le populisme élitaire a à disposition. Pour ce faire, il doit suivre le discours sur la transformation écologique et sociale par ceux qui le portent.

On sait qu'une organisation populiste réussie implique le recrutement de professionnels et d'experts, c'est-à-dire de « technologues du discours », spécialistes de la production et de la diffusion de slogans thématiques, dont la tâche est de légitimer le pouvoir symbolique du message (Kerr et al., 2022, p.22). Les technologues du discours font partie des campagnes populistes, qui nécessitent un « travail d'organisation spécialisé, comprenant la stratégie et la planification, la communication avec les médias et les événements d'interaction sociale (marches, rassemblements) » (Kerr et al., 2022, p.23).

Kerr et al. soulignent que l'« organisation populiste » est une division du travail discursif et suggèrent qu'il existe des possibilités de recherche en examinant le rôle de ces spécialistes tels que « les conseillers et les consultants » (Kerr et al., 2022). Et dans le fracas du consensus, il est vrai que ces acteurs sortent du lot. Les consultants en management, dans l'intimité de leurs

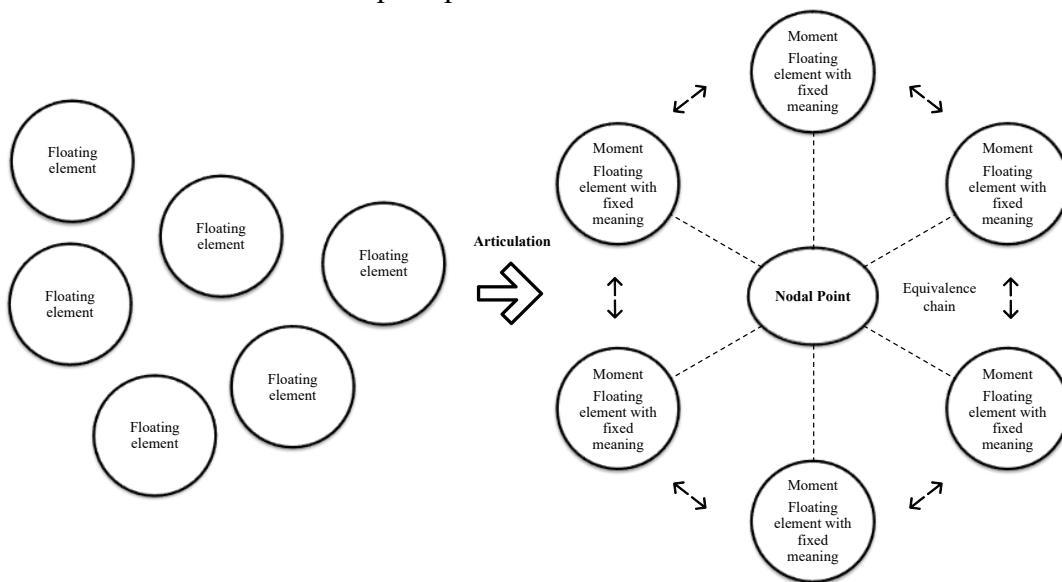
³⁸ Il ne s'agit pas de caricaturer une modalité d'échange, pas plus qu'il ne s'agit d'amplifier une culture de la politesse : quiconque a observé ce terrain sait qu'il offre son langage prosaïque, parfois injurieux même. Aussi, la politesse n'est pas l'apanage d'une élite (Ortlieb et al., 2021) et il ne s'agit pas d'inclure ou d'exclure l'usage de la politesse dans tel environnement ou dans tel autre. Bien qu'elle ait des mécaniques qui traversent des groupes différents, elle n'est pas pour autant décontextualisée, mais a toujours à voir avec une perception ou un jugement du comportement qu'elle suppose en une occasion donnée – ce que l'on attend de soi et des autres dans une interaction sociale particulière (Allan, 2016), dans un lieu particulier.

cabinets ou en tant qu'intervenants routiniers dans les écoles, sont prolixes. C'est dans ces dernières fonctions, au cœur de leurs présentations, que les découvertes ont été les plus riches pour l'ethnographe.

De telles présentations incarnent une situation de discours au sein d'une communauté particulière, dont le schéma habituel inclut la présentation des orateurs, un exposé, une phase de questions-réponses, quelques remarques finales et remerciements et enfin un échange informel entre les participants. La situation implique un ensemble de participants, les consultants et leur public (des étudiants pour la plupart) ; le cadre reste le même, et les événements sont faciles à suivre avec une séquence typique d'actes de communication. L'ethnographe se donne donc pour mission d'observer ces interventions.

Avant de se plonger dans ses découvertes, pour analyser les pratiques constatées, il convient de revenir à la perspective Laclauienne qui fait de l'« articulation » une catégorie clé pour comprendre le populisme (De Cleen et al., 2018 ; Misoczky, 2020). La pratique de l'articulation consiste en la construction de « points noraux », des points discursifs privilégiés qui fixent partiellement le sens d'éléments discursifs « flottants » (voir schéma 4). Une « chaîne d'équivalence » est un discours qui parvient à réguler les différences entre les éléments et à dominer l'arène sociale, en fixant partiellement le sens des éléments autour d'un point nodal. La pratique de l'articulation conduit à la production d'un discours dominant incarné dans les pratiques. Ce sont ces dernières que nous souhaitons identifier dans notre contexte.

Schéma 3. Illustration de la pratique d'articulation chez Laclau



Sur la base de sa compréhension préalable – de ses a priori – l'ethnographe s'attendait à ce que le discours sur la transformation écologique et sociale soutenu par les consultants soit caractérisé par la profusion et la grandiloquence. Les attentes de l'ethnographe n'ont été que partiellement confirmées.

Ses observations mettent en évidence trois pratiques discursives distinctes : celle du « Grand discours », de la « micro-insertion organique » et de la « micro-insertion résiliente ». La première est proche de ce qui était attendu, mais la deuxième et la troisième sont mises en œuvre par le biais de la « micro-insertion », une catégorie clé dans ses observations, en tant que moyen récurrent et privilégié d'aborder et d'articuler discursivement les transformations sociales et écologiques. Par « micro-insertions », nous entendons des insertions à petite échelle d'éléments du discours sur la transformation écologique et sociale dans une chaîne d'équivalence formée autour d'un point nodal qui ne les concernent pas directement. L'approche par la « micro-insertion » a été considérée comme un moyen efficace d'enseigner dans les écoles de commerce, permettant par exemple aux professeurs d'incorporer des objectifs d'apprentissage, comme des leçons d'éthique, dans leurs cours (Slocum et al., 2014). Dans ce qui suit, nous décrivons chaque pratique et ses principales étapes.

Première pratique articulatoire : Le « grand discours »

La première pratique est un « grand discours » caractérisé par les étapes suivantes (voir le schéma 5 pour illustration) :

- 1) La chaîne d'équivalence est construite autour d'un point nodal lié aux grands défis sociaux ou écologiques ou à un concept connexe tel que l'« économie souhaitable »
- 2) Les éléments flottants concernant à la fois le travail et la carrière des consultants et les éléments des « Grands défis » sont fixés dans cette chaîne d'équivalence
- 3) Les consultants renforcent discursivement les liens entre les éléments constituant la chaîne d'équivalence et entre chaque élément et le point nodal.

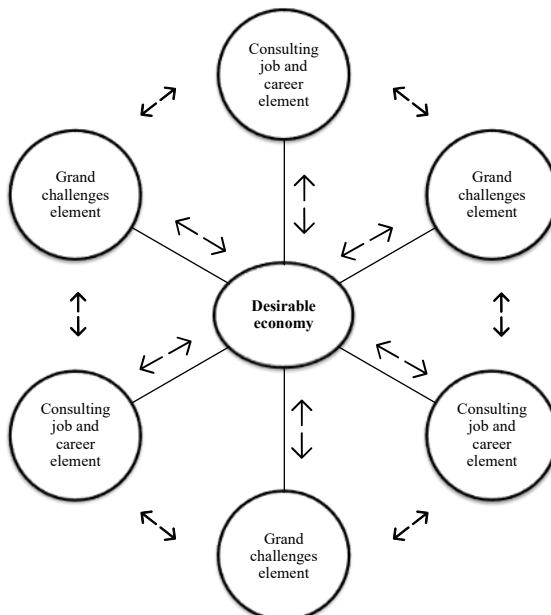
Cette pratique peut être décrite comme une manière soutenue, accentuée et insistante d'évoquer les transformations écologiques et sociales. En surface, ces interventions comprennent des remarques sur la nécessité du changement. Certains consultants parlent d'accélérer la transformation, de la responsabilité : la leur et celle de leurs clients. Il s'agit d'une transformation « ambitieuse et difficile » mais souhaitable pour « l'humanité », pour la société et pour les entreprises elles-mêmes. Il s'agit d'encourager le développement des personnes, mais

aussi de permettre aux idées et aux convictions soutenues par l'entreprise de contribuer à un « développement plus harmonieux de cette société et d'œuvrer à sa durabilité ». L'« économie désirable » peut être un concept clé : une nouvelle voie est possible, celle d'un capitalisme alliant performance et bien commun, développement et bien-être. Face à l'ampleur des défis à relever, le laisser-faire et la paralysie ne sont pas une option, nous devons être des « optimistes de combat ».

On peut entendre qu'il est urgent de s'engager en faveur d'un monde plus responsable, et travailler pour aider les entreprises à se développer en conséquence. Cette transformation, aussi ambitieuse et exigeante soit-elle, est souhaitable pour nos sociétés. Elle remet en cause la raison d'être de l'entreprise, demande à chacun d'être exemplaire dans son comportement et, en « aiguisant la conscience des individus, elle est source de vitalité ». De plus, elle fait émerger de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs et de nouveaux axes stratégiques, ce qui en fait un levier de performance durable.

Après plus de deux siècles de développement, l'entreprise moderne vit « un nouveau chapitre de son histoire ». Jusqu'alors source de progrès et de croissance, elle porte aussi sa part de responsabilité dans les « bouleversements sociaux et environnementaux » d'aujourd'hui, et ne peut donc plus faire cavalier seul. Son plus grand défi est précisément de transformer son modèle pour l'adapter aux réalités de ce siècle, ou pour le dire autrement, de « concilier performance et bien commun ». Le discours porte également sur les nouvelles offres de conseil durables, liées aux tendances du marché. Les consultants sont capables de faire des recommandations stratégiques sur les orientations futures des clients, et de défendre la nécessité d'un changement radical, en définissant une vision et une mission pour l'avenir. En résumé, ce discours est éloquent, parfois grandiloquent.

Schéma 4. La pratique du « grand discours »



Deuxième pratique articulatoire : La Micro-insertion organique

La deuxième pratique, la micro-insertion organique, se caractérise par les étapes suivantes (voir schéma 6) :

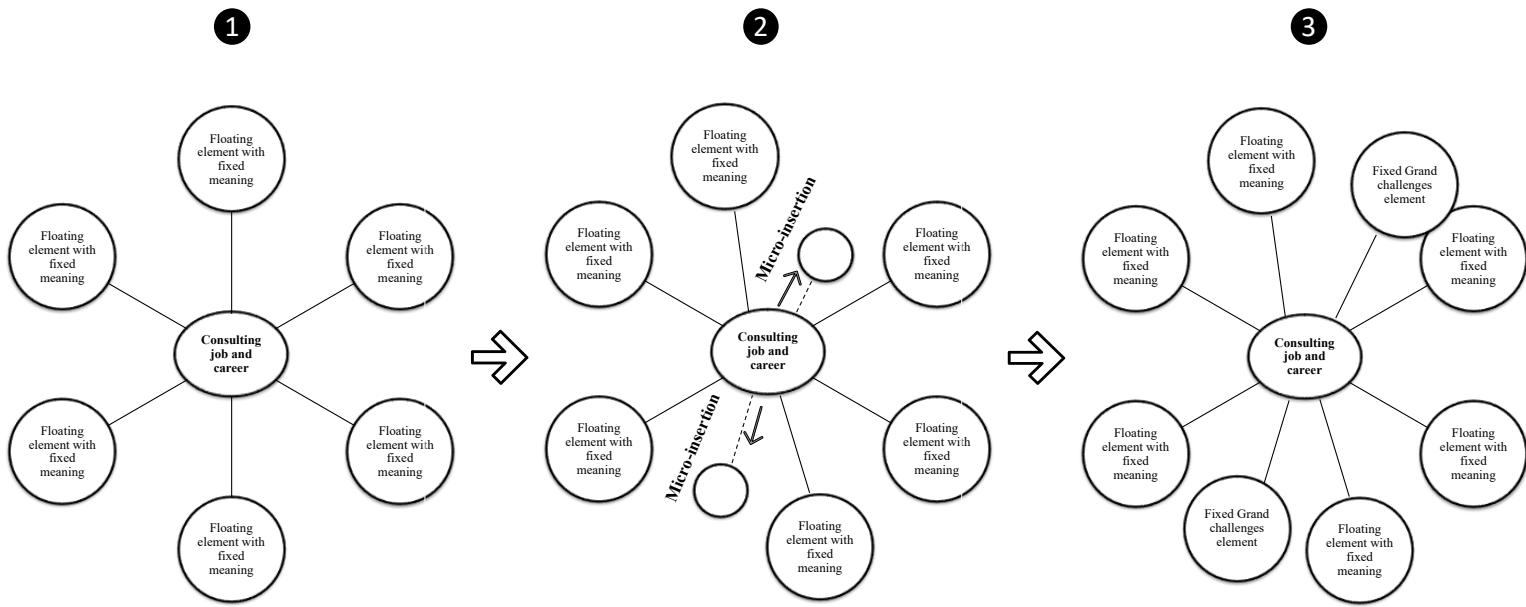
- 1) Des éléments flottants classiques sur la carrière des consultants sont fixés dans une chaîne d'équivalence autour d'un point nodal sur le métier et la carrière des consultants.
- 2) De nouveaux signifiants sur les transformations écologiques et sociales sont introduits par les consultants eux-mêmes, par le biais de « micro-insertions », les consultants produisant un certain nombre de « leçons sur les grands défis » ne prenant que quelques minutes chacune.
- 3) Les consultants renforcent ensuite les liens entre les éléments classiques de l'étape 1 et les nouveaux éléments de l'étape 2 dans la chaîne d'équivalence.

En surface, de telles interventions consistent d'abord à encourager les étudiants à s'engager dans une carrière liée au conseil. Les consultants s'efforcent de véhiculer une image positive de leur activité. Ils mettent en avant les qualités des consultants, qui sont décrits comme analytiques et créatifs, bien organisés, orientés vers les résultats, à l'écoute et très motivés, capables de travailler en équipe ou en autonomie et de forger des relations solides avec leurs collègues et leurs clients. Tout cela est classique.

Mais loin de limiter leurs aspirations au conseil et à ses avantages, les consultants s'intéressent à d'autres questions. La conscience environnementale et sociale est un thème récurrent « micro-inséré » dans le discours des consultants. Cela les conduit à refuser des missions : « Nous ne travaillerions pas pour l'industrie du tabac », et plus largement à souligner leur engagement dans les questions éthiques. Par exemple, un manager souligne qu'un « cabinet de conseil a un comité d'éthique ». Cela se traduit également par le fait que les consultants mettent en avant des initiatives internes visant à promouvoir des questions clés en matière de durabilité et de transition écologique, allant des technologies respectueuses de l'environnement au bien-être des animaux. Ces discours peuvent être concrétisés par des faits : dans une entreprise, par exemple, les vélos ont remplacé les voitures de fonction.

Ce discours s'accompagne d'un discours sur la diversité. L'objectif déclaré est de fournir le meilleur environnement possible dans lequel chacun peut s'épanouir au travail, en mettant l'accent sur la promotion de l'inclusion sociale, de l'égalité hommes/femmes, de la communauté LGBT et de la diversité au sens large au sein des entreprises, parmi les clients et dans la société.

Schéma 5. La pratique de la micro-insertion organique



Troisième pratique articulatoire : La Micro-insertion résiliente

La dernière pratique est celle de la micro-insertion résiliente (voir schéma 7). Elle se caractérise par le schéma suivant :

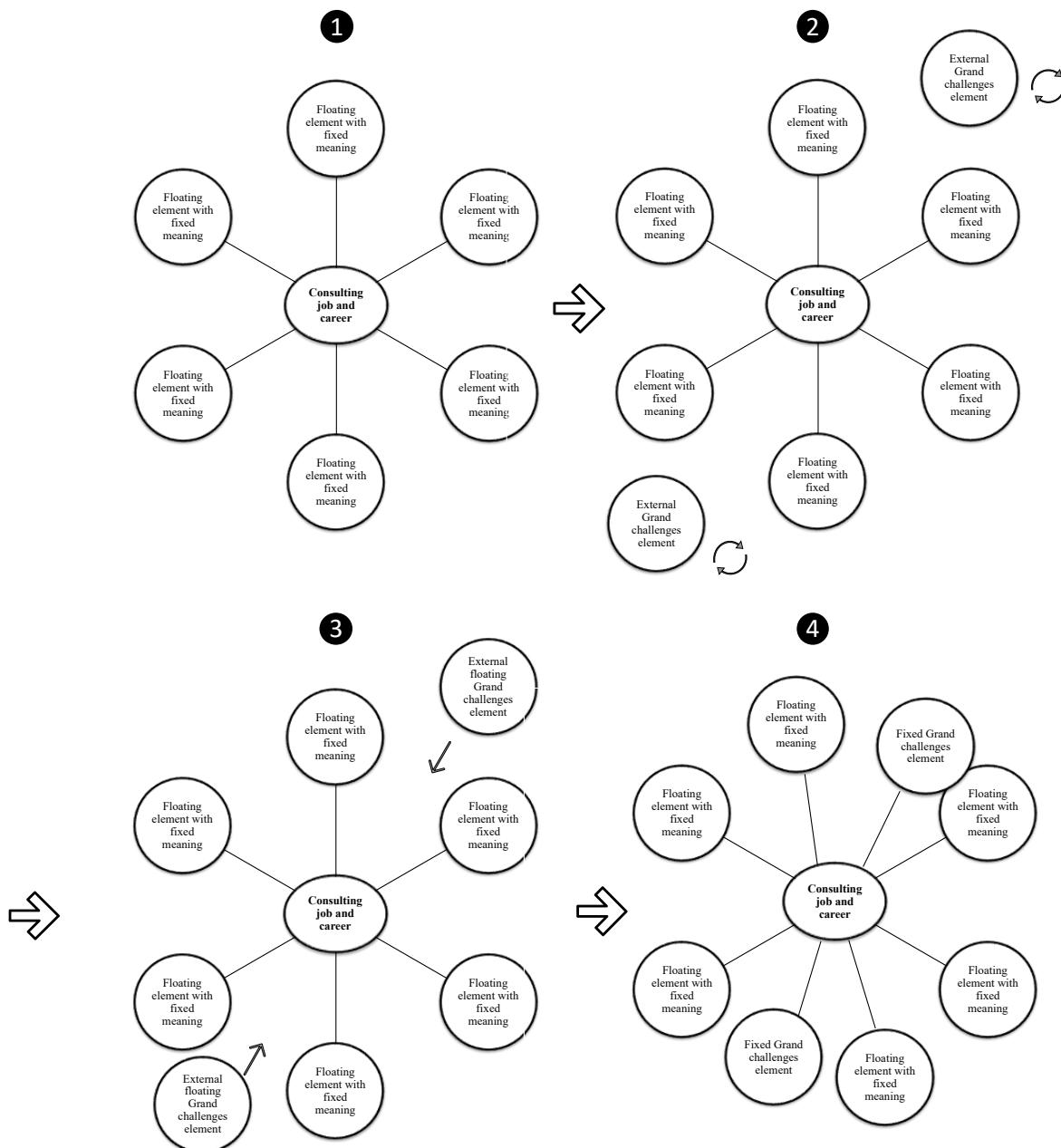
- 1) Les éléments flottants classiques sont fixés dans une chaîne d'équivalence concernant le travail et la carrière des consultants.
- 2) De nouveaux signifiants liés aux transformations écologiques et sociales (« grands défis ») sont introduits par les réactions ou les questions des étudiants.
- 3) Les consultants saisissent ces éléments par des micro-insertions réactives afin de produire un certain nombre de « leçons sur les grands défis » qui ne prennent que quelques minutes chacune.
- 4) Enfin, les consultants renforcent les liens entre les éléments précédents et les nouveaux éléments de la chaîne d'équivalence introduits de l'extérieur afin de la stabiliser.

Dans cette pratique, le discours et les commentaires du public fonctionnent dans un cycle de renforcement mutuel. Un dialogue est entretenu entre les différents acteurs, avec des fonctions multiples. Il s'agit de mettre en perspective les discours et de s'adapter aux différentes configurations discursives. Ce dialogue peut être critique, via l'antagonisme des étudiants, et permet aux consultants de prendre en compte ces critiques et ainsi de les désamorcer.

Nos observations nous ont amenés à conclure que ce qui décrit le mieux cette pratique de construction collective à laquelle participent tous les acteurs est le terme de « résilience discursive » ou la « capacité à s'engager avec les critiques de manière productive afin de naviguer dans un environnement potentiellement hostile ». On assiste donc à une permutation d'éléments discursifs. Il s'agit d'une transformation par permutation d'éléments et/ou de relations autour de l'invariant que constitue le point nodal.

La première articulation met en place des structures relativement stables sur lesquelles est construite la chaîne d'équivalence du conseil lui donnant un contenu et une forme. La deuxième articulation prélève les éléments flottants de l'audience pour opérer l'actualisation de la structure de la chaîne d'équivalence par l'absorption des éléments sociaux. La double articulation articule en effet un contenu à deux assertions successives et contradictoires qui s'insère pourtant dans la chaîne d'équivalence.

Schéma 6. La micro-insertion résiliente



Les articulations des consultants constituent un moyen de surmonter les contradictions inhérentes à leur activité, la face d'une profession critiquée. Les discours traduisent, dans le même temps, une tentative de résoudre les contradictions découlant du système social. Dans la mesure où de nouvelles équivalences tendent à constituer de nouvelles chaînes, de nouvelles contradictions apparaissent. Cela provoque une réorganisation de la chaîne, et ainsi de suite, à l'exception de précaires périodes d'équilibre. Étant donné que le flux du discours est constant et dynamique, c'est un processus sans fin de contradictions. On assiste parfois à une prolifération du vide, le « sens du placement discursif » pouvant s'apparenter au placement du non-sens. Ce qui ressort des observations, c'est donc aussi une forme de précarité des stratégies discursives. La fixation est toujours partielle et procède de l'ouverture du social, qui empêche de suturer complètement l'espace du discours.

Aparté : Grande école, petites conversations

Cette configuration interroge aussi le contenu et le style des bavardages périphériques, en marge des discours. Le rôle crucial des « petites conversations » (*small talk, social talk*) est devenu de plus en plus évident avec le développement récent de la recherche sur la politesse (Holmes & Stubbe, 2015).

Le *small talk* a tendance à se produire à l'ouverture et à la fermeture des rencontres sociales et aux points de transition au sein d'une interaction formelle (par exemple un intercours), facilitant les entrées et sorties des participants et comblant les écarts entre les différents « événements discursifs ». Au début d'une interaction, il facilite la transition entre le discours interpersonnel ou social et le discours sur le travail ou les tâches à accomplir. À la fin, il permet de terminer sur une note positive, en faisant référence, même brièvement, à la composante personnelle de la relation après une période où les rôles et les responsabilités professionnels ont dominé l'interaction. Dans certains contextes de travail, il permet d'échapper à l'ennui ; dans d'autres, il permet de soulager l'intensité d'un discours sur le lieu de travail, ou la tension d'un désaccord, ou constitue encore une brève pause sociale dans une session de travail « intense ».

Toute interaction, bien que sa fonction première semble être principalement transactionnelle ou sociale, implique une négociation relationnelle. Les petites conversations facilitent les transitions entre le discours interpersonnel ou social et le discours professionnel ou orienté vers la tâche à accomplir dans l'organisation. Flexibles, adaptables, compressibles et extensibles, leur fonction première est d'exprimer l'affect social, mais elles ont aussi une

fonction stratégique : elles permettent la gestion des relations sur le lieu de travail. Des analyses de leurs différentes fonctions montrent clairement sa contribution évidente en tant que « *facework positif* », la construction et le renforcement de la solidarité, mais elles contribuent également à l'expression et au maintien des relations de pouvoir (idem).

Les cadres supérieurs utiliseraient le *small talk* pour « faire de la collégialité » dans des contextes où ils interagissent d'égal à égal. Dans les rencontres entre inégaux, en revanche, la petite conversation peut être utilisée non seulement pour établir et maintenir de bonnes relations avec les subordonnés, mais aussi parfois comme prolongement d'un discours de répression, les supérieurs manipulant le *small talk* pour atteindre des objectifs organisationnels (idem).

Il est souvent difficile de faire la distinction entre les conversations formelles et ces petites conversations. Il existe un continuum des unes vers les autres, avec de nombreux types différents de discours fonctionnant entre les deux. C'est aussi cette ambiguïté même qui peut être exploitée comme une ressource par les acteurs des interactions.

Le *small talk* peut être facilement repris et tout aussi facilement abandonné ; l'engagement qu'il demande est minimal. Moyen utile et peu exigeant de combler un vide. Ces caractéristiques font du *small talk* un outil intéressant pour gérer des relations. La petite conversation peut servir d'expression ouverte ou cachée des relations de pouvoir. Les gens utilisent le bavardage et y répondent comme une stratégie pour « exercer le pouvoir » sur le lieu de travail. La gestion du *small talk* est l'un des moyens par lesquels les supérieurs exercent leur contrôle organisationnel, même si, bien entendu, les subordonnés peuvent contester, résister ou subvertir le discours (Holmes & Stubbe, 2015). Sur notre terrain, cette conversation sociale fluidifie les rouages d'une machine de toute manière rarement grippée.

Malgré leur caractère informel, ces échanges rappellent les « énoncés ritualisés », ces énoncés hautement conventionnels, contenant des expressions linguistiques utilisées dans des formes ritualisées d'interaction verbale, rapprochées d'un comportement politique (Watts, 2003d). Ces petites conversations le sont dans la forme et dans le fond.

La demande élitaire ressemble donc à une non-demande sociale fondamentale qui s'éclipse derrière une myriade de revendications sociales et environnementales. L'association de la fluidification permise par la politesse et ces pratiques permet de créer une zone d'indifférence, à la fois discursive et interactionnelle, où elles peuvent s'épanouir.

Si l'on caractérise un discours par la régularité d'une pratique, alors la politesse, en tant que pratique discursive, est la cheffe d'orchestre des objets et des concepts qui peuvent être mis en jeu. La politesse réside dans le discours lui-même ; elle délimite ses frontières au même titre

que les éléments spécifiques du discours qui le font exister en tant que tel. Ces éléments sont dynamiques, changeants, à la fois de l'intérieur – c'est la pratique discursive organique – et de l'extérieur – c'est la pratique discursive résiliente.

Ce que la politesse facilite, c'est le glissement dans la chaîne d'équivalence de tel objet qui transforme tel autre tout en se transformant lui-même, participant et modifiant la stratégie discursive – sans cesser d'appartenir pour autant à ce discours élitaire ; autrement dit c'est en elle que réside l'articulation fluide pour qu'un changement dans d'autres discours comme ceux de la transformation sociale et écologique puissent s'y transcrire, absorbant de nouveaux éléments et en excluant les anciens, suscitant une nouvelle articulation discursive. Les pratiques discursives modifient les domaines qu'elles mettent en relation. Elles ont beau instaurer des rapports spécifiques qui ne peuvent être analysés qu'à leur propre niveau, ces rapports ne prennent pas leurs effets dans le seul discours : ils s'inscrivent aussi dans les éléments qu'ils articulent les uns avec les autres.

Conclusion

Notre investigation touche à sa fin, et le moment vient de proposer une définition d'une des – nombreuses – formes possibles que peut revêtir un populisme élitaire. Notre essai le consacre comme une forme d'interaction et d'articulation discursive caractérisée par :

1. Le rôle de la politesse comme régulateur principal des échanges, par son omniprésence et ses moments d'absence remarqués
2. Qui fluidifie des pratiques articulatoires diverses, qui, par le truchement d'éléments interchangeables, répondent à une demande sociale en même temps qu'elles la forment et la neutralisent.

Fond et forme, discours socio-écologiques et politesse-pratiques ne sont pas distincts ; ce sont les composantes du populisme élitaire. Le fond est interchangeable en partie, la forme le verrouille dans un spectre défini. Le populisme élitaire est une surface d'inscription, qui n'exprime pas passivement ce qui est inscrit en lui, mais constitue réellement ce qu'il exprime à travers le processus même de sa non-expression.

Notre exploration renvoie à une problématique classique des sciences de gestion et du management : celle de la politisation du monde académique et de la formation politique des managers. Cette dernière avait été vivement critiquée, par exemple à travers la catégorie des « managers innocents » (Baddeley & James, 1991), ceux qui ne se posent pas la question de

savoir pour qui ils travaillent, ni ne voient la pertinence d'une analyse morale ou politique du cadre dans lequel ils évoluent (idem).

Ces comportements innocents associaient le pouvoir à l'inconscience politique. La présence du populisme élitaire fait surgir une forme de politique tout en participant de cette innocence, elle est le calmant potentiel d'un tort que l'on envisage sur le même mode d'abstraction que les enseignements classiques en management. Le regret du puissant innocent découle moins de l'empathie que d'une politesse réflexe, prenant peu de responsabilités dans la situation pour laquelle il s'excuse (Baddeley & James, 1991).

La proposition d'ajouter une « conscience politique » aux compétences de gestion n'est pas neuve. Dès le milieu des années 1980, des formations dans ce domaine reposaient sur un modèle de compétence basé sur la capacité ou l'incapacité d'un manager à « lire » son environnement politique. Il s'agissait d'aider les managers à manœuvrer avec intégrité dans le monde social, en reconnaissant le « tact » de leurs choix concernant la distribution des richesses, la présence de gagnants et de perdants, le rôle public de l'entreprise et les implications de croire en une « société » (Baddeley & James, 1991).

Cette dimension de « lecture » concerne le fait d'être politiquement conscient ou non ; être capable de bien « lire » signifie être sensible à la politique, à la distribution du pouvoir, aux objectifs manifestes et cachés qui sous-tendent la politique organisationnelle.

Elle est complétée par une deuxième, qui fait référence à la vie intérieure du manager, la dynamique psychologique du comportement d'un manager dans le monde de la politique (idem). Les managers développent une compétence politique en devenant plus aptes à combiner une capacité à lire l'environnement externe avec une sensibilité interne. Dans le cadre du MBA, le concept d'« habitus » a été utilisé pour comprendre comment les valeurs et les pratiques sont inculquées dans le processus d'éducation. Ce processus est souvent « volontaire » mais les idées problématiques ou éthiquement discutables peuvent également être intériorisées et acceptées comme naturelles (Vaara & Faÿ, 2011).

Se dessine, au fond, avec le populisme élitaire, certains enjeux liés à une « carrière morale » du manager. Le déterrement des sujets sociaux et écologiques ne doit pas être un enterrement des sujets. Le populisme élitaire est une expérience morale constituée de petits événements discursifs, qui ne font pivoter que de quelques degrés les manières de voir le monde et son rôle dans le monde.

Chapitre 4. Mutilation qualifiante

Essai sur la pensée « étude de cas »

Objectif – Cet essai se penche sur la pensée « étude de cas ». Dans l'enseignement du management, elle est rattachée à une méthode connue et reconnue ; elle se serait imposée dans le sillon de la *Harvard Business School* qui popularise la méthode dès 1912. Parallèlement à sa montée en puissance académique, dans les années 1930, des secteurs comme celui du conseil en management s'emparent de l'étude de cas et lui donnent un nouvel élan en la transformant en modalité de recrutement.

Méthode – Après une exploration des origines de l'étude de cas, l'essai propose une investigation ethnographique de l'une des formes les plus récentes et les plus courantes véhiculant la pensée qui s'y rattache : l'entretien par le cas. Grâce à l'observation directe, il explore l'hypothèse d'une « mutilation qualifiante » la concernant. Nous nous intéressons principalement aux effets de la pensée « étude de cas » sur la « carrière cognitive » des individus, c'est-à-dire à la séquence de restrictions qu'elle entraîne dans leur cadre cognitif et dans la manière de penser dans ce cadre.

Résultats – L'analyse de l'étude de cas à l'aune de la mutilation qualifiante permet de mettre en exergue une série d'opérations « spectaculaires » par lesquelles la pensée par le cas est mise en scène (vedettiser, tronquer, dialogiser) et qui permettent à l'entretien de cas de normaliser la pensée.

Originalité – En conceptualisant l'étude de cas comme une mutilation qualifiante spectaculaire, cet essai met en lumière les débuts de la « carrière cognitive » du manager dès l'enseignement en *business school*. La maîtrise de cette pensée est une condition d'entrée dans certains secteurs. Cette manière de réfléchir et de penser le monde, considérée à la fois comme une nécessité et une qualité, abrège le savoir. Mais elle est, au fond, parfaitement calibrée pour ce qu'elle veut réaliser, et, à défaut d'alternative concrète ou de changement profond, la façon adéquat de penser. Car, au-delà d'être une énième critique radicale du cas, ce chapitre rappelle que toute pensée est une activité positive et négative ; elle n'est jamais un jeu à somme nulle. Elle est en avance et en retard, elle est un amoindrissement positif. La vraie problématique se situe dans l'action potentiellement mutilante qu'elle entraîne dans le réel.

Mots clés : étude de cas, ethnographie, éducation au management

Introduction

« La machine dispense la pensée d'intervenir si peu que ce soit, même par la simple conscience des opérations accomplies (...) »

La condition ouvrière, 1951, Simone Weil

La scène a lieu dans une salle de classe banale, avec sa myriade ordinaire de visages. L'un d'eux, hâlé, net et surmonté de cheveux bruns, est celui d'un étudiant installé au premier rang. Un peu à part, en chemise blanche et pantalon de costume bleu marine, Adrien – ainsi s'appelle-t-il –, s'est porté volontaire pour réaliser un entretien blanc avec un professionnel.

Il a le regard vif, doux et appuyé, il est un peu trop correct, un peu trop timidement souriant tandis qu'il patiente devant des feuilles et un stylo. Bien qu'il tente d'arborer le masque de la compétence, il dégage, malgré lui, une impression de maîtrise partielle qui se voudrait intégrale. C'est la figure de l'étudiant appliqué qui veut être appliqué, qui veut montrer qu'il est attentif jusque dans son relâchement ; c'est vers cet effort qu'il est tendu alors qu'il patiente avant le début de l'exercice. Adrien ressemble au garçon de café de Sartre³⁹ : il joue, il s'amuse – quoique sérieusement. Mais à quoi donc joue-t-il ?

Ce qui va se dérouler, ce qui attire le regard de l'ethnographe, c'est la réalisation d'un entretien à la fois très particulier et très courant : celui de l'étude de cas, ou, plutôt, l'entretien par le cas. Ce dernier fait désormais partie des épreuves de recrutement des métiers des plus classiques aux plus prestigieux ; il est devenu un format aussi incontournable dans le contexte professionnel que l'est la méthode du cas dans l'enseignement du management⁴⁰.

L'entretien par le cas se caractérise par son organisation particulière : il se déroule autour de l'exploration d'une question *business* qu'il s'agit d'analyser dans le cadre d'un processus interactif et itératif entre un interviewer et un candidat ; le premier présente au second, oralement la plupart du temps, un problème « commercial » qu'on lui demande de résoudre. Chaque cas présente un protagoniste (manager, président-directeur général) qui doit prendre une ou plusieurs décisions importantes ; c'est par son prisme que l'affaire est considérée. Les entreprises peuvent être réelles ou fictives, le problème actuel ou passé. Le candidat, muni de son stylo et de ses feuilles, doit alors, par le truchement de la discussion et des questions qu'il

³⁹ Jean-Paul Sartre, 2017, *L'Être et le Néant*, p.94.

⁴⁰ Il convient de préciser pour le lecteur que, dans le cadre de ce chapitre, nous différencions strictement et explicitement ces études de cas aux études de cas en recherche. De même, la formule « étude de cas » désigne, dans le contexte où nous évoluons, non seulement les cas utilisés dans l'enseignement et, par extension, les entretiens de cas dans les organisations qui les utilisent dans leur processus de sélection.

pose à son interlocuteur, construire petit à petit une réponse qui lui permet de formuler des recommandations⁴¹ sur la démarche à suivre et les options à privilégier ou à explorer en priorité.

C'est à ce jeu que va se plier Adrien dans quelques instants. Dans son attente, il jette quelques brefs coups d'œil vers les camarades de classe – une vingtaine d'entre eux – qui patientent dans son dos. La reproduction de l'entretien a lieu devant une audience rassemblée comme dans un parterre : même murmures et voix tantôt timides tantôt vives ; lorsqu'elle se profile, même les étudiants habituellement les plus distraits se révèlent soudain des spectateurs attentifs. Ils scrutent leur camarade ; plutôt, ils le toisent, comme si sa performance à venir les concernait tous. Ils sont invités à prendre des notes sur ce qui va advenir, conférant à la scène tout le caractère d'un événement.

Bientôt, l'exercice commence, la mécanique se met en place. L'amorçage a lieu après le bref rappel oral de consignes générales sur l'esprit de l'exercice par le professionnel présent, un consultant longiligne, blond, paré de son costume mais délesté de sa cravate, sans doute dans la fin de sa vingtaine : on va résoudre un cas, il n'y aura pas de piège et les conditions seront现实istes par rapport à la vraie situation d'entretien à défaut d'être tout à fait réelles. La parole est efficace et franche ; il y a, dans ce ton professionnellement monocorde, une forme spécifique d'enthousiasme.

L'interviewer commence donc par énoncer le cas – dont le contenu nous importe peu⁴². Chaque cas possède un certain nombre de personnages mais ce sont surtout ceux qui le font vivre dans cette salle de classe qui nous intéressent. Le faux candidat écoute attentivement et prend des notes sur les faits, les chiffres ou les réflexions jugés importants ; il soutient avec insistance le regard de son interlocuteur au risque que le sien devienne si intense qu'il en surprend l'ethnographe. Adrien est prêt à résoudre le problème affronté par ses clients imaginaires par le truchement de l'interviewer avec un peu trop d'enthousiasme, un peu trop de ferveur ; “jouer, c'est faire”⁴³, on en est tout à fait persuadé lorsque l'on assiste au début de cette simulation.

La figure imposée suivante, c'est la reformulation par le candidat de ce qui vient tout juste d'être dit par l'examinateur : cela confine à l'absurde mais au moins, tout le monde est à la même page, deux fois. En réalité, sous les allures de sa rudimentaire répétition, le candidat

⁴¹ Des variantes existent en parallèle de cette version canonique, mélange d'écrit et d'oral : certaines études de cas font intervenir des documents ou des diapositives, quelques-unes sont entièrement écrites ou réalisées en groupe de candidats. La question de l'étude de cas « en ligne » sera brièvement évoquée ultérieurement.

⁴² C'est la forme de la pensée qui nous intéresse en premier lieu. Les cas sont, par ailleurs, confidentiels car souvent basés sur la réalisation d'une vraie mission.

⁴³ Winnicott, 2002, Jeu et réalité : l'espace potentiel, p.90.

transforme ici le cas en dialogue entre acteurs qualifiés par la connaissance commune de la mise en scène, toujours la même ou presque.

Ensuite, il faut digérer l'énoncé, penser à des demandes complémentaires à soumettre à l'interviewer. Quelques questions de rebonds et de clarification suivent. Puis, presque irrémédiablement, le candidat demande un peu de temps pour réfléchir, quelques minutes au plus. Cela devient plus clair : nous sommes face à un *jeu d'acteurs*, une manière de jouer un rôle, et le cas est comme une conversation de conversion.

Ce qui saute aux yeux c'est de voir à quel point l'étudiant en contrôle les codes. On s'en rend compte assez vite : Adrien ne joue pas à être garçon de café. Dans cette configuration, il est tout à fait candidat en étant un étudiant qui joue au candidat, ou en jouant quelqu'un qui joue un étudiant qui joue au candidat. Il est au cœur d'une socialisation à la fois anticipée et en train de se faire (Sharen & McGowan, 2019). Si ce n'est pas le spectacle de l'expertise (Preda, 2023), du moins est-ce celui de la maîtrise.

Récapitulons : après l'énoncé du cas par l'interviewer, le candidat factice reformule, questionne, précise, requiert de nouvelles informations qui sont autant de démonstrations de son savoir quant au déroulé de l'exercice. Il demande quelques instants aussi utiles que performatifs pour poser ses idées. Certains disent qu'il faut imaginer que le cas réussi ressemble à une « conversation business » : une observation rudimentaire met en doute cette affirmation, ou alors il s'agit d'une conversation avec beaucoup de figures imposées et de feuilles de papier.

Vient l'énoncé de la structure, la plus grande alliée du candidat, érigée en règle d'or du raisonnement juste. Il y aura quatre points dans la démonstration de l'étudiant, subdivisés eux-mêmes en trois points. Il déroule irrémédiablement un ensemble comprenant des points sous-divisés en sous-points, des aires d'investigation, sous divisées en facteurs, tout en montrant parfois la feuille sur laquelle il gratte énergiquement à son interlocuteur. Il faut absolument tout décomposer pour que son interlocuteur suive, le faire de manière « débile » d'après les aveux d'un recruteur, décomposer quitte à ce que ce soit scolaire. Il s'agit d'aller droit au but, mais dans le sens de l'exercice : c'est-à-dire ne pas pencher trop vite sur la réponse mais consacrer directement du temps à une analyse efficace qui est son véritable objectif, bien plus que la rapidité impitoyable du raisonnement.

Quand l'étudiant propose « de structurer l'approche en quatre points » ou de prendre « quelques instants pour réfléchir », il ne rend pas compte d'une structure ou d'un moment nécessaire de réflexion dans le cadre d'un exercice, il y prend part. Ces expressions fonctionnent comme des actions sur son interlocuteur, qui sait par ces phrases même que le candidat en

puissance est bien informé des règles du jeu, qu'il est dans la course, c'est déjà sa récompense (Courpasson, 2000).

Les idées traversent l'échange, elles sont produites, schématisées, polies, elles deviennent efficaces entre les mains de ces interprètes habiles. Dans ce jeu partagé, il y a une pensée qui se met en mouvement, comme réveillée par ce dialogue qui la pousse à emprunter avec certitude les couloirs où elle est habituée à aller à tâtons.

Suivons cette pensée un moment, observons ses mouvements. Tout est affaire de listes, d'arborescence, de décision et de ligne droite dans le raisonnement déployé que l'on peut suivre sur les notes qui sont alors prises par l'étudiant : faut-il entrer dans le marché oui ou non ? Pour répondre il faut s'intéresser au marché existant qui doit être analysé à l'aune de trois éléments : sa taille actuelle, son taux de croissance et le profil de ses consommateurs, puis, plus loin, de savoir 1. Qui sont les acteurs principaux du marché et leurs parts de marché, 2. les barrières à l'entrée et 3. la différenciation entre les produits. Peu importe la nature du problème, pour y réfléchir, le schéma est le même : il nous faut explorer les éléments A, B, C, l'élément A se compose des item 1, 2 et 3, nous pouvons ensuite passer à B, qui se compose lui de deux items, alors que C n'en comporte qu'un seul. Un autre type de raisonnement, c'est la causalité, A mène à B qui mène à C, A=>B=>C ce qui permet de circuler jusqu'à D=>E=>F. Cette pensée semble avancer quoi qu'il arrive : pour qu'elle paraisse juste, il faut qu'elle file droit jusque dans sa propre décomposition.

Les deux protagonistes communiquent dans une novlangue étonnante qui paraît aussi connue pour les participants qu'elle est incompréhensible pour le reste du monde. Ils mobilisent tout à fait indifféremment plusieurs langues qui ne forment sur l'instant qu'un seul langage managérial : *Return on Investment, Net Present Value, Breakeven, profit, taux de pénétration, Antitrust, Legal, cannibalisation, Due diligence*⁴⁴ ; l'observateur novice aurait bien du mal à suivre. L'ethnographe a alors l'étrange sensation que ce n'est pas la vie de l'organisation qui transparaît sous la créativité des mots, mais que c'est leur opacité qui la masque presque tout entière.

Adrien est comme capturé par ce monde de la décision et de l'indicateur, apostolat du cas malgré lui. Son acharnement à maîtriser les recoins de l'exercice épaisse sa puissance de décision, ou peut-être les barreaux de sa propre prison cognitive : de cela on ne peut être sûr. Il connaît les clés et les « maîtres-mots » qui déclenchent les mécanismes de l'exercice et de la

⁴⁴ L'ethnographe ne souhaite pas exposer son propre « franglais » mais décrire le plus fidèlement possible les termes tels qu'employés par les acteurs. Il ne proposera pas non plus de définitions au lecteur – ce n'est pas son objectif ici.

pensée qu'il emploie tout en en constituant un des rouages. Pour dire le management, il ne lui manquait aucun concept, aucun indicateur, il avait absolument tout même s'il ne connaissait rien de l'industrie et si peu de l'entreprise ; c'est une pensée magique qui se déploie, ça y est, il a tout à fait l'air d'un cadre, d'un consultant, parce qu'il peut penser comme eux. De l'extérieur, on pourrait s'y méprendre, mais c'est bien l'interviewer qui l'éduque en se laissant guider par lui ; on se surprend à l'envisager comme un lecteur qui escorte cette pensée impérieuse. La connivence est palpable entre les acteurs, à couper au couteau.

Il faut montrer du bon sens, du *business sens*, démontrer sa maîtrise, non pas tant du fond que de soi et du bal qui se joue, et ce jusque dans sa propre ignorance. Pour que le candidat ne sache pas de manière acceptable, il doit avouer son ignorance sans hésitation, avec cette même assurance qui lui permet de construire une solution dans le dialogue. Il sait même quand il ne sait pas, car il sait ne pas savoir, le dire au bon moment et en faire amende honorable. On a l'étrange sensation de se retrouver face à une pensée pétrie et de questions et de certitudes, sous forme d'une « pluie de micro-élucidations » (Morin, 2014, Introduction générale, L'impossible impossible §2) qui spectaculaire jusqu'au doute même.

Le dialogue est aussi fluide que le permet la mécanique artificielle de l'exercice : les synthèses intermédiaires, propos d'étape, aident à reprendre son souffle, dans cette démonstration qui est aussi celle de la maîtrise du temps et du rythme. Quiconque a été témoin d'une telle scène peut percevoir combien ce dernier y joue un rôle clé : aussi bien dans le dialogue que dans la gestion des pauses. Les *problem solvers* sont aussi de compétents horlogers de la cognition. Présentation du cas, résolution à deux puis clôture : dans cette réunion dansante, on a choisi un boléro, une danse espagnole à trois temps, mais avec un rythme plus rapide qu'à l'accoutumé et un partenaire qui dirige car il doit faire ses preuves ; le tango n'est pas une option tant l'improvisation y est quasiment absente.

C'est que les corps aussi prennent part à l'exercice. Contacts visuels prononcés, sourires agréables ; visages attentifs et voix posées sont comme des morceaux de savoir-être mis à disposition du public. Le candidat gratte sur sa feuille des réflexions, des calculs, sa structure. Adrien se contracte, se penche doucement sur la table tout en conservant une sorte de légèreté dans son rapport à la matière. L'étude de cas est activement constituée, constamment renforcée par cette application physique de l'étudiant qui co-crée la simulation pour la crédibiliser. Il est parfois péniblement à l'aise dans son effort, on perçoit physiquement et littéralement cette « fatigue de l'étude de cas » (Garvin, 2007).

En contraste, la tête penchée de l'interviewer est un indice double : celui de son intérêt autant que de sa supériorité liée au verdict qu'il formule déjà depuis les tout premiers instants

de l'échange. Il n'y a bien que certains commentaires réalisés à voix haute par l'interviewer qui nous rappellent qu'il s'agit d'une simulation, qui différencient l'exercice de la vraie situation ; sorte de didascalies qui ne s'adressent pas tant aux acteurs principaux mais au public qui les suit si attentivement entre les quatre murs de la salle de classe.

Mais bientôt une phase de calcul fait transparaître les premières erreurs. Adrien confond des revenus, rate une multiplication dans cette quantification en action. Il a oublié un zéro. Il est l'héroïque, mais il n'a pas été le calculateur⁴⁵. C'est un crime de lèse-majesté tant le chiffre agit à la fois comme un mot d'ordre et un mot de passe de l'exercice ; on doit le maîtriser, et, si on le maîtrise alors on a l'une des clés de la réussite. Pour l'aspirant, les chiffres peuvent être des trahisons. Il faut absolument faire des calculs s'ils paraissent utiles – les éviter lorsqu'ils sont nécessaires peut donner l'impression d'un manque de confiance dans leur utilisation, et donc dans cette pensée même. Il s'agit d'une difficulté classique et pour cause : elle a beaucoup plus à voir avec la pression qu'avec la cognition. Multiplier deux nombres dont le résultat doit être cent millions et le transformer en un milliard n'a aucun sens pour l'observateur qui sourcille devant une erreur si grossière s'il ne s'attache pas aux conditions de l'exercice.

Le prétendant laisse échapper un sourire embarrassé dont la grâce sauve les apparences mais pas le candidat qu'il est. La danse a ses mouvements factices et ses faux semblants mais ne tolère que modérément les faux mouvements, qui, s'ils peuvent faire partie d'un « spectacle organisé de l'erreur. » (Debord, 1996: VII l'aménagement du territoire, 177) ne portent pas moins toujours en eux le soupçon de l'incompétence.

C'est, en puissance, une corrida, et l'ethnographe est à peu près sûr qu'Adrien n'est pas le torero. Sa mise à mort cognitive est en jeu : s'il ne maîtrise pas le raisonnement attendu, c'est qu'il ne sait pas raisonner de la manière dont il le devrait pour réaliser ses ambitions. Le garçon de café n'est rien que fonction de servir les consommateurs. Adrien n'est rien, à ce moment précis, que fonction de servir les interviewers qui servent cette pensée. Se trompent-ils eux-mêmes dans cet effort ?

Il poursuit l'exercice drapé de toute la dignité qui lui reste, et même son erreur grossière ne le départira pas de l'impression de maîtrise qu'il dégage désormais presque totalement. Ce sera sa seule bavure ; la représentation est bien menée.

L'audience est impressionnée par ce candidat factice déjà si préparé ; elle est découragée ou stimulée face au défi posé par une telle *performance* ; les étudiants se jaugent, se comparent avec lui, souvent malgré eux. Porté par la réputation de sa pensée conforme, Adrien semble

⁴⁵ Mintzberg, 2005, Managers not MBA.

autant perdre son individualité que menacer celle des autres : le modèle d'identification auquel on le compare, le consultant d'élite, menace toute qualité autonome qu'il pourrait avoir par ailleurs, tout comportement déviant au profit de l'adhésion au déroulement de cet entretien qui préfigure le cours des choses.

Après une ultime synthèse réalisée par Adrien, le spectacle se termine, il y a des applaudissements. Le moment du *feedback* est l'inévitable étape qui suit. On retient son souffle comme avant un verdict et toujours, potentiellement, une validation ou une petite sentence de mort du projet professionnel. En fait, ce retour a eu lieu tout au long de l'exercice par le *backchanneling*, cette injection de regards, de sourires, de sourcils qui se lèvent ou de hochements de tête entendus par l'interviewer. C'est désormais le moment du feedback formel.

L'examineur s'intéresse à la logique et au processus de réflexion plus qu'à la justesse de la réponse finale ; il n'y a d'ailleurs, officiellement, pas de bonne réponse. La pertinence des hypothèses pour y tendre est en revanche importante : ce que l'examineur recherche, c'est une réflexion en action, à la fois analytique et créative.

L'excellence doit venir du processus : une bonne solution avec une mauvaise approche n'est pas bonne car on postule qu'elle résulte de la chance et c'est en cela qu'une bonne approche qui aboutit à une mauvaise réponse est, à tout prendre, préférable. On postule cette fois que, lorsque le prochain problème se présentera, on aura la chance de tomber sur une situation qui vous permet cette fois de trouver la bonne solution grâce à cette bonne approche qui avait simplement eu la malchance d'être mauvaise au mauvais moment. Autrement dit, la validation de la méthode passe par la validation *en puissance* de sa conclusion.

Voici quelques éléments plus précis recueillis par l'ethnographe dans ce foisonnement de commentaires sur la performance d'Adrien. Surtout, il ne faut ne pas donner toutes ses cartouches dès le début. Il faut avoir un bon *drive*, d'ailleurs, vous étiez bien sur le *lead*. Votre exposition était un peu trop longue. Ne soyez pas scolaire. Il faut savoir faire preuve de créativité, la diversité des missions l'exige ; il faut s'adapter, il n'y a pas de consigne ou de méthode à appliquer, en bref, « on n'est plus à l'école ». En même temps, il faut saisir les perches, capturer l'enrobage d'une mécanique. Surtout, pas de conclusion hâtive ; il ne faut pas être trop tranché et rester consensuel ; il s'agit avant tout de mettre de l'huile sur les rouages et pas sur le feu. Quand vous serez consultant dans un grand cabinet, la logique est celle du « zéro défaut » ; c'est à ce prix que les clients acceptent de payer. On se demandera, en tant que recruteur, si cette personne sait pourquoi elle est là, mais, en même temps, la question du sens ne se pose pas, si vous faites des choses, c'est que ça a du sens. Deux questions régissent le

- destin du candidat dans le processus de recrutement : 1. Est-ce qu'on l'enverrait chez un client ?
2. Est-ce qu'on le prendrait dans son équipe ?

D'autres compliments et banalités seront échangés, mais déjà la tension s'est effondrée : le bal se termine. Revenu dans le public, Adrien est à la fois apaisé et épuisé ; c'est comme s'il avait le cerveau vide. Peu à peu il revient à son état normal d'étudiant appliqué, non plus faussement relâché dans l'exercice professionnel mais tout à fait détendu dans sa passivité. Malgré ses efforts et sa maestria ce jour-là, l'étudiant sera finalement éconduit du vrai processus quelques semaines plus tard. Adrien était trop juste dans son excellence.

La pensée par le cas, du don à la mutilation

Après la scène à laquelle il vient d'assister, les questions se bousculent chez l'ethnographe. Quelle est la part de la pratique naïve, du consentement résolu, de la tromperie cognitive volontaire ? Les acteurs sont-ils poussés principalement par la sincérité, le cynisme, le besoin ? Surtout, pourquoi cette scène de simulation, de répétition, si anodine, lui paraît-elle si importante ?

C'est que, au-delà des acteurs, ce qui le fascine, c'est cette publicité d'une pensée. Ces interactions reproduisent pour l'essentiel l'organisation d'une cognition⁴⁶. Le caractère spectaculaire parcourt la description de l'ethnographe et les références qu'il a utilisées pour les décrire. Il s'interroge donc sur la manière dont la spectacularisation de l'étude de cas participe à la normalisation d'une pensée, autrement dit, comme elle tire profit de ce spectacle⁴⁷.

Nous pourrions l'envisager comme un don, « à la fois ce qu'il faut faire, ce qu'il faut recevoir et ce qui est cependant dangereux à prendre. », une chose reçue qui n'est pas inerte, mais qui a prise sur le bénéficiaire (Mauss, 2021, III. Survivances de ces principes dans les droits anciens et les économies anciennes, Droit hindou classique : théorie du don §13). Mais Adrien est, en un sens, passé par la version douce et cognitive de l'écartèlement subit par le Damiens de Foucault. Le supplice était cette fois cognitif et ne se déroulait sous l'aval d'aucun juge. Il a été tenaillé aux règles de l'exercice, châtié doucement pour le moindre écart, son cerveau tiré par ces règles et ses neurones consumés au feu, ses idées divergentes réduites

⁴⁶ Pour rappel, par cognition, et par extension pensée, on désignera dans cet essai l'ensemble des processus mentaux qui se rapportent à la fonction de connaissance et mettent en jeu la résolution de problèmes et le raisonnement.

⁴⁷ L'ethnographe n'a pas seulement été témoin de la configuration de la première scène, qu'il a sélectionné pour son caractère spectaculaire et public, mais a par exemple été témoin de la version « intime » du spectacle dans l'espace feutré du bureau d'un cabinet de conseil dont il a fait l'ethnographie.

en cendres et ses cendres jetées au public. Mais, en réduisant ses possibilités et son spectre, cette pensée qualifie celui qu'elle « mutile » cognitivement. Autrement dit, Adrien sacrifie sa faculté de penser autrement un problème pour devenir compétent.

On pourrait donc, plutôt que du don, rapprocher ce processus de ce que l'on pourrait appeler, à la suite de Dumézil, une « mutilation qualifiante » (Dumézil, 1986, p.200). L'étude de cas repose sur l'intelligibilité utilitaire, qui a déjà été rapprochée d'une forme de mutilation, par exemple par Edgar Morin :

« Elle correspond à nos besoins pratiques de surmonter l'incertain et l'ambigu pour porter un diagnostic clair, précis, sans équivoque. (...). Son intelligibilité refoule la confusion et le chaos. Aussi cette logique est-elle pratiquement et intellectuellement nécessaire. Mais elle défaillie justement lorsque la désambiguïsation trompe, lorsque deux vérités contraires se lient, lorsque la complexité ne peut être dissoute qu'au prix d'une mutilation de la connaissance ou de la pensée. » (Morin, 2014, Logique et rationalité, « La logique déductive-identitaire correspond au mécanique et à l'atomique §5).

Le thème de la mutilation qualifiante, lui, a pour origine la mythologie, notamment indo-européenne, où il fait figure de trait commun. Il s'agit, pour un personnage divin, de faire un sacrifice. Amputation, cécité, infirmité, différence pourrait-on dire : c'est ce sacrifice qui permet au dieu de s'approprier des pouvoirs ou de se garantir une fonction : « dans la mythologie, chez les dieux, une mutilation symbolique est bien apte à conférer paradoxalement la fonction dont elle supprime l'organe » (idem). Ainsi, Savitar, divinité du panthéon hindou « celui qui pousse » en Inde, est dépourvu de bras (Haudry, 1987). Héphaïstos est un exemple plus connu, lui dont la mutilation qualifiante ne repose pas tant sur son infirmité de boiteux qui est consécutive à la chute que lui fait subir sa mère Hera, que dans sa laideur initiale à laquelle répond son habileté à concevoir des objets, des ouvrages, des choses, d'une grande beauté. Ici, pour exercer la fonction de cadre de haut vol, de manager compétent, la mutilation a à voir avec la confiscation d'une pensée pour la remplacer par la meilleure manière possible d'approcher les problèmes. La mutilation est invisible, mais elle dure dans le temps, elle permet et elle empêche, elle n'est ni bonne ni mauvaise. Elle existe.

Spectaculariser la mutilation

Comme dans d'autres sociétés humaines, la mutilation est mise en spectacle⁴⁸. Il y a un jeu, des acteurs et même un public dans la scène que nous décrivons. Le spectacle n'est pas tant une distorsion délibérée du monde qu'une *weltanschauung* « devenue effective, matériellement traduite. C'est une vision du monde qui s'est objectivée. » (Debord, 1996, I. la séparation achevée, 5). C'est cela que nous entendrons comme spectacle⁴⁹, un thème très abordé dans la littérature en sciences de gestion et du management (Flyverbom & Reinecke, 2017). Les spectacles sont des interprétations continues des réalités, plus ou moins subtiles, mais toujours importantes ; ils façonnent ce que nous voyons mais aussi ce que nous savons (Campana et al., 2022) et comment nous savons. Le spectacle décrit en entrée du chapitre est l'expression matérielle de la pensée « étude de cas » tout en étant la production de la mutilation de cette dernière.

C'est cette mutilation cognitive spectacularisée que l'ethnographe veut investiguer. Peut-on faire l'analyse de l'étude de cas à l'aune d'une série d'opérations « spectaculaires » qui concourent à une mutilation de la pensée, dès lors qu'elle est censée qualifier celles et ceux qui la maîtrisent à la réalité managériale ? C'est la question explorée dans cet essai⁵⁰.

Bien que les raisonnements soient invisibles à l'ethnographe, simplement équipé de son ordinateur et de sa curiosité, on peut essayer de repérer les mécaniques d'une pensée, sa trajectoire, ce qu'elle permet et ce qu'elle empêche. La construction d'un monde est peut-être la caractéristique la plus importante de la pensée, et pourtant elle ne peut pas être facilement appréciée. Nous allons chercher à saisir quel genre de « penser » les acteurs font vivre à travers leurs actions et interactions. Cette circulation entre et par les acteurs, ses manifestations, vont nous servir de prises empiriques.

La scène banale d'entrée est la première prise empirique par laquelle l'ethnographe observe cette pensée pour l'explorer, pour en distinguer les opérations spectaculaires. Ces micro-événements font partie d'une dramatisation spectaculaire qui n'est pas vécue comme telle pour les acteurs qui la vivent et la font vivre ; ils sont pourtant comme autant de pulsions

⁴⁸ L'ethnographe n'essaye pas de faire passer pour exotique ce qui ne l'est pas, mais la métaphore de la mutilation qualifiante est celle qui lui semble la plus pertinente pour comprendre les mécanismes en jeu.

⁴⁹ Le lecteur attentif verra que l'influence Debordienne n'exclut pas l'influence Goffmanienne, quasiment inévitable lorsque l'on aborde la notion de spectacle. Cet essai s'inspire de ces deux conceptions sans prétendre y coller rigoureusement. Se reporter au chapitre méthode pour un développement sur notre usage des théories et des concepts.

⁵⁰ En aucun cas l'ethnographe ne souhaite porter un jugement sur les acteurs. Il cherche à comprendre la scène qui se déroule, et l'exercice en tant que tel.

et de propulsions de la machinerie spectaculaire d'une pensée. Encore faut-il se pencher sur ses opérations. Mais avant cela, pour que la connaissance de l'ethnographe soit plus fine et pertinente que ses seules constatations, il lui faut revenir aux origines de la pensée « étude de cas ».

4.1. Qu'est-ce que l'étude de cas ?

Pour prendre du recul par rapport à cette scène, l'ethnographe doit se pencher un peu plus sérieusement sur cette configuration cognitive dont il vient de voir déployée devant lui l'une des formes les plus récentes. Cette dernière découle d'un héritage ; on peut sans doute utilement, à ce stade, examiner la philosophie de l'étude de cas et en faire une brève histoire, avec les principes et les débats qui la mirent en mouvement.

Aux origines

Il existe des cadres qui définissent à la fois les conditions de départ d'un problème, ses conclusions possibles et les manières d'y parvenir ; il est facile de voir en quoi, même si ses principes comme ses « bons usages » pourraient être présentés tout à fait autrement par ses partisans, l'étude de cas est compatible avec cette description.

On situe généralement les origines de l'étude de cas dans les approches pédagogiques inaugurées par les facultés de droit et de médecine ; la production de « cas » daterait du XIXème siècle aux États-Unis ; on pourrait remonter plus loin et discerner tout aussi bien leur origine dans les exempla religieux, ces courts récits à la double fonction de promouvoir un modèle de comportement à adopter face à une situation et de persuader celui ou celle qui en prend connaissance du bon fondement de ce dernier. Quoi qu'il en soit, l'étude de cas repose sur ce principe simple : il s'agit de fournir des exemples de situations réelles dans lesquelles des acteurs sont confrontés à des problématiques jugées complexes, pour penser et discuter, en réponse, des manières d'agir adéquates, qui sont autant de modèles à suivre potentiels.

Dans l'enseignement du management, elle est une méthode connue et reconnue ; elle se serait imposée dans le sillon de la *Harvard Business School* qui aurait popularisé la méthode. La prestigieuse école en a elle-même hérité. En 1870, le professeur Christopher Columbus Langdell de la *Harvard Law School* est convaincu que les étudiants en droit apprendraient davantage en analysant des cas qu'en lisant des manuels. Au-delà de la mémorisation du droit,

il voulait que les étudiants apprennent à appliquer la loi dans différentes situations, sa conviction étant que les étudiants devaient acquérir la capacité de généraliser, à partir de cas singuliers, à d'autres applications juridiques analogues (Shugan, 2006). Il combine alors des cas avec le dialogue socratique pour enseigner le raisonnement juridique⁵¹.

En 1919, c'est le nouveau doyen de l'école de commerce de Harvard, Wallace P. Donham, avocat et diplômé de la *Harvard Law School* – et donc fin connaisseur de la méthode des cas – qui promeut la méthode à la *Harvard Business School* (idem). Elle deviendra un élément clé de sa pédagogie, jusqu'à devenir un artefact organisationnel et un outil méthodologique central pour comprendre la dynamique institutionnelle générale de « HBS » (Contardo & Wensley, 2004) que beaucoup d'écoles de commerce cherchent à imiter (Bridgman et al., 2016).

Les cas sont condensés dans une description factuelle détaillée du problème auquel une organisation est confrontée, ainsi que les faits, circonstances, événements et opinions qui l'entourent (Lundberg et al. 2001).

Une fois le problème posé, il faut bien le résoudre. Cette description générale du fond du cas s'accompagne d'une forme de résolution privilégiée, le *problem solving*. Grâce à un processus analytique, une série de recommandations est élaborée pour résoudre le problème posé. Comme dans l'exemple d'ouverture, on va s'attacher à résoudre un cas qui sera brièvement présenté, dès lors, il faut (1) Énoncer, reformuler les données du problèmes qui sont autant de faits ; (2) évaluer et trier les faits ; (3) repérer et énoncer les problèmes *business* ; (4) les analyser ; (5) parvenir et présenter des conclusions qui sont autant de recommandations (*Memorandum from Dean Donham outlining his vision for HBS in 1920*, in Copeland, 1958, p.7).

Défenseurs et détracteurs de la méthode

Les cas font partie de la boîte à outils pédagogique des programmes d'enseignement en management depuis des décennies, dans le monde entier (Mesny, 2013; Sharen & McGowan, 2019). Différents formats du cas existent selon le contexte (Menna, 2010). La méthode des cas a fait une percée dans les écoles de commerce car elle permettrait d'aiguiser les compétences analytiques des étudiants, leur capacité à penser et à raisonner de manière rigoureuse, leur compréhension des concepts managériaux clés et leur capacité à appliquer ce qu'ils apprennent en classe à des situations réelles. Elle a été vue comme une façon particulièrement efficace

⁵¹ La plupart des écoles de droit utilisent aujourd'hui sa méthode d'enseignement par les cas.

d'aider les étudiants à faire face aux situations indécises du monde des affaires, à tolérer des environnements décisionnels ambigus (Banning, 2003). Les étudiants « apprennent à déterminer quel est le véritable problème et à poser les bonnes questions » (Hammond, 1980, p.2).

La méthode des cas n'est pas tant centrée sur l'existence d'une bonne réponse que sur l'idée qu'il *doit y avoir* une réponse, à laquelle on arrive en pesant soigneusement les faits du cas (Copeland, 1958). Les étudiants analysent et discutent le cas dans le but de déterminer une action appropriée ; il ne s'agit pas tant, pour les étudiants, de démontrer leurs capacités à assimiler des connaissances que de réussir à endosser le rôle de décideur et d'homme d'action (Abraham, 2007). Il convient de saisir la sagesse de la pratique ; « qu'est-ce qui marche bien, quels sont les clés du succès, de l'excellence ? » sont les questions qui président dans ce format profondément lié à la philosophie pragmatique.

Les partisans de l'étude de cas mettent en avant de nombreux objectifs : améliorer l'apprentissage grâce à la participation active des étudiants, accroître la pertinence et l'applicabilité des cours (Shugan, 2006) ou encore exposer les étudiants à « un morceau de réalité » (Lundberg et al., 2001). La méthode est parfois considérée comme la seule approche susceptible de satisfaire les exigences des parties prenantes qui considèrent l'éducation au management comme légitime parce qu'elle fournit une formation pratique aux affaires, ou comme la manière naturelle d'enseigner les affaires (Bridgman et al., 2016).

Dans la forme, la méthode peut représenter une approche pertinente qui permettrait un « apprentissage à fort impact » qui susciterait des émotions fortes, des rôles énergisants, un contexte réel et une application basée sur l'action pour gérer la complexité des situations (Faucher, 2009). Les cas ancrent les concepts et les cadres théoriques dans des contextes accessibles, portés par des histoires « accrocheuses » qui améliorent l'attention et la rétention d'information ; ils stimulent l'implication et la participation ; ils relient l'acquisition de connaissances à la prise de décision et à l'action (Garvin, 2007). La motivation pour l'apprentissage vient également de ce sentiment que, en un sens, ce que les étudiants font dans l'étude de cas recouvre ce qu'ils feront plus tard (Faucher, 2009).

De l'autre côté du spectre, les critiques sur l'étude de cas sont anciennes et nombreuses. Elle est qualifiée d'approche étroite, instrumentale, amorphe et managériale des affaires, dont l'influence voire l'omniprésence dans l'enseignement du management devient une source de préoccupation (Bridgman et al., 2016). Elle est dressée par ses détracteurs comme un symbole de l'adhésion néolibérale des écoles de commerce, qui empêche des questionnements sur la nature de la société et le rôle de l'entreprise en son sein, privilégiant la perspective et les intérêts

des entreprises capitalistes sans relier les actions de gestion à des préoccupations sociétales plus larges (McDonald, 2017).

On lui a aussi reproché de sacrifier, au risque de l'hubris, le rôle de quelques leaders charismatiques qui définissent des visions auxquelles tous les acteurs organisationnels sont censés adhérer, masquant ainsi les dynamiques du pouvoir à l'œuvre ou l'influence du contexte (Collinson & Tourish, 2015), de privilégier les points de vue des cadres supérieurs (Currie, 2008), d'encourager une perspective fonctionnaliste plutôt qu'une pensée holistique (Podolny, 2009), de se concentrer sur la résolution des problèmes plutôt que sur leur formulation et leur définition (Chia, 2005), ou encore d'exclure la voix de minorités, comme les femmes, largement absentes des cas, favorisant ainsi l'apprentissage involontaire du genre (Sharen & McGowan, 2019).

Au cœur de la critique de la méthode des cas, on retrouve aussi l'accent mis sur l'action et l'application, et cette façon dont elle place les étudiants dans la position de gestionnaires-décisionnaires, leur demande de diagnostiquer des situations et de prescrire, sinon des solutions au moins des recommandations. Le processus d'apprentissage met l'accent sur la capacité à diagnostiquer une situation dans laquelle les étudiants doivent apprendre à fournir des réponses pour et par l'action (Contardo & Wensley, 2004). Forcer ainsi les décisions négligerait la manière dont les choix managériaux sont façonnés par les structures capitalistes, où les exigences des investisseurs institutionnels et la fluidité des marchés de capitaux incitent les managers à prendre des décisions à court terme (Bridgman et al., 2016).

Remettre en question la domination du cas parce qu'il force la décision, c'est pourtant doubler la critique d'une défense de la méthode même. Ce biais pour l'action et l'application, c'est précisément une des causes de sa longévité et de son succès, la raison d'être même de la méthode du cas (Garvin, 2003, p.62). Mieux vaut former des managers prêts à agir plutôt que des théoriciens du management et de l'organisation passifs ; puisqu'il faut bien décider et qu'elle y pousse, alors elle est bien conçue. L'étude de cas est, du point de vue du système qu'elle prétend refléter partiellement, parfaitement adaptée.

Les résultats pédagogiques de l'étude de cas sont contrastés. Célébrée par les rationalistes tournés vers l'action, et déplorée par ceux qui souhaitent une rééducation qui passe par l'examen des valeurs qui sous-tendent les actions managériales (Bridgman et al., 2016), l'attention considérable dont fait l'objet la méthode des cas ne se traduit pas par une myriade d'études documentant sa valeur pédagogique. Les recherches publiées sont même plutôt mitigées : certaines constatent qu'elle permet de mieux retenir et qu'elle plaît aux diplômés, car elle leur permet de s'exprimer et de justifier leurs opinions, tandis que d'autres fustigent des affirmations anecdotiques et infondées la concernant (Shugan, 2006).

S'intéresser au versant subjectif, c'est-à-dire comparer les perceptions des étudiants entre un format de cours traditionnel et celui de la méthode des cas montre que, si les étudiants ayant suivi la méthode des cas ont déclaré avoir plus d'occasions de pratiquer leur pensée critique et de résoudre des problèmes, il n'y avait pas de différences significatives sur la capacité des étudiants à retenir l'information, la confiance des étudiants dans leurs connaissances et leurs compétences, et la satisfaction à l'égard du cours (Shugan, 2006). D'autres études plus récentes montrent que la méthode est efficace pour enseigner le développement durable (Prado et al., 2020) ou l'éthique (Cagle & Baucus, 2006; Reficco et al., 2019).

Border la pensée pour la libérer

Pour une raison historique, que nous allons bientôt distinguer, le cas, contrairement à ce que l'on pourrait penser, n'était d'ailleurs pas destiné à normaliser la pensée. Il n'a de sens que dans sa critique de l'existant. Ce n'est d'ailleurs pas malgré la critique que l'étude de cas a construit son influence, mais avec elle : si son succès perdure, se renforce, c'est précisément parce qu'elle porte en elle une remise en cause qui la porte à l'existence à son tour. Une contre-histoire le confirme : avant que la méthode des cas ne soit critiquée pour son insistance sur l'action, son indifférence aux valeurs et considérée comme un anathème pour les plus fervents critiques du management, c'est la contestation des valeurs même qui sous-tendaient alors les actions managériales qui était en fait considérée comme faisant partie de sa promesse dans les années 1920 et 1930 (Bridgman et al., 2016).

Tead, enseignant à Harvard, qualifie par exemple la méthode – alors balbutiante dans l'enseignement du management – comme « extrêmement provocante » (Tead, 1921, p.363). Il voyait dans la méthode des cas un moyen prometteur d'aider les étudiants à réfléchir de manière approfondie et critique au contexte en pleine mutation d'alors (Bridgman et al., 2018). La méthode des cas a été lancée en guise de protestation dans un contexte où les valeurs académiques de l'époque ne permettaient pas l'émergence d'une école professionnelle orientée vers la pratique du management avec les moyens de former des futurs managers (Shugan, 2006). Il s'agit de demander aux étudiants d'être actifs, critiques et créatifs, le contraire d'un modèle dominant dont il est vite oublié qu'elle permet de dépasser certaines limites. Les cours magistraux et leurs cohortes d'étudiants qui absorbent plus ou moins passivement des idées qui ne sont jamais vraiment les leurs, par exemple.

Le débat concernant l'étude de cas dépasse celui de son apport pédagogique. Elle est, en effet, un processus éducatif autant qu'un processus de socialisation. Elle a tout de cette « tradition inventée » qui cherche à inculquer certaines valeurs et normes de comportement en s'appuyant sur la puissance de sa répétition et donc de son lien avec le passé (Bridgman et al., 2016).

Véritable technique de conversion des *habitus*, elle favorise l'émergence d'un rapport pratique plutôt que théorique aux « choses du management » (Abraham, 2007; Ehrensal, 2016). La méthode des cas devient un processus d'acculturation dans lequel les étudiants apprennent à formuler et à résoudre des problèmes conformément aux valeurs dominantes (Greenhalgh, 2007).

Les cas façonnent les conduites en développant des conventions, qui sont autant de bonnes pratiques. Ils informent, façonnent, renforcent la conscience, les perceptions et les connaissances implicites des étudiants sur les questions organisationnelles dans toutes leurs facettes (Sharen & McGowan, 2019). La structuration des cas place les étudiants dans les « chaussures » d'un personnage, généralement un manager ou un dirigeant, qui doit prendre une décision pour résoudre un problème commercial. Cette socialisation des étudiants passe par une vision du monde managérial qui les enjoint à prendre des décisions efficaces, productives et rentables (Wensley, 2011). On peut s'interroger sur la vision du monde qui est promue par l'étude de cas

La question des modèles mentaux surgit. Parmi les travaux clés sur la question des modèles mentaux, l'article de Liang et Wang (2004) explore les significations du contenu, à la fois manifestes et latentes, des cas populaires utilisés aux États-Unis et en Chine. Les résultats suggèrent qu'il existe un écart important entre l'objectif déclaré de la méthode des cas, qui est d'apporter « un morceau de réalité » dans la salle de classe, afin que les étudiants puissent apprendre à résoudre des problèmes complexes dans le monde réel, et ce que les cas d'enseignement décrivent et transmettent réellement.

De manière décisive, les auteurs remarquent qu'à travers la méthode des cas, les étudiants ne se contentent pas d'acquérir les outils du monde des affaires, ils développent également des modèles mentaux de ce monde. Ils identifient cinq déséquilibres dont la méthode serait responsable.

Premièrement, le cas pousse à adopter une perspective rationaliste. Le cadre primaire de la plupart des cas est fondamentalement et invariablement rationnel : il présente une vue

d'ensemble qui pose la question de savoir comment atteindre les objectifs de l'organisation face à un changement dans l'environnement, présente les informations nécessaires sur le marché et l'entreprise, avant de se terminer par la décision à prendre (Liang & Wang, 2004, p.403). Les organisations y sont des instruments conçus pour atteindre des objectifs spécifiques ; les activités et les interactions des acteurs sont coordonnées de manière centralisée pour atteindre des buts communs ; elles sont dirigées par des stratégies, et le rôle de la direction est d'aligner les stratégies et la structure sur l'environnement externe – les comportements eux-mêmes sont rationnels (idem).

Deuxièmement, le cas entraîne une « sous-socialisation ». Les organisations sont considérées comme un simple outil de profit, leur nature sociale est négligée (Liang & Wang, 2004: 404). Le versant humain de la réalité organisationnelle y est sous représenté, alors même qu'une perspective transactionnelle de la vie économique montre qu'elle est truffée de liens sociaux. La structure formelle de l'organisation, incarnée par des organigrammes, est mise en avant dans la plupart des cas. Son aspect informel, lui, est rarement explicitement mentionné ; les relations sociales des protagonistes sont largement laissées de côté alors même que les relations d'affaires débordent sur la sociabilité et vice versa, particulièrement chez les élites. Le réseau social des dirigeants, facteur essentiel de leur efficacité managériale est absent, hormis dans la partie des cas qui retrace l'histoire de l'entreprise, il n'est pratiquement pas fait mention des relations et réseaux sociaux des dirigeants.

Troisièmement, le primat du stratégique est évident dans les cas (Liang & Wang, 2004, p.405). Ils se concentrent sur les décisions stratégiques au sommet de l'organisation. Cette tendance peut laisser entendre aux lecteurs que les organisations sont dirigées par des stratégies élaborées au sommet, et que la première responsabilité des cadres est de prendre de grandes décisions. Dans la plupart des cas, les travailleurs sont considérés comme des rouages passifs de l'entreprise ; le *top management* est dépeint sous un jour actif et positif. L'accent mis sur la décision en général, et sur la stratégie en particulier, est considéré comme « idéalisée ».

Quatrièmement, le cas concourt à la création d'une figure de « manager-analyste » (Liang & Wang, 2004, p.406). Le cas a tendance à présenter la résolution de problèmes organisationnels comme un exercice intellectuel. Le manager y est dépeint comme un analyste qui a le luxe de se concentrer sur une seule question à la fois, détaché des opérations quotidiennes et libéré des interruptions indésirables. Ces scènes de « réflexion tranquille » ont lieu dans le cadre de cas bien ciblés, clairement structurés. Ces derniers sont centrés sur une seule question, allant de l'introduction initiale aux informations générales, puis aux données spécifiques à la tâche du décideur, et enfin aux décisions à prendre. Les autres problèmes de

l'organisation et les autres responsabilités du manager sont laissés de côté, comme si la question centrale était indépendante des autres et qu'elle était la seule que le manager devait traiter à ce moment-là. Dans la vie réelle, les cadres portent plus d'un chapeau et les conflits de rôles sont fréquents (Liang & Wang, 2004, p.407).

Cinquièmement, les cas véhiculent une conception naïve de la politique organisationnelle (Liang & Wang, 2004, p.408). Ils ont tendance à dépeindre un environnement organisationnel « sans politique ». Les conflits internes et les luttes de pouvoir sont pour la plupart absents, et à quelques exceptions près, les cas ne font pratiquement pas référence aux luttes politiques internes. Les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée proviennent soit de l'extérieur, soit du niveau inférieur de la hiérarchie interne, mais presque jamais de l'intérieur de la direction. Les mauvaises performances sont alors le résultat de mauvaises décisions fondées sur des erreurs involontaires des dirigeants, plutôt que comme la conséquence de conflits internes.

Ces études le montrent : les cas sont une occasion de réfléchir à une façon de penser. Prétendre que la capacité à raisonner, à apprendre, est limitée par ces méthodes qui ont été créées, utilisées, promulguées dans l'enseignement du management, peut sembler évident voire confortable. Mais ces études explorent surtout les effets du *fond* des cas sur les schémas cognitifs. À partir de la dimension de leur contenu, ils localisent des raccourcis mentaux, la manière dont le contenu des cas explique la forme de ce qu'ils invitent à penser.

Mais faire cela, c'est encore faire une distinction entre la forme et le fond. Dans le cas, le fond et la forme se confondent, se nourrissent, son histoire le montre. Le *comment*, c'est-à-dire les opérations qui concourent – et aboutissent – à des schémas dans la réalisation même de l'exercice restent à identifier. Tenter de lier le cas à l'action et la cognition, c'est remettre au centre cette question.

Investiguer la méthode en action et en interaction

Malgré sa prévalence dans les programmes de gestion ou dans les recrutements, la méthode d'enseignement par cas a reçu peu d'attention empirique de type ethnographique, et les exceptions se font rares (Currie, 2008; Liang & Wang, 2004). L'ethnographie de la *Harvard Business School* réalisée par Anteby (2013) est l'une d'entre elles ; il y dévoile les « rouages internes » (p.140) de la pratique de la méthode des cas au sein de la prestigieuse école, et la manière dont elle socialise les professeurs et les étudiants dans le cadre d'une véritable pièce de théâtre dont certaines répliques sont écrites à l'avance mais avec quelques espaces pour

l'improvisation ; il y donne à voir la puissance des routines organisationnelles tout comme les îlots de liberté de l'enseignement (Davis-Blake, 2015). Généralement, on s'attarde peu sur la manière dont elle est réalisée, notamment sous le format entretien, et sur la façon dont les étudiants y sont convertis, ce qu'elle met en jeu.

Pensée étude de cas et pensée « consultante »

Les travaux mobilisés ne concernent jamais sa traduction dans les modalités de recrutement. Car, parallèlement à sa montée en puissance académique dans les années 1930, les changements intervenus dans le secteur du conseil en management donnent un nouvel élan à cette approche du cas. Après la mort de James McKinsey en 1937, fondateur du cabinet McKinsey & Co en 1926 et professeur de management de l'Université de Chicago, Marvin Bower, diplômé de la Harvard business school, prend le contrôle du cabinet, alors en difficulté. Alors que la Firme embauchait initialement des cadres expérimentés en milieu de carrière, des « hommes d'âge murs avec une expérience de l'industrie » (McKenna, 2006), Bower commence à embaucher des jeunes diplômés d'écoles de commerce dotés de capacités d'analyse prononcées, d'un enthousiasme pour les problématique *business* et d'un esprit d'entreprise (Bridgman et al., 2018). Marvin Bower privilégie « l'intelligence et la compétence » mesurées par la « reconnaissance du diplôme (...) érigé en droit d'entrée dans cette nouvelle industrie du conseil » (Djelic, 2004).

Son objectif est plus particulièrement de « recruter les consultants parmi l'élite du Master of Business Administration (MBA) de la Harvard Business School » dont il est lui-même diplômé. Les liens étroits de Bower avec HBS lui donnent accès aux meilleurs diplômés de l'école, les *Baker Scholars*, le top 5 % d'une promotion de diplômés (Bridgman et al., 2018). Le consultant en stratégie doit alors être un jeune brillamment sorti du « moule intellectuel, social et culturel du MBA » (Djelic, 2004). Il signe le début d'une « étroite collaboration nouée avec les business schools » (idem).

L'approche structurée de la méthode des cas était parfaitement adaptée à cet environnement (McDonald, 2017; O'Shea & Madigan, 1997). Elle a rapidement fait la renommée du cabinet, avant de devenir une modalité de recrutement systématique dans bien d'autres organisations. Pour beaucoup d'étudiants, les expériences vécues dans le cadre du processus d'étude de cas leur permettent, encore à ce jour, de développer une connaissance du conseil et aux compétences dont ils pourraient avoir besoin pour réussir dans ce domaine (Carter et al., 2019). Son utilité est désormais double, le secteur du conseil utilisant la méthode pour

structurer son approche auprès de ses clients et pour recruter, dans un continuum cognitif remarquable.

L'entretien par le cas

Dans ce format particulier, l'exercice consiste à prendre connaissance d'un problème stratégique ou organisationnel, construit à partir d'un cas réel, et de l'explorer avec un interviewé. L'interviewé doit construire un raisonnement logique qui aboutit à des pistes de réponse, en structurant son approche.

La résolution peut prendre de 30 à 45 minutes ; les cas varient en durée et en forme, peuvent revêtir plusieurs configurations, poser plusieurs types de questions, qui se télescopent parfois. Sur le fond, on notera par exemple des cas de « stratégie » qui touchent un grand nombre de sujets et de domaines différents, avec un « fort enjeu ». Un client doit-il lancer tel nouveau produit et à quel prix, faire telle acquisition, comment doit-il répondre à telle initiative de la concurrence, se lancer dans tel secteur ? Le spectre des questions s'étend de contextes multisectoriels, internationaux et à enjeux tiroirs à des dimensions très locales avec un objectif précis.

D'autres cas portent sur les « opérations » et les « processus », en somme, tout ce qui est nécessaire à la gestion quotidienne d'une entreprise. C'est la partie la moins « noble » de l'organisation pour ces architectes de haut vol : achat, transport, processus de fabrication, planification, distribution, vente, marketing. Alors que les questions de stratégie portent sur l'orientation future de l'entreprise, les opérations concernent son fonctionnement quotidien. Pourquoi les ventes de tels produits diminuent-elles ? Pourquoi les bénéfices de telle entreprise déclinent-ils ? Ces questions concernent les problèmes fondamentaux liés à la gestion d'une entreprise et cherche à tester les connaissances basiques du candidat sur la relation entre des revenus et des coûts, entre les coûts fixes et les coûts variables et la rentabilité d'une entreprise.

Les questions de type « dimensionnement de marché » ou « market sizing », populaires et emblématiques, consistent en un raisonnement d'approximation chiffrée qui sert à jauger les facilités du candidat avec les chiffres. Elles peuvent être posées dans un cas à part entière ou à n'importe quel moment de l'entretien dans le cadre d'une problématique plus large. Que représente le revenu du marché français de la chaudière ? Combien de chambres d'hôtel y-a-t-il en Tunisie ? Combien de rats à Paris ? Quel que soit le type de question, la réponse doit être basée sur une logique et des hypothèses. Il faut avoir mémorisé plusieurs faits et nombres clés qui constitueront les bases chiffrées sur lesquelles construire le raisonnement. Leur complexité

varie, certains revenant à un rudimentaire exercice de calcul tandis que d'autres, plus rares, peuvent être assimilés à des problèmes de mathématiques à résoudre. Par rapport au cas classique, le contexte est minimaliste, voire inexistant.

De la description ethnographique en entrée de ce chapitre, nous pouvons souligner les différences avec le format de l'étude de cas dont nous avons retracé précédemment les origines.

Premièrement, on constate une simplification extrême. Alors que l'étude de cas fait intervenir un dossier de quelques pages à plusieurs dizaines, cette configuration ne retient que la substantifique moelle de quelques faits. La méthode des cas pose déjà des limites. Ces limites sont plus manifestes encore du fait des nouvelles contraintes associées avec l'exercice, en tant qu'il est traduit en processus de recrutement (avec ses enjeux économiques, par exemple). Le contexte est donc minimaliste, avec peu ou pas de texte, éventuellement des graphiques. La démarche de résolution subit le même sort, elle devient extrêmement ramassée, les possibilités encore plus restreintes.

Deuxièmement, la configuration de la scène. Alors que l'étude de cas canonique est gérée par un « professeur-animateur » et que les échanges avec l'audience sont soutenus, multiples, on assiste ici à un « face-à-face collectif ». Le binôme formé par les acteurs principaux, le faux-candidat et le faux-intervieweur, est indissociable des spectateurs qui les regardent et des effets qu'ils produisent les uns sur les autres. La réduction a lieu aussi dans la temporalité qui est elle aussi ramassée dans le cadre de cet exercice de l'exercice.

Pour ces raisons, la scène que nous présentons dépeint une forme extrême, décontextualisée. Cependant, on le sait, « (...) il n'est pas rare qu'une caricature livre mieux qu'une copie fidèle l'essence d'une forme. » (Canguilhem, 2013, Première partie. L'état pathologique, II. Auguste Comte et le « principe de Broussais » §17).

La préparation par les cas est à la fois un pan de l'enseignement et un pan du recrutement. Il est temps pour nous de décrypter les différentes opérations qui concourent, dans l'action et l'interaction, à former une manière de penser. L'objectif de cette étude est d'observer cette pratique des cas telle qu'elle se déploie dans la salle de classe. Cela permet notamment de compléter les analyses axées sur le *contenu* des cas (Liang et Wang, 2004) en se penchant sur le *processus* de leur réalisation. En somme, il s'agit de proposer l'étude ethnographique de ces questions aussi courantes que leur description empirique est rare.

4.2. Trois opérations spectaculaires

En réalité, cet entretien de cas est composé d'un ensemble d'opérations distinctives qui interagissent et constituent, ensemble, les différents actes qui aboutissent à la mutilation qualifiante que nous avons évoquée, à cette petite mise à mort de la pensée devant le regard de chacun et l'indifférence de beaucoup. Il s'agit pour l'ethnographe de les explorer. L'ethnographe retient trois opérations qui concourent, par le truchement du spectacle offert, à cette mutilation qualifiante⁵².

Vedettiser

« Les vedettes existent pour figurer des types variés de styles de vie et de styles de compréhension de la société (...) »
Guy Debord, 1996, *La société du spectacle*⁵³

Pour fonctionner, le spectacle a besoin d'une tête d'affiche, d'une figure centrale qui attirera tous les regards. La « vedettisation », première opération spectaculaire de l'étude de cas, consiste à produire une vedette spectaculaire, une figure fictive à laquelle on se compare ou l'on compare l'aspirant qui prend part à la scène.

Si tant d'importance est accordée à cet exercice, c'est parce qu'il permettrait aux organisations qui l'utilisent de jauger la manière dont un candidat peut s'emparer d'une situation complexe et apparemment nouvelle pour la résoudre de manière logique et convaincante. De juger, au fond, les capacités qu'ils souhaiteraient pouvoir louer pour une durée indéterminée pour leur propre organisation et pour celle d'un éventuel client.

Le cas a pour but de tester certaines compétences : il faut être structuré, synthétique, rigoureux analytiquement, créatif, avoir de l'allant, prioriser, être assertif et *to the point*. Il faut savoir structurer un problème, synthétiser, trier des informations, émettre des hypothèses, faire des recommandations, fluidifier la prise de décision. Cela requiert capacité d'analyse, intelligence, résistance à la pression, mais aussi bon sens, vélocité, intérêt pour la résolution de problèmes, intuition, aisance avec les chiffres, capacités de présentation et de communication, aptitude à se concentrer sur l'essentiel tout en ne négligeant aucun détail, capacité à poser des

⁵² Les pages qui suivent sont très fortement influencées, dans le fond et la forme, par la *société du spectacle* de Guy Debord.

⁵³ III. unité et division dans l'apparence, 60.

questions pertinentes et approfondies et à formuler des recommandations *in a friendly way*, inventivité, enthousiasme, une bonne capacité d'interaction, une motivation sans faille, une maturité.

Il s'agit aussi, à travers l'exercice, de sonder une curiosité intellectuelle, une capacité à penser, non pas logiquement mais dans une certaine logique, à organiser une réponse, à observer un processus de réflexion qui répond à des règles collectives mais aussi sonder une tolérance à l'ambiguïté, à la pression, parfois à la surcharge de faits et de données, évaluer le sang-froid, la confiance et l'humilité, bref, de découvrir, sous la pression bienveillante de l'exercice, une personnalité d'exception qui ressemble à toutes les autres déjà recrutées. Cette équivalence, en tout cas cette comparabilité entre l'étude de cas et la performance au travail, est entretenue par l'importance donné à l'entretien au sein du processus de sélection. À travers lui, il faut transférer l'impression idéale de la vedette idéale, quelqu'un de différent des autres mais de banal dans la cohorte des employés compétents.

Confiance, proactivité, leadership, *team spirit*, dynamisme, *drive*, inspiration : on pourrait lister presque à l'infini les caractéristiques que l'exercice est censé jauger ; cette cascade de qualités évoquées, à faire pâlir l'ethnographe, est comme contenue dans l'exercice en même temps qu'elle donne forme à son sujet. Face à cette description, cette avalanche de qualités rattachées à l'exercice, l'ethnographe ne peut s'empêcher d'avoir l'impression de se retrouver face à une « vedette de la décision » et son « stock complet de ce qui a été admis comme qualités humaines » (Guy Debord, 1996, III. Unité et division dans l'apparence, 61).

L'être recherché est spectaculaire non pas dans sa simple brillance, ce qui le rend brillant, c'est toute sa maîtrise dans sa profonde *humilité*, sa posture de conquérant cognitif associé à sa posture d'*écoute*. Surtout, on ne veut pas de gens arrogants, mais l'arrogance et être sûr de soi, ce n'est pas la même chose. Il faut être, simultanément, confiant et humble. Il transparaît que la vedette n'est jamais arrogante, elle se plaint même parfois de l'arrogance des autres. Avec tout ça, il faut apprécier le processus – c'est à dire ne pas montrer de frustration, mais du plaisir.

La vedette est l'image d'un rôle impossible, une représentation spectaculaire de l'homme vivant et pensant dans la banalité de son excellence. C'est un *vécu apparent*, un objet de d'identification à la vie sans profondeur : « Les vedettes existent pour figurer des types variés de styles de vie et de styles de compréhension de la société, libres de s'exercer *globalement*. » (Guy Debord, 1996 III. Unité et division dans l'apparence, 60).

C'est comme si le cas, et le conformisme lié aux pratiques cognitives qu'il met en avant, permettait d'identifier et de fixer momentanément toutes les qualités humaines, en même temps

qu'il contient la crainte de retomber dans l'humanité moyenne. La vedette est avant tout une vedette du raisonnement, de ce raisonnement.

Le candidat qui vise à incarner cette vedette a l'impression, à juste titre, que chacune de ses actions sera considérée, d'où sa préparation. Le produit imparfait des interactions liées à l'étude de cas, c'est le vrai candidat, son produit fini c'est cette vedette aux qualités innombrables. Le candidat parfait deviendrait la vedette, finie, polie et emballée cognitivement. C'est pour cela qu'il structure, analyse, calcule, avec ce mélange de relâchement et de concentration acquis de haute lutte.

La préparation des cas : le relâchement dans l'ascèse de la vedette

L'assurance et la compétence de la vedette n'ont pas toujours été siennes. Il faut qu'elle montre qu'elle a assez travaillé ses gammes pour qu'elle mérite sa vedettisation tout en faisant passer l'idée que cette période d'apprentissage n'était pas grand-chose eu égard à ses capacités de vedette.

Cette impression est renforcée par le fait que l'exercice se prépare. La pensée de l'étude de cas n'est en réalité disponible qu'à un cercle fermé d'initiés, au terme d'un entraînement intense. Chaque erreur est l'occasion de rappeler à l'individu qui se jette dans cette méthode de la difficulté que représente sa maîtrise. On dirait que l'étude de cas est l'un des plus hauts sommets de la science organisationnelle. Un bon sens nourri par une structure et par les expériences du terrain.

La préparation et la pratique sont clés. Pour réussir, il faut préparer. Les longues heures de préparation sont à la fois valorisées et présentées comme ne nécessitant pas d'effort. La mutilation qui s'opère repose profondément dans l'acquisition de cette méthode en coulisses. Il faut aimer le défi intellectuel que les cas posent, faire des cas comme on aime faire des mots croisés. Il faut tant de répétitions, tant de lectures, d'exercices, de *feedbacks*, pour la dominer assez bien pour qu'elle vous domine. Le moment de l'appliquer s'étend à jamais tout en étant jamais là, car elle n'est applicable que dans son inapplicabilité. L'efficacité de la méthode éclate aux yeux du monde du fait des secrets de sa préparation. La vedettisation consacre la réussite de l'étudiant, brise sa relâche pour faire place à la reconversion à l'ascèse.

La vedette est alors cet être parfait du système, inaccessible mais condition du système. Elle n'empêche pas les différences dans la réalité, personne ne rassemblant toutes ses qualités dans une égale mesure, mais elle pousse vers la « ressemblance officielle, qui est la

présupposition de leur excellence de tous en tout. » (Guy Debord, 1996 III. Unité et division dans l'apparence, 61) ; « L'image imposée du bien, dans son spectacle, recueille la totalité de ce qui existe officiellement, et se concentre normalement sur un seul homme, qui est le garant de sa cohésion totalitaire (idem, 64). Cette procédure d'admission prépare à penser et être évalué selon des règles qui sont autant de nouveaux repères de la valeur du candidat.

Or cet « agent du spectacle mis en scène comme vedette est le contraire de l'individu, l'ennemi de l'individu en lui-même aussi évidemment que chez les autres. Passant dans le spectacle comme modèle d'identification, il a renoncé à toute qualité autonome pour s'identifier lui-même à la loi générale de l'obéissance au cours des choses. » (Idem, 61).

L'ethnographe pourrait conclure qu'il s'agit en réalité, à travers le cas, de réaliser deux vérifications distinctes : l'une sur la manière de penser et l'autre sur la manière de se comporter. Ces deux vérifications se fondent en une, tant la façon de penser, de résoudre le problème, est liée au comportement qu'elle requiert, il est son support. Il ne faut donc pas voir ces deux vérifications comme successives ou exclusives. Il s'agit d'une unique double vérification qui traverse toutes les séquences des échanges. Obéir aux codes de l'entretien – dans sa tenue, son discours ou son *style* – est plus important que de parvenir au résultat. On peut même sacrifier de bonnes réponses pour peu qu'on utilise les moyens admis, donc la manière qui correspond au vrai bon résultat. Si la manière de penser et de faire est respectée, alors tout est bien, ou presque.

Mais s'arrêter à cette analyse de surface serait ne pas saisir tout à fait ce qui se joue dans cette vedettisation. Certes, on cherche, surtout dans ces carrières prestigieuses, des perles rares pétris de qualités. Rien de surprenant. Mais, dans le spectacle qui nous est présenté, l'important n'est pas tant l'idéal qui est produit que l'effet de l'écart avec ce dernier a pour le candidat comme pour l'audience qui assiste à sa performance.

Le processus de mutilation qualifiante que l'ethnographe veut examiner a à voir avec les implications que la réalisation publique de l'exercice a pour le candidat mais aussi pour les conclusions que les autres peuvent tirer de ce comportement et de ce « traitement » par le cas. Dans ce contexte, il veut examiner une opération derrière l'opération : la relation entre ce cadre d'interaction et l'allocation des destins professionnels. Car, « À cette vedette absolue, chacun doit s'identifier magiquement, ou disparaître. » (Idem, 64).

Derrière la vedettisation, l'allocation des places

C'est que la vedettisation laisse entrevoir une sous-fonction éclatante : celle d'allocation des places. Les mécanismes généraux de l'éducation comme système d'allocation des places, des emplois, des positions plus ou moins valorisées dans une société par un processus d'(auto) légitimation des individus ont été largement étudiés. Mais dans cette micro-scène de l'étude de cas, un processus en action d'inclusion et d'exclusion est à l'œuvre.

La puissance de cette idée d'attribution frappe l'ethnographe du fait de sa validité empirique évidente ; il ne peut s'empêcher de penser que le cas est, certes, le socialisateur évoqué auparavant, mais qu'il joue également ce rôle de sélecteur, de trieur et de répartiteur. Comment s'opère, à travers cette scène banale, une distribution des destins, c'est-à-dire, comment la maîtrise de l'exercice de l'un convertit ou non les promesses professionnelles qu'il a formulées en lui-même ainsi que celles de tous les autres qui le regardent ?

Le spectacle dont on est témoin opère une première coupure entre ses acteurs et ses spectateurs mais il les répartit tous au sein même de leur groupe, il a une fonction d'allocation, de distribution anthroponomique (Bertaux, 1977). Sur ce point, deux mécanismes semblent rentrer en jeu : celui de capture et celui de censure qui ont tous les deux à voir avec la vedettisation.

Prenons les deux configurations suivantes. Dans la première, le candidat réussit l'exercice avec maîtrise : il est confirmé dans sa destinée possible de vedette. L'effet de la prestation sur les spectateurs peut alors être double. Soit cette performance donne confiance, car après tout si c'est lui, cela pourrait être eux. Soit elle censure les projets professionnels. La censure a lieu, dans ce cas, dans l'audience. L'ethnographe la recueille, à la fois sur les visages et dans les mots échangés ensuite, l'angoisse, la peur, le découragement face à l'exercice si réussi : « cela met la pression », « cela m'a découragé » confieront quelques spectateurs à l'ethnographe.

Dans la seconde configuration, en revanche, le candidat gauche, impréparé qui se fait poliment rabrouer par l'examinateur sera infirmé dans son projet professionnel et dans ce rôle de vedette. L'ethnographe n'a pas la place de se lancer dans une nouvelle description mais il a été témoin de ces échecs patents. Le candidat peut alors être capturé dans une envie frénétique de réussir pour laver l'affront, ou censuré par cet échec de conformité. L'audience, de son côté, peut aussi être *capturée* par cet échec qui donne envie de réussir ou de participer, par procuration, à leur censure : « je pourrais échouer comme lui ou elle, ce n'est pas pour moi ». Les positions sont attribuées sur la base de la réception de la performance de l'autre, de son

caractère stimulant ou écœurant. Entre ces deux configurations s'étend tout un spectre de résultats pour l'audience.

En déclarant le candidat, en puissance, consultant d'élite potentiel, l'exercice ratifie un projet professionnel comme il le crucifie – momentanément ou durablement – chez ceux qui échouent. Les interactions qui se font sont aussi importantes que celles qui ne se font pas, ou se font dans les psychismes plus dans les faits : cet *interactionnisme fantôme* ne se mesure qu'à ses effets psychologiques. L'exercice tient une partie de son pouvoir des interactions qu'il produit chez les acteurs qui n'interagissent pas ou peu autant que sur ceux qui sont au cœur des interactions.

La carrière de pré-manager de toutes et tous est sous le joug de l'opinion de l'interviewer qui actera ou non son passage du statut d'aspirant à celui de consultant d'élite potentiel. Quelles que soient les intentions de ceux qui ont participé à ce passage, c'est à travers ce jugement qu'ils pourraient avoir le sentiment de qualification ou de disqualification. Bien sûr, le passage d'une personne d'un état à un autre se fait par une série d'étapes, est dynamique et jamais définitif, implique des processus internes et externes. Mais alors que chaque étape semble rapprocher ou éloigner les acteurs de l'un ou de l'autre, c'est comme si ce spectacle les renfermait toute, ou plutôt, les révélait toutes ensembles à l'instant où il avait lieu.

Essayons de pousser plus loin le raisonnement et de rendre compte de ces règles de répartition qui semblent en vigueur. On l'a vu, les étudiants ne sont pas les objets passifs de cette production – ils connaissent ces règles avec une certaine précision. On voit la hiérarchie des cabinets à travers les expériences et les traitements distinctifs qu'ils reçoivent dans la salle de classe.

Les règles d'allocation, contrairement aux simples effets de socialisation, règnent à la fois sur les étudiants et les non-étudiants, les éduqués et les non-éduqués, les diplômés et ceux qui ne l'ont jamais été. On pourrait dire que la nature des joueurs est indifférente, ce qui compte étant seulement de savoir quand un joueur pense qu'il est digne de choisir la meilleure option, et quand il ne le peut pas (Levi-Strauss, 1958, p.329).

La simulation participe activement au *recrutement* dans un système de mariage entre étudiant et entreprise où règne en théorie une forme de panmixie (chacun est libre de s'engager avec n'importe quelle entreprise). Nous ne sommes évidemment pas face à un tel système (où chacun et chacune pourrait postuler chez n'importe qui). L'entretien de cas participe à ces règles d'allocation, il constitue la compétition du système considéré, tout en reposant sur la rhétorique du choix absolument libre et éclairé. L'étude de cas définit des catégories particulières, en tant

qu'une des cérémonies d'initiation désignant les personnes qui possèdent la compétence pour un rôle qui est consolidé en action, par la performance même.

Les étudiants ont tendance à adopter cette manière de penser et de faire appropriée pour les postes qu'ils convoitent et à laquelle l'école est chargée de les pré-affecter au vu du rôle et des attentes qu'elle leur confère elle-même par le statut qui lui est rattaché. Le jeu du cas n'est donc pas « à somme nulle » – il attribue momentanément un ensemble de statuts professionnels *potentiels*.

La socialisation, le vedettisation et l'attribution ne s'opposent pas, loin d'être incompatibles, elles sont même étroitement complémentaires. L'« instinct de groupe » repose sur la division de ce dernier. À l'intérieur du groupe, des rivalités, des dissensions se donnent libre cours et dominent certaines relations entre les membres. L'esprit de ce corps est toujours limité par cette rivalité latente. Cela explique l'attitude de l'audience : l'attention est grande car la situation et les résultats de la conduite du candidat pourraient avoir des conséquences pour lui mais aussi pour tous. De même, l'interviewer prend des décisions pour le candidat, largement basées sur les informations obtenues grâce à la performance lors de l'entretien mais aussi pour eux tous.

Pendant que le processus de mutilation se poursuit, le candidat reçoit un enseignement formel et informel à travers le voyage spectaculaire de cette pensée de l'étude de cas. La maîtrise de ces gammes maintient un monopole cognitif. Dans la mesure où sa cognition est ébranlée par le processus, c'est en grande partie le voyage qui fournit un cadre pour la réorganisation cognitive : mais cette dernière n'est pas tant à trouver dans une *addition* que dans une *soustraction*.

Tronquer

« Le spectacle est une guerre de l'opium permanente »

Guy Debord, *La société du spectacle*⁵⁴

L'étude de cas fait face à un problème redoutable : elle veut résoudre des problèmes organisationnels complexes avec une pensée simple. Cette dernière doit donc prendre une part active dans une opération de *simplification*. De manière décisive, le spectacle, ici, retranche à la réalité organisationnelle des éléments prégnants. C'est cette action de *tronquer* qui interpelle

⁵⁴ II. La marchandise comme spectacle, 44.

l'ethnographe. La puissance de cette pensée est bien plus dans ce qu'elle cache que dans ce qu'elle donne à voir.

La caverne de la gestion

L'ethnographe ne peut s'empêcher de penser que la scène à laquelle il assiste lui rappelle *La Condition humaine*, un des tableaux de Magritte les plus célèbres, inspiré de l'allégorie de la caverne de Platon. Le peintre y représente la perspective d'un individu qui serait à l'intérieur de la célèbre caverne, mais qui regarderait à l'extérieur, vers le monde réel. Le feu de la caverne platonicienne, en bas à gauche, illumine les ombres de cette réalité inaccessible aux hommes qui lui tournent le dos, mais ce n'est pas ce que nous voyons : nous regardons le paysage et les montagnes du « vrai monde » et non celui de l'illusion incarnée par ces ombres reflétées par les flammes.

Au centre du tableau se tient un chevalet qui semble en dehors de la caverne ou, plutôt, à la fois en dedans et en dehors ; il soutient une peinture qui épouse parfaitement les courbes des montagnes du « vrai monde ». Au centre de ce tableau dans le tableau est peint un château jonché sur les hauteurs. La mise en abîme, habituelle chez Magritte, se triple ; il peint, dans un tableau qui représente la réalité déjà représentée allégoriquement, un autre tableau qui a la même fonction.

Quelle est le rapport entre cet œuvre et notre contexte ? D'abord, pour ce qu'il nous dit de la réalité et de son morcellement même dans la prétention de sa représentation. On ne sait pas si l'édifice existe réellement derrière cette représentation du château dans le tableau du tableau de Magritte mais du moins le perçoit-on comme une réalité car elle est intégrée à cette dernière. Cette peinture n'est pas la représentation des ombres vu par les hommes qui tournent le dos à la réalité, mais montrent le danger qui attend ceux qui font l'effort – réel ou fictif – de se tourner vers le vrai. Ils ne sont jamais à l'abri, dans cet effort même, d'être les victimes de leur pâle représentation de la réalité, toujours partielle et toujours potentiellement fausse. C'est un monde qui promet une réalité mais qui ne peut s'affranchir tout à fait des apparences, qui nous rassure mais qui, l'ethnographe le pressent, ne peut refléter la subtilité de la réalité mais simplement nous rassurer par son abstraction et sa réduction possible ; c'est une réalité retranchée de ses éléments les plus réels. C'est peut-être, pour Magritte, une manière de figurer l'Art, entre le réel et l'imaginaire, entre la représentation et une forme de trahison.

Prétendre révéler la réalité pour la masquer, c'est la trahir. Mais est-ce la trahir bien ? Après tout, l'ethnographe lui-même pense que trahir bien, ou plutôt trahir juste, est un art

nécessaire. Mais s'opère dans l'étude de cas un *détournement*, le contraire d'une simulation. Ses coups de projecteurs sélectifs résultent en des organisations et des problématiques décapées par les chiffres et les *frameworks*, déconnectées de toute attache avec une quelconque activité empirique.

Le cas prétend pourtant à une richesse pratique, se réclame de sa proximité. Le cas *business*, microcosme de la mission réelle, peut être construit à partir d'une mission réalisée par l'interviewer, mais simplifiée. Il s'agit d'une forme de colonisation de la réalité par l'expérience individuelle qualifiée. L'échantillonnage du monde extérieur, à travers les expériences de l'interviewer, est pris comme une réponse suffisante et relativement exhaustive. Il a expérimenté bien des contextes, bien des secteurs. Par manque d'expérience ou d'intérêt, aucun des acteurs ne met en jeu ces questions. L'expérience pratique, tacite, et pourtant toujours abstraite guide l'action ; son transfert nécessite une interaction en face-à-face prolongée. On pourrait croire que les intervenants le font par dessein mais, malgré leur expérience eux-mêmes pourraient peut-être parfois ignorer les réalités organisationnelles hors de la fonction de surplomb qu'ils occupent.

Leur expérience est utilisée comme point de référence pour démontrer le caractère désirable et pertinente du raisonnement, et la tension habituelle entre les deux mondes – celui du raisonnement et celui de la réalité organisationnelle – est nettement réduite. La réalité devient une convention de l'exercice qui en est une soustraction. Bien sûr, on précise que ces cas pourraient rarement être réutilisés sans adaptation. Ils servent de point de départ, comme source dans le processus de création d'une solution absolument spécifique, pour un cas toujours particulier dont on ne verra pourtant jamais clairement la particularité dans son processus de résolution. Rien ne remplace un cas si ce n'est le suivant.

Le monde tel qu'il est, même si on fournit un effort pour le saisir, est inséparable de la tromperie, de l'erreur, d'où le besoin de méthodologie et de chercher à saisir, par des images comme par des méthodes, un ou plusieurs morceaux de ce secret. C'est ce morceau de réalité professionnelle que prétend donner à voir l'exercice. Mais ce qui dévoile l'art en voilant la réalité chez Magritte, la reconnaissance que la reproduction artistique ne peut que refléter un monde du vrai lui-même figuratif, pourrait mettre en péril la compréhension du management.

À l'image des mots utilisés, les images qui sont conçues pour comprendre l'organisation et ses enjeux, semblent abstraits dans les mains des architectes qui les manient. Si la forme des organisations n'est accessible qu'en traduction, il s'agit ici d'une falsification. Le détachement de la situation à la réalité n'est pas seulement un problème de contenu mais aussi de forme. Cela commence par la problématisation dans le monde de l'abstraction plutôt que dans le monde des

organisations sur lequel les *problem solvers* prétendent agir. La prétention du cas est de sortir de la caverne de Platon mais la méthode de cas n'est pas beaucoup plus qu'une manière structurée de voir des chimères et de les reproduire. Elle est une duperie dans sa prétention même de refléter le réel tout en mettant en garde contre sa nécessaire incomplétude.

Cette prétention à la réalité est plus dommageable que les ombres, qu'on peut au moins reconnaître comme telles. Le cas donne une image nécessairement réduite, tronquée car on ne saurait faire autrement. Mais il promet la lumière de la connaissance sans reconnaître ce qu'il ne sait pas, ce qu'il ne donne pas à voir et à savoir. Alors qu'il a pour objectif de refléter une réalité, le cas ne fait que la singer. Tous les acteurs semblent avoir conscience que la vie réelle – le monde réel – n'est jamais tout à fait comme dépeint dans le cas, mais elle en est beaucoup plus proche que dans un cours magistral.

Cette proximité confondue avec la vérité est au cœur de la mutilation qui s'opère. La revendication de la connaissance de « la vraie vie » devient un argument d'autorité alors même que ce rapport conflictuel à la fiction et à la réalité est évident. Les étudiants ne peuvent alors que toucher une succession de fragments de réalité organisationnelle, auxquels chaque fois on voudrait prêter des qualités de l'ensemble.

Ce cheminement s'appuie sur le contexte restreint de l'enjeu initial et la linéarité pour parvenir à une solution, sur ces chiffres qui permettent au raisonnement de faire comme s'il allait toujours du semblable au même. Le cas n'est pas beaucoup plus qu'un fragment de contexte arraché au chaos de la réalité. Dupé lui-même par une histoire explicitement simplifiée qui prétend contenir pourtant en elle toutes les autres et par l'hypothèse inverse de la complexité d'une pensée capable de les saisir toutes en elle. L'organisation réelle doit s'insérer dans l'espace de cette géométrie parfaite, comme le château de Magritte, un cadre dans le cadre.

Cette « tronquerie » atteint son comble dans le « Jeu en ligne » qui fait partie désormais partie des entretiens de cas. Dans ce dernier, le candidat-joueur est immergé dans un environnement naturel, peuplé de différentes sortes de plantes et d'animaux dont certains succombent à une maladie inconnue. Il lui faut dès lors arrêter cette épidémie. Dans cette mise en scène en ligne, il s'agit de participer à la survie d'un écosystème dont les règles sont déjà écrites. Le joueur est contraint par le temps, les ressources limitées et au fur et à mesure se rajoutent de plus en plus de contraintes en lien avec les lois de construction de ce monde créé de toute pièce qui fait directement écho à une situation réelle de crise sanitaire. La présence d'un jeu qui s'inspire d'une crise bien réelle est le comble de cette confusion entre le réel et la fiction. La matérialité du cas n'empêche pas ici, et dans le même temps, sa dématérialisation extrême. La fiction consacre un rapport immatériel à l'objet de l'organisation. On sait que ce

n'est pas le réel, mais toute l'ambiguïté repose encore une fois dans cette proximité. Ce regard donne accès à la représentation d'une représentation qui prétend donner à voir un morceau de réalité, mais découpé grossièrement.

Le spectacle, marqué par la « présence-absence » du monde, est également « l'effacement des limites du vrai et du faux par le refoulement de toute vérité vécue sous la *présence réelle* de la fausseté qu'assure l'organisation de l'apparence. » (Debord, 1996, IX l'idéologie matérialisée, 219). Ces futurs consultants sont-ils voués à être la prochaine génération dont le devoir réside dans ce rôle involontaire de « montreurs d'ombres » (Paul Nizan, 2012, IV. Situation des philosophes §67), des fragments qui ont la prétention du vrai ? L'étude de cas ferait alors partie de ces idoles du théâtre, illusion théorique et représentation illusoire (Bacon, 1878, I, 44, 61).

L'organisation spectaculaire de la non-vie

Dans le tableau de Magritte comme dans le cas, aucune femme et aucun homme. Certains récits fictifs nous aident à mieux comprendre les personnes non fictives. En cela, le cas pourrait ne pas être différent des fictions proposées par les chercheurs pour refléter une réalité : il serait étrange que l'ethnographe qui présente à ses lecteurs des scènes reconstituées jette l'opprobre sur d'autres fictions.

Mais ces cas censés « ressembler à quelque chose de la vraie vie » sont dépeuplés. Dans ce spectacle pourtant bien vivant, il n'est jamais question d'aucun protagoniste, et s'il y en a, il n'est que la figure du client auquel on parle ou du manager que l'on incarne. On ignore largement les hommes et les femmes, leurs fonctions. Cette ignorance volontaire ne trouble personne au cours du spectacle, vivant jusque dans sa désincarnation. Il y a des séquences de résolution si abstraite que l'ethnographe a l'impression qu'on plane sur les organisations, au-dessus d'elles, libérés de la pesanteur par l'analyse. On n'éprouve pas le besoin d'atterrir.

Les moyens admis par la méthode entraînent des conséquences – humaines – dont il ne faut pas parler, qu'il s'agit d'éviter, au risque de sortir de la pure rationalité. Comme si évoquer les acteurs qui composent l'organisation n'avaient rien de rationnel. La gêne de parler des « vrais humains » lors de l'exercice dit quelque chose de cette pensée. Lorsqu'un étudiant s'aventure, dans le cadre d'un cas de restructuration d'une entreprise, un peu trop directement sur le terrain de l'humain, on recommande de reformuler, de garder cet aspect pour la fin. L'auto-organisation de la pensée se double d'une autodéfense (Morin, 2014, Deuxième partie,

La vie des idées, 2. Les systèmes d'idées, L'organisation des idées, §4) qui, en l'occurrence, consiste à ne pas trop s'apesantir sur les personnes.

Le moment d'aborder l'humain est repoussé *sine die*. Cette gêne, cette relégation, est d'autant plus surprenante que les forces vives d'une organisation sont ces « ressources humaines ». C'est la marque de sa nature même que le cas et la méthode laissent entrevoir dans ces non-dits, ces gênes passagères, auxquels l'interviewer met fin pour remettre sur le droit chemin, pour ne pas risquer de dériver. Ces mises en garde semblent avoir un effet désintégrateur et réintégrateur : on désintègre une partie de l'organisation mais on réintègre le cadre du raisonnement. Si bien qu'à chaque cas qu'il observe, c'est comme si l'ethnographe apprenait, non pas quelque chose de nouveau sur l'organisation, mais quelque chose de moins sur la vie en elle.

Quand on propose un plan de licenciement, cela a un caractère d'irréductibilité. « C'est la vie d'une organisation ». Le cas crée de l'irréversible dans l'indécidable ; son geste méthodologique justifie la réalité qu'elle s'épuise pourtant à changer, à « transformer » dans son vocabulaire. Le spectacle délivré soutient une trajectoire très particulière qui, sous ses promesses de choix éclairés, laisse place à l'inévitable.

Le calme de l'exercice intellectuel, dans sa pureté et sa dureté, prime sur le tumulte de ces questions molles que l'exercice considère hors sujet, ou met hors jeu, peut-être parce qu'elles remettent en question la manière même dont il pose les problèmes. La méthode exposée est donc murée dans l'édifice des problèmes abstraits qu'elle est capable de résoudre, et pas ceux – organiques – qu'elle prétend pouvoir résoudre par ricochet sans vouloir y toucher.

La pensée par le cas se refuse d'errer, elle applique règles et *frameworks* afin d'hésiter le moins possible, ou pour hésiter, mais avec raison, c'est-à-dire sur les sujets qui la concernent. Si elle n'était pas certaine de son approche, on ne saurait la qualifier de pertinente. Pour qu'elle soit pertinente, il faut qu'elle aboutisse. Cela exclut de se pencher sur des sujets pour lesquels on aurait bien du mal à parvenir à une quelconque forme de conclusion.

Elle laisse les êtres s'évaporer au profit des choses, ce qui importe, surtout, c'est la maîtrise d'une méthode spécifique dans sa généralité, telle que tout gestionnaire, s'il la conquiert, pourra résoudre *en puissance* tous les problèmes. Ce sont des *choses* qui travaillent et qui sont aux marges de la réflexion ; qui sont chassées par la nécessité du raisonnement en même temps que remplacées par lui. Le cas ne porte aucune représentation de l'organique, il ne pose et ne résout aucune question à son sujet ; il le retire de l'équation et élude ses formes. Que telle personne particulière existe dans l'organisation, ce n'est pas son affaire.

Devant ces cas sans humains mais peuplés de chiffres et de concepts, l'ethnographe ne peut s'empêcher de penser à ce que Whitehead a appelé la « concréétude mal placée » (*the fallacy of misplaced concreteness*). On assiste peut-être à « l'organisation spectaculaire de la non-vie » (Debord, 1996, *le prolétariat comme sujet et comme représentation*, 123). En somme, « Les choses jouent le rôle des hommes, les hommes jouent le rôle des choses » (Simone Weil, 1951, p.207). La représentation de l'organisation ne révèle pas tant l'organisation que le regard ouaté que cette pensée du cas porte sur elle.

Dialogiser

Ce qui fascine l'ethnographe, c'est aussi le dialogue entre les acteurs. Si la *reductio* initiale du contexte du cas tronque la réalité, la complexité des organisations, ce qui garantit de ne pas sortir du schéma mental ainsi tracé, de ne pas sortir du chemin, c'est le dialogue qui a lieu, ses étapes bien précises tout comme ses concepts spécifiques, qui révèlent tous les rouages de la réalité organisationnelle, tout en masquant l'essentiel au nom de la production d'une recommandation rationnelle.

Remettre sur le droit chemin de cette pensée passe par ce dialogue. C'est en cela que la pensée « étude de cas » est une pensée collective ; l'interaction dialogique est garante du cadre de la pensée, et l'interaction continue ne le transforme pas mais au contraire ne fait que le réaffirmer. Décortiquons l'espace dialogique de cette pensée, autrement dit, son voyage organisé.

Le voyage dialogique spectaculaire d'une pensée

Trois éléments fondamentaux de ce voyage dialogique peuvent être mentionnés. D'abord, il y a son véhicule : c'est l'échange en tant que tel. Le dialogue avec l'examinateur revêt une importance toute particulière. Les acteurs novices recueillent des échos du monde des organisations, par son intermédiaire, sa sobriété, son détachement, son indifférence. L'interviewé a une intonation légère, sèche, une sorte d'énergie calme, douce et concise. Dans le cas, il s'agit de construire une réponse autant qu'une relation. Ensemble, interviewer et interviewé forment une équipe spectaculaire qui collectivise la pensée.

Ainsi les recommandations circulent avec zèle et souplesse, entre cette prétention à la réalité et les déformations que la pensée lui fait subir. Si l'on s'écarte de cette méthode, l'examinateur reprend le candidat face à ces pensées brutes qui n'avancent pas dans le bon sens. Il faut le remettre sur le droit chemin, le convertir au fait certain. C'est dans le mouvement

même d'arrachement aux chaînes de la caverne qu'il le trompe sur l'espace de la réalité qu'il prétend révéler.

Il s'agit autant d'une manière de penser que d'une façon de converser, et la mutilation – aboutissement du spectacle dont l'ethnographe est témoin – passe profondément par cette conversation. L'échange va déterminer les capacités, distribuer les priorités, prévoir les alternatives possibles. L'organisation spectaculaire est construite par ce dialogue dont la cohérence maintient la réalité. Il est vivant mais désincarné, dense mais monolithique, ouvert mais sans polyphonie.

Une analyse conversationnelle insiste sur l'ordonnancement des échanges, dont la somme – la conversation en tant que telle – est le produit de méthodes de raisonnements partagées par les participants à l'interaction. L'action, située et sensible aux contingences du contexte de sa production laissent entrevoir des procédés qui sont systématiques. L'analyse de la conversation rend compte des procédés par lesquels les acteurs vont gérer de manière routinière et fluide ces échanges verbaux pourtant si spécifiques et exigeants. Ces procédés systématiques sont de plusieurs ordres.

De l'Homo Managerialis à l'Homo Framework

Il faut des roues pour faire avancer le véhicule que constitue le dialogue. L'édifice méthodologique qui consacre l'approche plutôt que la réponse ne saurait tenir sans des fondations. Il peut s'y référer comme autant de rouages qui lui permettent d'évoluer sans encombre. Une des fonctions importantes de la méthode du cas est de créer un langage commun (Werr & Stjernberg, 2003). La langue affecte la logique que nous utilisons pour structurer notre pensée (Gergen & Thatchenkery, 1996). Ce que nous savons du monde est connu dans le langage et que nous n'avons pas accès à une « réalité » extra-discursive qui se cache derrière ce qui est dit, il n'y a pas et les mots et les choses, titre ironique du célèbre ouvrage qui s'attaquait alors à un problème très sérieux (Foucault, 2010).

Les discours organisationnels fournissent les concepts, les objets et les sujets. Les concepts sont les moyens mêmes par lesquels les acteurs donnent un sens à des phénomènes spécifiques. Les concepts mobilisés sont les instruments qui mettent en marche le véhicule, la vision du monde qu'il porte. Ils légitiment et naturalisent des idées. Le langage de la gestion encadre la description des organisations mais aussi de la pensée. Les verdicts deviennent faciles lorsque l'on maîtrise les mots de l'analyse. Ils cadrent, normalisent, contraignent la pensée ; ils

sont les décors artificiels qui mettent le raisonnement à l'abri de toute contestation qui ne les mettrait pas en jeu.

L'esthétique du « bon raisonnement » passe par des indicateurs et des concepts communs dont l'utilisation rythme la résolution des cas. Coûts fixes et coûts variables, facteurs internes et externes : ces concepts de base sont censés être des repères utiles ; ils permettent de structurer la pensée à la manière dont un consultant le ferait. Les entretiens de cas n'étant pas destinés à tester des connaissances sectorielles ou métiers, il faut pouvoir démontrer une sensibilité commerciale et une compréhension de base des concepts clés, tels que les revenus, les coûts, l'analyse coûts-avantages, les bénéfices, les parts de marché, les clients, les concurrents et les parties prenantes.

Prenons un exemple. L'analyse coût-bénéfice paraît être la manière économique de peser le pour et le contre ; s'il est question de fermer une usine, on examinera les coûts et les avantages de ce plan d'action. Dans le cadre de ce calcul rudimentaire, on pourra distinguer les coûts fixes et les coûts variables. Les coûts fixes sont ceux dont doit s'acquitter une entreprise indépendamment de la quantité de biens et services qu'elle produit. Autrement dit, ils ne varient pas avec le niveau de production. Les coûts variables, en revanche, sont des dépenses qui augmentent ou diminuent en fonction de ce dernier. À court terme, seuls les coûts variables doivent être pris en compte, car l'entreprise ne peut pas modifier ses coûts fixes à court terme. À long terme, presque tous les coûts sont variables. La créativité de cette pensée est parfois censée s'exprimer dans ces raisonnements. Approcher la créativité en lui demandant les manières de réduire les coûts d'une usine avec des concepts basiques dont elle ne pourra que marginalement s'éloigner n'est pas une mince affaire. On est face à une créativité pour le moins contrainte. Le candidat comme l'examinateur se retrouve en réalité aux prises avec cette « liberté indéfiniment étendue de faux choix spectaculaires » (Debord, 1996, IV. Le prolétariat comme sujet et comme représentation, 110).

Ce qui nous intéresse ici, plus que la question du vocabulaire ou du contenu des concepts, ce sont leurs fonctions au sein du dialogue qui a lieu. L'ethnographe en distingue trois. Premièrement, ce qui trouble l'ethnographe, c'est à quel point les acteurs cherchent à bluffer. Le bluff est cette attitude, cette action destinée à faire illusion, à tromper sur ses forces, ses possibilités réelles. On assiste ici à un double jeu de bluff. De l'examinateur qui gonfle ses forces, ses possibilités de comprendre et de résoudre les problèmes organisationnels. De l'étudiant, qui fait illusion sur la connaissance d'une méthode et d'une question *business* concrète. Ce spectacle se compose de bluffs multiples : celui de l'intervieweur qui connaît les limites de l'exercice, celui du candidat qui connaît ses propres limites dans ce dernier. Rien de

très outrancier mais beaucoup de sobriété : la « tâche spectaculaire » est aussi austère de l'extérieur qu'elle est excentrique dans la réduction de ses possibilités.

Pour dire le cas, il ne faut que quelques mots, mais pour le résoudre, il faut quelques concepts qui en puissance, balayent tous les sujets de l'organisation et de son management. Il faut, pour énoncer une recommandation en connaître le chemin et les jalons. Le cas contribue à maintenir d'anciennes catégories de connaissances plus que d'en générer des nouvelles. Ces concepts confèrent une autorité faussée par le fait même que ce ne sont qu'eux que l'on peut utiliser. Le mouvement abstrait des concepts, des ratios et des *frameworks* domine tout usage qualitatif. Ces derniers, loin d'être innés, s'acquièrent avec opiniâtreté. *L'Homo Managerialis* (Fay, 2008) est un *Homo Framework*.

Le cas des frameworks : (Se) cacher pour mieux régner

Les *frameworks* sont un objet paradoxal dans la résolution des cas. On déconseille d'utiliser explicitement la boîte à outils classique (SWOT, PESTEL...). Si on l'utilise, il faut la dissimuler. Ces *frameworks* servent à poser des hypothèses, à réfléchir. Ce sont des outils, des fondations qu'il faut garder cachées mais qu'il faut maîtriser. La connaissance de certains cadres communs pouvant être utilisés pour structurer l'analyse d'un problème ou d'une question, tels la matrice BCG ou les 5 forces de Porter, peut être utile, mais n'appliquez pas servilement l'un d'entre eux ; votre connaissance des cadres n'est pas importante, votre capacité à penser de manière structurée et créative l'est. Malgré la démultiplication des méthodes, matrices et schémas taillés sur mesure, il ne faut pas répéter par cœur, mais réfléchir par soi-même.

Ces lentilles cognitives gouvernent la perception des organisations et restreignent les constructions possibles de la réalité. Avec le nombre de concepts croît, en un sens, le nombre de plaies de la mutilation invisible autant que l'étendue de sa qualification bien visible, elle. L'organisation devient un enchaînement de concepts, de *frameworks* qui prétendent en révéler la nature tout en la rendant toujours plus organiquement secrète.

Tous ces concepts ne recouvrent aucune réalité, ne traduisent aucun engagement réel, ne fournissent aucune solution, car ils ne visent rien que le maniement des indicateurs : le profit, la valeur actuelle nette, le coût joint au revenu. Cette pensée scelle la fusion des indicateurs à l'organisation et au management. Il ne faut pas douter de leur pertinence : c'est certain, elle découle de la nature de l'organisation, de son fonctionnement et de son but. Cette pensée de la transformation ne remet en question que les éléments déviant de son axe. Tout le reste n'est

qu'évidence dans sa pertinence. À l'abri des indicateurs et des chiffres semblent se fournir les bons conseils.

Les étudiants sont nourris de ces concepts et des théories avant même d'avoir été confrontés à des situations de gestion réelles (Chia, 2005). Ce monde réel transite à travers des concepts qui précisément le désincarnent sans jamais s'approprier les processus de dénomination, d'encadrement et d'élaboration du sens. Les études de cas sont utiles pour résoudre des problèmes bien définis, mais le problème le plus urgent auquel est confronté le manager praticien est de savoir comment cadrer et définir le plus adéquatement possible le problème du « cas » en premier lieu (idem). On nomme les choses avant de les voir. En les traitant initialement comme des choses, en les faisant initialement transiter par ces concepts, on décuple la difficulté de voir des êtres, pensant, agissant, vivant. Ces concepts font office d'idées qui permettent d'en traduire une autre, mais devant l'idée de l'organisation semblent disparaître les organisations.

Sorcier

Celui qui connaît la méthode et ses rouages connaît des secrets, comme un sorcier, une métaphore déjà utilisée pour les consultants (Clark & Salaman, 1996). Cette métaphore mérite qu'on s'y arrête. Il est troublant de constater à quel point l'interviewé s'apparente si naturellement à Quesalid et son histoire, relatée par Levi-Strauss (1958, p.191-198). Il s'agit d'un sorcier devenu sorcier sans croire initialement à la sorcellerie⁵⁵. L'étudiant, activement ou passivement, est recruté, enrôlé, *capturé*. L'étudiant se transforme, de prétendant, à garant de la légitimité du processus.

En amont déjà, plus l'étudiant s'entraînait et plus fermement il consentait, ses exercices l'élaborent, l'organisent, l'orchestrent et l'incarnent. Après s'être entraîné à l'épreuve, il participe avec la « même sincérité et la même ferveur, au jeu qui s'organise entre ses juges et lui » (idem, p.191). Autant de signes qui lui confirment sa vocation à travers cette épreuve. On le voit donc « construire progressivement le personnage qu'on lui impose, avec un mélange de roublardise et de bonne foi : puisant largement dans ses connaissances et dans ses souvenirs, improvisant aussi, mais surtout, vivant son rôle et cherchant, dans les manipulations qu'il ébauche et dans le rituel qu'il bâtit de pièces et de morceaux, l'expérience d'une mission (...) »

⁵⁵ On excusera l'ethnographe pour ce qui peut paraître pour de l'exotisme. Comme toujours, c'est la force illustrative de la comparaison pour le lecteur qui explique son choix.

(idem, p.191-192). Lui aussi, à la fin de l'exercice, « son visage s'illuminait de la satisfaction résultant de l'empire conquis sur son auditoire. » (Idem, p.192). On le proclame en silence consultant d'élite potentiel ; « puisqu'il y en a, il pourrait l'être » (idem, p.191).

Au terme de l'entretien, jusqu'à quel point l'étudiant « n'est-il pas devenu dupe de son personnage, mieux encore : dans quelle mesure n'est-il pas effectivement devenu un sorcier ?» (Idem, p.192). Quelle conscience du jeu et quelle *conscience de son jeu*, possède-t-il ? Là aussi triple expérience : celle de l'étudiant qui, si sa vocation est réelle (sa préparation en faisant foi) éprouve sa future épreuve ; celle de l'interviewer, qui éprouve son rôle de passeur ; enfin, celle du public qui participe lui aussi à l'entraînement que l'aspirant subit, et l'angoisse ou la détermination qu'il en retire. Tout cela détermine une adhésion collective qui inaugure elle-même un nouveau cycle (idem, p.197). Plus tard, hors de ces murs et d'une manière analogue à Quesalid, le candidat n'est pas devenu un consultant d'élite parce qu'il prodiguait de bons conseils à ses clients, il prodiguait de bons conseils à ses clients car il était devenu un consultant d'élite.

On a vu en préambule comment les acteurs s'appliquent à enchaîner les séquences comme si elles étaient des mécaniques spontanées. C'est là aussi la magie de cette pensée, qui rend presque naturel ce qui est étroitement planifié. Une fois le véhicule fixé et les roues montées, il s'agit d'avancer.

Le script

Cette pensée efficace a besoin de voies rapides, un ensemble relativement explicite et formel de prescriptions et de proscriptions qui énoncent les principales exigences en matière de conduite analytique. Observés dans leur *contenu*, les cas prodiguent les informations, les fonctions de l'entreprise, formulent les problèmes. Le *script* « couvre les innombrables interactions humaines — lesquelles se situent toujours, en quelque sorte, *au-dessous* de ces scripts qui leur donnent leur programme d'action, leur feuille de route » (Latour, 2004, p.296).

Les scripts sont des modèles, des répartiteurs et *in fine* des organigrammes. Le cas repose sur ces scripts, à tel point qu'on pourrait l'y réduire. C'est grâce à eux que l'espace du jeu est peu mouvant, et que ses règles ne connaissent que peu de variations. La dépendance au sentier ne repose pas tant sur le contenu des décisions passées mais sur le processus qui y a mené.

L'organisation séquentielle de la parole a déjà été évoquée. Elle commencera inévitablement par 1. L'énoncé de la situation par l'intervieweur qui sera suivi par 2. La

reformulation du problème par le candidat et ses éventuelles questions d'éclaircissement, puis par 3. Un temps de réflexion demandé par le candidat qui est un temps de structuration de la pensée, puis enfin 4. Des échanges un peu plus diversifiés faits de questions, de développements et d'échanges divers sur le cas entre le candidat et l'intervieweur qui aboutira à 5. Une synthèse par le candidat et un panel de recommandations possibles.

Toutes ces étapes ont des fonctions précises. L'énoncé du cas est au centre de cette construction, il aménage concrètement un territoire que les problématiques retenues vont faire vivre en tant que territoire de l'abstraction, terrain adéquat au genre de pensée qu'il s'agit d'y voir évoluer.

La description du cas à haute voix par le candidat et ses questions valident sa connaissance du processus autant qu'il doit permettre de formuler le problème critique de l'étude de cas qui n'est pas autre chose qu'une validation de la pensée associée au terrain ainsi délimité. La structuration du problème en plusieurs parties est le prolongement de cette validation, le candidat qui la décrit vocalement permet à l'examinateur de comprendre son processus de réflexion, ou plutôt, son engagement dans le bon processus de réflexion qui indique la bonne direction ou au contraire la fausse route de sa pensée. Demander des conseils supplémentaires valide cette relation en même temps qu'elle montre son humilité.

Le cas en tant que tel est toujours spécifique, mais précieux en tant que modèle lorsque des cas similaires sont trouvés ; l'applicabilité est à trouver dans la démarche de résolution du cas, la séquence d'activités dialogiques dans le processus de changement. Le respect de ces étapes et l'utilisation de ces concepts participe à un isomorphisme dialogique, si bien qu'en voyant une résolution, on en a vu beaucoup d'autres, les contextes et les concepts se substituant simplement à d'autres.

Le script va plus loin que ces séquences, et des artefacts, comme les livres de préparation au cas⁵⁶ fournissent jusqu'à des didascalies aux acteurs : *nominatives* car elles les désignent ; *énonciatives* car elles définissent les conditions de l'acte de parole ; *mélodiques* car elles prodiguent des conseils sur le ton à adopter, dynamique et professionnel ; les didascalies *kinésiques* indiquent les mouvements, les gestes, les déplacements sur la scène (fixer les yeux de son interlocuteur).

La conception des notes du candidat elle-même obéit à des codes. Il faut se munir de plusieurs feuilles à numérotter et dont une seule face sera utilisée ; la première sera divisée en deux sections : la section en haut à gauche est celle où on écrira la question, l'énoncé du

⁵⁶ Interrogés, les recruteurs auront beaucoup de mépris pour ces caricatures de l'exercice : il n'en demeure pas moins qu'ils les connaissent et que pas un candidat informé n'a pas au moins balayé une telle ressource.

problème. La partie de droite contiendra la structure du raisonnement puis vous présenterez votre structure où vous écrirez les réponses aux questions que vous avez posées.

Le tout doit être visuel : arbres de décision, flèches, boîtes, graphiques, et autres organigrammes sont les bienvenus. Tournez les notes vers votre interlocuteur pour expliquer votre processus de réflexion : cela le fera se sentir davantage comme un membre de l'équipe et moins comme un intervieweur. Des notes bien organisées lui permettent de suivre plus facilement. Lorsqu'il ne vous regarde pas dans les yeux, il regarde vos notes pour voir ce que vous avez écrit, car il sait ce que vous devriez écrire et comment. Ce dernier peut collecter vos notes à la fin de l'entretien : qu'avez-vous écrit ? Comment l'avez-vous écrit ? Comment avez-vous fait vos calculs ? Peut-il seulement vous lire ?

Le voyage est à sens unique, un retour de la pensée sur elle-même, pas envisageable. Cette pensée du spectacle, et l'ensemble des connaissances qui y sont rattachées, n'est pas justifiée mais justifie l'organisation de la non-justification.

Ensemble, ces éléments forment un système spectaculaire, au sein duquel une pensée *spécialisée* opère une division des tâches au rythme des problèmes que posent la délimitation même de ce système. Le mouvement de cette pensée est une injonction globale à la recommandation précise au sein d'un cadre, cadre exactement précis pour elle et tout à fait approximatif par ailleurs.

Plus l'ethnographe se penche sur cet échange, plus il le vit, l'interroge et plus il se dit qu'il ressemble à un dialogue de soi avec soi. Ce dialogue de soi avec un autre soi si similaire relève autant de l'interaction sociale que du soliloque. L'énoncé le plus célèbre de soi dans le soliloque, l'argument de Descartes, *cogito ergo sum*, « je pense donc je suis », devient « je pense le cas donc je pense ».

La critique et son rôle

Il serait aisément de conclure que tous ces acteurs et actrices sont de fervents convaincus, des escroqués volontaires. On découvre assez vite qu'ils ne sont pas naïfs, et que la naïveté menace surtout l'ethnographe, s'il se laissait aller à sa double croyance d'acteurs tout à fait dupes et d'observateurs tout à fait lucide. Si autant tout ce qui est dit par le candidat est susceptible d'être remis en question – chiffres, faits, logiques ne doivent pas sortir de nulle part, au risque que l'interlocuteur remette en question vos hypothèses et votre crédibilité – l'exercice lui-même n'est que rarement questionné en public.

La critique est l’intermittente du spectacle. Elle fait une apparition surprenante chez les utilisateurs mêmes : « Débile », « scolaire » les qualificatifs sont parfois crus chez les interviewers. Si les acteurs sont bien conscients de la nature de l’exercice alors ils pourraient s’en moquer, produire des assauts subversifs contre les normes à grand renfort d’« une espérance ironique » (Butler, 2021). Peut-on dès lors parler de « performances parodiques », ces variations de performance qui pourraient affaiblir la réalité dominante (idem) ?

Si les utilisateurs de cette pensée peuvent parfois pointer du doigt une certaine absurdité de l’exercice, c’est après avoir joué avec application ce jeu si sérieux. La posture de la critique, ici, semble, en fait, faire profondément partie de la scène. Pas d’acceptation béate mais parfois, une révolte spectaculaire, parfois chez les éconduits du processus.

L’ethnographe observera avec attention cet étudiant qui critiquera le processus du cas dans une phase de révolte peu commune. L’acceptation béate est aussi rare que cette « révolte purement spectaculaire » (Debord, 1996 III. Unité et division dans l’apparence, 59). Le spectacle, sa matière première, repose autant sur l’adhésion des uns que sur la frustration des autres. Le rebelle est aussi important que le zélote pour cette pensée ; ils montrent tous deux, dans une égale mesure, leur ferveur. C’est avant tout une critique indolente qui règne, lorsqu’elle est présente. Sommes-nous face à « La conscience spectatrice, prisonnière d’un univers aplati, borné par l’écran du spectacle (...) » (Idem, IX. L’idéologie matérialisée, 218) ? L’ethnographe doute. Peut-être se montre t-il trop sévère.

Au fond, cette pensée est comme les autres. Malgré sa mise à nu spécifique, l’ethnographe ne peut s’empêcher de croire que tout raisonnement, y compris le sien, mutile en qualifiant. Le problème ne se résume pas au cas, ni même au spectacle, il a à voir avec la pensée même.

Conclusion

La pensée par le cas est une force qui définit le terrain des organisations, formule ses problèmes et, dans le même mouvement occulte le reste, prise en étaux entre sa promesse de rationnel et son refus de certains pans du réel. Le spectacle prescrit, par la configuration qu’il propose, à la fois la problématisation, le chemin de résolution et les outils de dissolution concrète de l’organisation dans sa représentation. C’est un monde abstrait d’indicateurs, qui médiatisent et amortissent le contact avec le réel organisationnel. Le cas est proche des événements tandis que la pensée du cas prend ses distance avec eux.

L’ensemble est hermétique au niveau cognitif. L’étude de cas est une machine à former les pensées entretenue par un appareil collectif dont nous avons montré quelques traits

spectaculaires. Les fonctions de cet appareil collectif de capture, pour le candidat et les spectateurs, apparaissent : conversion, allocation (c'est-à-dire validation des ambitions et dissuasion) et, déjà, rétention. Le processus de *recrutement* repose sur cette triple opération.

Pour cela, l'étude de cas peut passer par sa propre mise en spectacle et une série d'opérations spectaculaires que nous avons tenté de déchiffrer. La pensée n'est pas dominée par le spectacle, elle est le spectacle. Les participants contribuent activement à sa spectacularisation. Pour comprendre la pensée, il faut donc déconstruire ce spectacle.

Il repose, premièrement, sur la vedettisation ; la pensée de l'étude de cas, ses apparences de pensée pure, neutre est alimentée par le constat que les porteurs de cette pensée, les vedettes, sont ses instruments mais aussi – dans le même temps – la meilleure promotion du manager-analyste fictif auquel elle fait référence.

Deuxièmement, le spectacle consiste à tronquer la réalité. Le spectacle est cette organisation systématique de l'« illusion de la rencontre » (Debord, 1996, IX. L'idéologie matérialisée, 217). Ainsi, la méthode est toujours chez elle ; elle a bâti son *cadre* – dans le double sens de l'individu et des limites dont elle a besoin. Elle ne repose pas tant sur le contexte minimalistre de départ qu'à sa prétention à la proximité avec la réalité.

Enfin, cette pensée repose sur un espace de dialogue dont les termes, les moments et les répétitions servent à maintenir une réalité partagée pour et par les participants. L'organisation du dialogue est aussi l'organisation de la pensée elle-même. La mutilation est accomplie dans ce spectacle, par la médiation des chiffres et des *frameworks* – qui rendent abstraite une organisation matérialisée par des éléments concrets mais incomplets. L'*Homo narrans* (Fisher, 1999), l'homme qui raconte des histoires, est remplacé par l'*homo casus*, qui se raconte des cas.

On constate une certaine maestria dans la maîtrise de cet exercice intellectuel. Mais la profondeur de cette pensée se perd toujours dans sa surface, et elle n'est armée que pour triompher dans les conditions de son propre dialogue. C'est donc, en définitive, une étrange méthode des méthodes, irrévocabile et qui exclut son propre changement tout en prônant la transformation perpétuelle. Aucune nouvelle pensée ne semble pouvoir surgir par le truchement du spectacle existant, mais seulement des idées pré-existantes.

Il valait la peine d'examiner un de ses mécanismes de diffusion, le spectacle, qui offre ses caractéristiques visibles dans une configuration unique. Il s'agirait de comprendre sa place de rouage dans un dispositif plus large. L'étude de cas s'incarne à court terme, dans le cadre d'un cursus scolaire, et imprègne ensuite les manières de travailler à plus long terme.

Chaque carrière cognitive se déroule dans plusieurs contextes, toutes ont leurs lois. Ses développements peuvent être suivis en étudiant ses séquences, c'est-à-dire les événements qui

participent à la construction dans la façon dont un individu perçoit le monde. Dans ce cycle, on trouve cette mutilation qui, en circonscrivant le monde, confère à son porteur une façon de le concevoir qui le qualifie.

Dans le cas de l'étude de cas, cette qualification est celle des sphères prestigieuses du conseil ou de la finance. Qu'elle soit considérée comme une pensée supérieure ou simplement dans une logique utilitariste, l'effort que sa maîtrise requiert laisse, brièvement au moins, une trace cognitive, des petits embarras de pensées qu'on pourrait étudier davantage.

On pourrait sans doute diviser la carrière cognitive du manager-analyste en plusieurs phases : la période précédent l'exercice de son métier, une phase pré-exercice ; la période d'entrée dans la sphère professionnelle, la phase de recrutement ; la période d'exercice de la position ; la période après la sortie de la fonction, si elle a lieu, c'est-à-dire la phase de la trace. Cet essai traite principalement de la première phase, du moins une partie qui a notamment lieu en école de commerce.

Ouverture

L'obsession pour le pragmatisme parcourt l'étude de cas depuis le début du XIXème siècle : elle opère toujours, en sous-main, malgré les défections qu'elle subit. Aucun offense ne saurait l'offusquer, cette machine à comprendre et à agir. C'est comme si elle était en résidence dans l'école de commerce. Cette dernière est l'une de ses structures d'accueil et met à disposition différents moyens pour accompagner ses porteurs dans sa transmission.

Dans les années 1960, Herbert Simon écrivait : « L'objectif d'une école de commerce est de former des cadres à la pratique de la gestion en tant que profession et de développer de nouvelles connaissances susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise » (Simon, 1967, p.5). Dans les années 1980, Leavitt affirmait que les écoles de commerce « déforment les jeunes hommes et femmes bien proportionnés en créatures au cerveau déséquilibré, au cœur glacé et à l'âme rétrécie » (Leavitt, 1989, p.39). La pensée du cas fait ces deux choses, simultanément. L'étude de cas livre l'essence du management tel qu'il est considéré aujourd'hui. Elle est tout à fait à propos pour ce qu'elle sert. La mutilation reste donc qualifiante.

Face à la contestation de l'étude de cas, c'est la pertinence des écoles de commerce (Bridgman et al., 2018) qui est aussi en jeu. On a pu mentionner, plutôt qu'un abandon, l'adoption d'une méthode de cas rajeunie et plus critique avec une réflexion créative sur le présent et l'avenir (idem), une nécessité de la repenser et de la revitaliser en s'inspirant des

débats sur sa forme dans les années 1920 et 1930 (Bridgman et al., 2016), ce passé étant une source d'inspiration pour son développement futur (Bridgman et al., 2018).

Des améliorations ont été proposées : l'adoption d'une perspective plus large pour comprendre le travail, la contestation des valeurs qui sous-tendent les actions managériales « rationnelles » et la poursuite d'une étude sociologique des entreprises fondée sur la philosophie (Bridgman et al., 2016).

Réflexivité critique, multiplication des points de vue, compréhension des implications politiques, économiques, sociales et environnementales pour la gestion, considération des cas comme un moyen de développer la compréhension des organisations et de leur place dans la société plutôt que de former de futurs managers, rédactions des cas qui encouragent les étudiants à remettre en question l'agence des managers, nombreux sont les axes d'amélioration proposés (Bridgman et al., 2018).

Quoi qu'il en soit, la fonction pédagogique de ces cas ayant été comparée à celle des cadavres dans les écoles de médecine (Abraham, 2007), même si des questions plus nuancées peuvent être incorporées, il n'en demeure pas moins que ce type d'enseignement prépare l'avenir sur des cadavres, et la *business school* pourrait se tenir sur les épaules du géant que forme leur amoncellement.

Concluons en rappelant que toute pensée est une activité positive et négative ; elle n'est jamais un jeu à somme nulle. Elle est en avance et en retard, elle est un amoindrissement positif. Elle rappelle le double caractère de la détermination socioculturelle : « celle-ci est à la fois positive (prescrivant impérativement ce qu'il faut penser et connaître) et négative (excluant ce qu'il ne faut pas penser et connaître). » (Morin, 2014 4. Complexité de la sociologie de la connaissance, Les complexités d'une sociologie de la connaissance, Le complexe des « libertés » §2). La pensée « étude de cas » n'est pas un virus cognitif qui réécrit les voies du cerveau et émousse l'esprit critique :

« La connaissance intellectuelle s'organise en fonction de paradigmes qui sélectionnent, hiérarchisent, rejettent les idées et les informations, ainsi qu'en fonction de significations mythologiques et de projections imaginaires. Ainsi s'opère la « construction sociale de la réalité » (...), où le réel se substantialise et se dissocie de l'irréel, où s'architecture la vision du monde, où se concrétisent la vérité, l'erreur, le mensonge. » (Morin, 2014, 1. Culture → connaissance, La culture est à l'intérieur §7).

On revient alors la question du déterminisme cognitif :

« Il nous impose ce qu'il faut connaître, comment il faut connaître, ce qu'il ne faut pas connaître. Il commande, prohibe, trace les routes, établit les balises, dresse les barbelés et nous conduit là où nous devons aller. » (Morin, 2014, 2. Déterminismes culturels et bouillons de culture, L'imprinting et la normalisation §1).

Doit-on se satisfaire d'une pensée partielle ? Le problème survient quand une pensée mutilée entraîne une action mutilante du réel. L'acceptation de la confusion peut devenir un moyen de résister à cette simplification mutilatrice (Morin, 2014, introduction générale, l'améthode §5). Mais quand une pensée promet de la certitude face aux incertitudes, à la complexité, cela ne fonctionne plus. La rationalité a toute sa place dans les organisations mais le péril de la rationalisation plane toujours sur la pensée gestionnaire.

Partie 3. La condition subalterne

Chapitre 5. Les corrigibles

Essai sur l'organisation de la non-reproduction

Objectif – Cet essai étudie des « transclasses » lors de leur entrée dans l'enseignement supérieur. Le néologisme s'est imposé pour désigner l'individu qui opère le passage d'une classe à l'autre. Pour le reconnecter avec un cadre conceptuel éprouvé en sciences de gestion et du management, on le considère à travers le concept de stigmate. Le transclasse est un individu qui porte, en puissance, un stigmate de classe.

Méthode – L'essai se penche sur un concours d'accès à une Grande École de gestion, spécifiquement destiné à des individus dont le parcours académique a été entravé par un environnement défavorable. L'essai décrypte les figures que prennent ce « stigmate qualifiant » lors de l'entretien individuel, c'est-à-dire les postures interactionnelles adoptées par les candidats pour le faire fructifier. Il étudie aussi le processus de réception de ces différentes figures par les observateurs censés statuer sur leur entrée ou non dans l'élite de l'enseignement supérieur.

Résultats – En résulte une typologie croisée de la gestion du « stigmate qualifiant ». Du côté des candidats, on dégage six figures interactionnelles. Du côté des observateurs, on distingue deux modalités dans le processus d'absorption individuel du stigmate, celui de la rigueur et de l'authenticité. Chacun des verdicts produits est aussi médiatisé par une délibération collective.

Originalité – Premièrement, nous poursuivons l'effort d'observer les mobilités sociales *en train de se faire* pour compléter un regard principalement rétrospectif. On met l'accent sur un processus social qui s'incarne dans des mécaniques interactionnelles. Deuxièmement, notre étude croise les perspectives des deux côtés de la sélection, examinant les stratégies déployées pour exposer le stigmate qualifiant mais aussi les questionnements qui peuvent suivre en coulisse chez les évaluateurs. Enfin, notre typologie rend explicite le fait que la stigmatisation ne peut être comprise que par rapport à des contextes organisationnels. La présente étude reflète la fragilité d'un processus collectif où chacun doute, et où l'organisation ne cesse de se justifier et de se juger elle-même. Cette étude illustre, au-delà de la montée en puissance des discours sur l'inclusion et la diversité, les pratiques qui les incarnent au quotidien.

Mots-clés : transclasses, stigmate, interactions

Introduction

« Moi je peins. À vous maintenant de ressentir. »

Baya, 1986

La peinture est à la fois gracieuse et élémentaire, « enfantine » est le mot juste. Il n'y a pas de souci de perspective ou de réalisme dans cette gouache, ce qui ne l'empêche pas d'être immersive. En son centre, un curieux volatile bleu – sans plumes mais avec une crinière et deux mains qui pendent discrètement – est enfermé dans une cage noire. Sa tête dépasse des barreaux amplement espacés et son unique œil visible est mi-clos, comme ceux des deux femmes qui l'encadrent ; étrangement, cet œil qui lui confère, à lui, un air somnolent paraît redoutable chez elles. Il faut dire qu'elles ont, de surcroît, des visages et des moues peints comme des jugements.

La femme de gauche, vêtue d'une robe bleue extravagante si ample qu'elle sort des limites du tableau et d'un couvre-chef sombre et moucheté, semble nourrir l'oiseau, ou saisir son bec dont la forme rappelle celle d'un pouce désapprobateur, tandis que celle de droite, grande robe rouge et coiffe bleue, le pousse ou le maintien ; on ne saurait pas dire. Il est comme maintenu en l'air par leurs deux pressions combinées, produisant cette immobilité caractéristique de deux forces égales qui se conjuguent. Entre ces femmes et cet oiseau, on se prend à imaginer un lien invisible, comme une connivence douloureuse.

Ce tableau est celui évoqué par Chemsa⁵⁷ lors de son entretien de personnalité, l'une des épreuves du concours – particulièrement décisive – qui doit lui permettre d'intégrer une Grande école de commerce. Il s'agit d'un concours d'un genre particulier, une voie d'admission destinée à des candidats qui doivent attester d'un parcours académique entravé par un environnement défavorable, de difficultés liées à leur milieu social ou à une grave maladie au moment de leur orientation dans l'enseignement supérieur.

En apparence, l'épreuve est simple. Elle a pour objectif de revenir sur le parcours de chaque candidat. Chemsa a choisi de parler d'une peinture, *Femme et oiseau en cage* de Baya, d'en partager sa vision personnelle. Ses mots diffèrent de la description plus haut qui est celle de l'ethnographe, qui a pris place au fond de la salle où se déroule l'épreuve. La candidate en balaye rapidement la composition, évoque un paon et des femmes, la chaleur qui se dégage de

⁵⁷ On rappelle que tous les prénoms ont été modifiés dans notre travail. De plus, dans cet essai, pour assurer l'anonymat, les genres, histoires, situations sont le fruit d'un mélange de plusieurs protagonistes, de sorte qu'aucun des acteurs ne saurait être identifiable. Les descriptions des situations sont également fictives, car elles en mêlent plusieurs. Notre exploration est liée aux interactions et non pas aux individus en tant que tels. Les figures dégagées dans les résultats sont interactionnelles.

la peinture. Elle a raison : on a comme l'impression que les couleurs sont plus importantes pour l'artiste que les lignes. Les mots délibérément savants croisent les maladresses involontaires, la voix tremble dans ce costume d'analyste artistique que l'on devine peu porté. Elle hésite, triture ses fiches et le scolaire, avec qui elle a une relation pourtant si compliquée, lui colle à la peau.

Il faut dire que dans la salle de classe mue en salle de concours, ils sont sept à l'écouter : en plus des trois membres du jury à qui Chems a s'adresse, quatre observateurs sont présents. Ces derniers sont chargés de noter, consigner, chaque geste, chaque parole, chaque interaction comme autant d'événements. Le lecteur doit s'imaginer cette rangée de spectateurs plongés dans leurs dossiers numériques. De loin, ils semblent très concernés mais il faut reconnaître que l'indifférence règne dans une égale mesure au fond de ces regards. On aurait tort de penser qu'elle révèle un état indolent. Ce regard neutre masque tout un processus d'évaluation complexe fait d'incertitudes, de contradictions, de doutes, de verdicts temporaires et de choix nécessairement définitifs.

L'ethnographe est comme suspendu à l'exposé de la candidate ; on veut entendre la suite, on a conscience que ce qui n'est pas encore dit importe davantage que ce qui l'est jusqu'à présent. Entre ses mots et les choses du tableau, on guette malgré soi les indices d'une exposition de ses épreuves, comme un spectacle dramatique encore invisible qui se joue sur une scène dont on ne sait pas vraiment si le rideau sera remonté. La main de Chems tremble à l'idée de le lever. Elle sait, plus que quiconque, sous le regard pesant des spectateurs qui semblent réclamer l'ouverture des deux pans de son histoire, l'instant décisif. Chems peut choisir d'exposer ou de masquer le stigmate social qui l'a « qualifiée » pour cette voie d'admission si particulière. Elle se trouve face à une question délicate : que doit-elle faire de sa trajectoire heurtée pour plaire et ne pas déplaire ? Son stigmate est ostensible du fait de sa présence au concours mais ses détails restent secrets pour tous. Le tableau semble exercer là sa fonction première : opérer comme un médiateur visible de l'histoire invisible, en empêcher l'exposition brutale ; il est l'objet mais pas le sujet.

La candidate poursuit : ce paon enfermé est un oiseau qui ne vole pas. Les femmes aussi, dans son interprétation, bien qu'à l'extérieur de la cage sont enfermées. Elle aussi a été enfermée, « comme dans le tableau ». Elle a vécu de grandes difficultés sociales, scolarisée en « ZEP⁵⁸ » jusqu'aux études supérieures. Depuis qu'elle s'en est échappée, elle accumule les contrariétés. Elle se sent « mise à part comme cet oiseau et ces femmes ». Elle voit leur ennui profond, car il était aussi le sien. En plus de ses difficultés sociales, elle est en fin de

⁵⁸ Zones d'Éducation Prioritaire, reconnues administrativement pour les difficultés d'ordre scolaire ou social qui s'y concentrent. Appellation remplacée par Réseau d'Éducation Prioritaire (REP) en 2015.

convalescence après une maladie floue, au collège, au lycée et au début de la faculté. Elle a constaté à cette occasion l'inadaptation du système universitaire. Ce mal a été handicapant mais elle-même n'a pas été considérée comme handicapée – double peine. Déjà qu'elle se sent invisible, cette invisibilité dans l'invisibilité rajoute à sa détresse.

Ce corps défectueux – social et au sens propre – c'était sa propre cage, à travers laquelle elle constatait tout de même que le monde tournait sans elle ; ce monde dont elle se sentait exclu ; ou plutôt ces deux mondes, celui des bien-portants et celui des convalescents, qui la tiraient en même temps dans leur gravité respective et contraire. Ce parcours lui a donné une réelle force, elle évoque une « motivation sans fin ». Elle a réussi à se relever et à rebondir, comme en atteste sa présence aujourd'hui. C'est dans la difficulté qu'elle s'est découverte et « à tout malheur quelque chose est bon ». Elle n'a pas pris ces réalités sociales pour ses désirs ; c'est pour cela qu'elle aspire à autre chose. Elle veut désormais s'épanouir et aller de l'avant car après tout, elle a la vie devant soi.

Tout en parlant de sa voix vibrante mais hésitante, Chemsâ regarde son public les yeux grands ouverts ; c'est une paire d'yeux qui ne semble jamais loin de fondre en larmes, qui implore presque, et des regards droits qui y répondent ; ils ne se croisent que pour s'éviter de penser trop froidement à la réalité de la situation. Elle adopte parfois une posture étrange avec la tête légèrement relevée comme si elle fixait un point invisible qu'elle seule pouvait voir ; comme si elle ne pouvait plus soutenir le rapport inégal de ces regards. À plusieurs reprises, l'ethnographe pense entendre des murmures parmi les membres du jury qui l'écoutent pourtant dans un strict silence.

La candidate reprend après une énième pause pour évoquer brièvement l'auteure du tableau qui lui plaît tant. Baya est une peintre algérienne, qui inspire Matisse et Picasso. C'est par son truchement qu'elle exposera une autre portion de sa vie. Chemsâ, elle aussi, est originaire d'Algérie, mais elle n'y est pas allée souvent. Elle a grandi à Nanterre, dans la cité d'Anatole-France, la cité rose, une couleur absente du tableau. On s'en tiendra là pour le parallèle entre ces deux vies. On aimerait pourtant qu'elle poursuive dans son effort tant sa trajectoire fait écho à cette situation, tant l'intrication des questions biographiques et picturales est latente, chez la candidate comme chez l'artiste (Baya, 2022).

Baya est le nom d'une artiste née en 1931, Fatma Haddad, mariée Mahieddine, dans une famille pauvre à l'est d'Alger, sous le colonialisme. Elle n'a pas encore dix ans quand elle devient orpheline. Non scolarisée, comme une écrasante majorité des filles de sa génération, elle est remarquée à l'âge de onze ans par Marguerite et Frank Mac Ewen Caminat, venus en Algérie en 1940 pour fuir la France occupée. Marguerite prend l'enfant sous son aile, qui part

vivre à Alger avec elle et son mari d'alors. Fatma apprend à lire, écrire, à modeler la terre. Elle se met à peindre, commence une relation intime avec les pinceaux et les couleurs.

Dès le début, elle dessine des regards perçants, utilisent des couleurs solaires, apporte une attention toute particulière au rapport entre les couleurs et les formes. Le talent qu'elle développe pour les marier aboutissent, avec le concours d'autres alliées d'ascension, comme le sculpteur Peyrissac ou le jeune galériste Aimé Maeght, à une première grande exposition de ses œuvres, à Paris, en 1947. Albert Camus assiste au vernissage. Fatma devient Baya. Elle a 16 ans et sa vie plonge dans l'art.

Orpheline, servante, personnalité discrète, Baya déjoue une condition sociale pour devenir une pionnière de la peinture moderne algérienne. Comme une ode à l'idée de trajectoire fulgurante, Baya pourfend les déterminismes coloniaux, pour s'affirmer très jeune en tant que femme, peintre algérienne et kabyle. On dit que rien ne la prédestinait à une vie d'artiste, comme si les trajectoires d'artistes en appelaient d'autres. On ne sait pas si Chemsa ignore cette histoire de vie, ce parcours d'émancipation – peut-être n'ose-t-elle-pas en parler.

L'entretien se termine en tout cas sans ce développement. Lorsque Chemsa quitte la salle, l'ethnographe ne peut s'empêcher de penser aux nombreuses pauses que la candidate marquait au milieu de ses explications. Était-ce pour réprimer un sentiment ? Parce qu'elle était à court de mots ? De ce moment, il restera ces longs silences, cette émotion palpable, pendant lesquels elle ne pouvait s'exprimer, pendant lesquels elle cherchait à révéler en cachant. Dans ces silences, ces calculs à bas bruit, il y avait toute la complexité du voilement et du dévoilement d'un stigmate qui l'avait qualifiée pour entrer dans une Grande école prestigieuse, mais qu'elle avait beaucoup de peine à gérer.

On a été émus, bien sûr, mais la candidate ne sera pas retenue dans le cadre de ce concours, car elle en sort. Dans ce jour étrange où beaucoup se joue, ou peut-être rien, Chemsa ne deviendra pas Baya. Elle n'est pas la reine d'un monde nouveau, elle reste simplement momentanément aux portes de l'ancien. Le sprint du concours ne sera finalement qu'une péripétie supplémentaire dans le marathon de son ascension de transclasse.

Des organisations et des « transclasses »

La classe sociale, comme le sexe, l'ethnicité, la nationalité ont une incidence sur la façon dont les organisations traitent ses membres et sur la manière dont ces derniers les vivent et les expérimentent ; elle offre des avantages ou des inconvénients qui ont un impact sur la capacité des personnes à entrer dans une organisation (Kish-Gephart et al., 2023).

L'individu qui opère le passage d'une classe à l'autre a fait l'objet de nombreux travaux qui mêlent la philosophie, l'histoire, la sociologie et la psychologie (Alter, 2012, 2022; Bronner, 2023; Eribon, 2009, 2013; Gauléjac, 2016; Lagrave, 2021; Lahire, 2019; Pasquali, 2014). Les récits de cette traversée, de ce transit entre les groupes sociaux, peuplent désormais les médias et restent présents dans la production littéraire avec laquelle ils entretiennent des liens importants (Ernaux, 2009, 2011; Louis, 2014, 2021; Mathieu, 2020, 2022; Nizan, 2005).

Le néologisme « transclasse » s'est récemment imposé pour désigner l'individu qui opère un passage entre les groupes sociaux⁵⁹ (Jaquet, 2014; Jaquet & Bras, 2018), parfois préféré à la dénomination de « transfuge » qui comporte cette « idée de fuite, de désertion, voire de trahison » (2014, p.12). Plus largement, les débats se centrent sur les épreuves et les hontes de ces trajectoires ; mais c'est la montée en puissance du regard sur ces trajectoires qui ont toujours existées et été racontées, depuis Julien Sorel et bien avant encore, qu'il faut interroger.

Trois faits fondamentaux et au long cours pourraient expliquer la montée en puissance des discussions autour du transclasse⁶⁰. Premièrement, la diffusion du discours d'une théorie de l'ascension sociale qui, à partir du livre de Didier Eribon (Eribon, 2009), va servir de point de départ théorique et sociologique qui dépasse et intègre la production littéraire où le thème est populaire. Cette dénonciation sociale fait rupture avec les récits proprement fictifs. Deuxièmement, la montée en puissance des dispositifs des organisations qui vont, grâce à des techniques de repérage et de tri, s'ouvrir aux déclassés restés trop souvent aux confins de leur processus de sélection, organisations d'« accueil » pour les transclasses autant qu'instruments de défense de la reproduction de l'essentiel ; enfin, la persistance du grand récit méritocratique pris en étaux entre la dénonciation du premier point et le statu quo assuré par le second.

Les sciences de gestion et du management ont pour le moment largement fait figure d'exception à ces tentatives de briser l'isolement disciplinaire du concept de « transclasse » privilégiant la question des transfuges ou des « autodidactes » (Boltanski, 1978) dont certains travaux restent des références. C'est d'autant plus surprenant que le monde des organisations est omniprésent dans ces trajectoires.

Les essais, auto-socio-biographies, romans ou travaux théoriques les concernant donnent une place à la fois centrale et effacée aux organisations. Centrale, car ces parcours adviennent avec et contre elles : de l'organisation familiale de départ, en passant par celle, scolaire, qui fait

⁵⁹ Beaucoup de débats ont lieu sur les critères sociologiques à retenir mais le concept de « transclasse » est un concept *philosophique* plus que sociologique.

⁶⁰ Il ne s'agit pas de donner un blanc-seing au concept de transclasse dans cet essai, mais de travailler avec et parfois contre lui en en faisant un point de départ. Discuter du concept, cet essai en est aussi l'occasion.

souvent figure de véhicule de transition, jusqu'au rapport à celles d'arrivée qui consacre l'altérité. Effacée, car on y parle beaucoup de la place des transclasses, moins de la place des places qu'ils traversent dans le contexte de cet itinéraire social. On a l'impression qu'à cet égard tout a déjà été écrit, mais jamais mis sur le devant de la scène.

La complexion évoquée par Jaquet a lieu dans un complexe d'organisations, et une approche organisationnelle prend tout son sens. Si « Le transclasse n'est jamais à la bonne place ; toujours il est déplacé, décalé, à la recherche de son lieu d'être. » (Jaquet, 2014, p.149), alors l'analyse du transclasse peut se réaliser à l'aune d'une « nomadologie organisationnelle », « le contraire d'une histoire » (Deleuze et al., 1980, 1. introduction: rhizome §24).

Une relecture des transclasses à travers les organisations permet de mieux cerner ce qu'elles font et, réciproquement, quels ajustements la présence de ces derniers impliquent. Les transclasses disent ce qu'ils sont à travers le lieu dans lequel ils sont inscrits et dont ils rendent compte. Des organisations les plus classiques comme l'organisation familiale ou l'école s'ajoutent parfois des lieux plus singuliers comme le café familial de Ernaux ou l'organisation politique d'Eribon. On fait même mention de « lieux transclasses » (Jaquet & Bras, 2018). La plupart des trajectoires, sinon toutes, font partie de quelques chaînes de réactions qui agissent et sont agis par les organisations. Le parcours du transclasse est donc, aussi, une co-production sociale mettant en scène les organisations du milieu d'origine, et les organisations du milieu d'évolution et il advient avec ou contre elles (Jaquet, 2014, p.219). Il est tour à tour « façonnant et façonné » par les organisations qu'il « traverse et qui le traversent » dans un jeu d'interactions mutuelles à la croisée entre son histoire et l'histoire des organisations.

On peut catégoriser les organisations auxquelles se réfèrent les transclasses. Prenons d'abord les organisations de départ : le parcours du transclasse débute souvent avec un rapport singulier avec l'organisation familiale entre expulsion et propulsion ; ou bien il est conditionné par d'autres organisations liées à la première (le catholicisme chez Lagrave, le café familial chez Ernaux). Les organisations de départ, notamment la famille, sont au cœur des récits des transclasses (Eribon, 2009; Ernaux, 2011; Hoggart, 1991; Louis, 2021). Elles engendrent durablement des pratiques sociales, une « science des jeux de rôles » (Lagrave, 2021, 1. Une famille nombreuse, Quand les enfants font la famille §3) et une vision du monde. Ces répétitions ne reviennent pas toujours au même. En témoignent les réponses diversifiées du transclasse au stimulus familial, « recodées qu'elles sont selon les dispositions individuelles. » (Idem §5). La non-reproduction « n'est jamais une simple aventure individuelle, elle est une expulsion ou une propulsion par le milieu. Elle peut en effet correspondre aussi bien à un rejet qu'à un projet du milieu » (Jaquet, 2014, p.83).

Au bout de ces récits, on a des organisations d'arrivée. Primat est donné aux analyses de transclasses qui atterrissent dans le milieu artistique, académique ou littéraire. Ces environnements où l'écriture est maîtrisée, où c'est elle qui a parfois permise ou accompagnée le voyage social, facilitent les témoignages. Les individus qui y parviennent sont dotés d'un capital culturel qui facilite l'utilisation de l'écriture. Pourtant les mobilités sociales ont lieu dans tous les secteurs. Le monde du conseil en management dépeint par Nicolas Mathieu dans *Connemara* en est un des derniers exemples dans la littérature (Mathieu, 2022).

Les plus fascinantes sans doute sont les organisations de transition dans la transition. Elles peuvent faire levier par rapport à la condition familiale initiale et sont souvent liées à l'enseignement⁶¹. L'école a une place de choix : elle est une « échappée belle par rapport à un univers familial clos » et permet d'« inaugurer un dessein, un destin, (...) un décollage (...) », (Lagrange, 2021, Première partie, 1. Une famille nombreuse, Quand les enfants font la famille §6). C'est une « épine dorsale » en même temps qu'une épreuve supplémentaire qui se dessine, bien plus déroutante et éprouvante. » (Idem, Première partie, 3. l'école ou la clé des champs, Quitter l'école sans regarder derrière soi §7). Une déconnexion vécue aussi, « la vie à l'extérieur, dans la rue, était plus réelle que l'école et plus en relation avec la vie qu'ils s'attendaient à mener jusqu'à la fin de leurs jours. » (Hoggart, 1988, Chapitre 6 §47).

Les récits des transclasses donnent aussi une place de choix au lycée dans le processus d'acculturation, d'acquisition de savoirs légitimes. Il se déroule entre continuité « la genèse d'une mobilité sociale par l'école se confirme et se conforte avec l'arrivée au lycée » (Lagrange, 2021, Première partie, Présentation §2) et rupture, par exemple avec Édouard Louis: « J'étais déjà loin, je n'appartenais plus à leur monde désormais (...) » (Louis, 2014, La porte étroite, §29). Hoggart comme Lagrange y voient d'ailleurs, définitivement, « un environnement créé non par accident mais par sélection (...) » (Hoggart, 1988, Chapitre 7 §10), il s'agit d'« entrer dans la danse de la compétition et de la concurrence scolaires » (Lagrange, 2021 Première partie, 4. Passer le gué : Le lycée §1).

⁶¹ Les organisations de transition ne sont pas toujours directement liées à l'enseignement. Dans *Fils d'usines*, Michel Etiévent retrace l'histoire de l'industrie et des ouvriers en Savoie en même temps que celle de son ascension sociale. Issu d'une famille d'ouvriers, il y souligne le rôle décisif du comité d'entreprise de son usine dans sa propre trajectoire ; il évoque sa bibliothèque, ses colonies de vacances, ses bourses qui lui permettent de poursuivre son parcours scolaire. Le choix de ce titre est particulièrement éloquent au moment d'évoquer le rôle que peuvent jouer les organisations dans les trajectoires des transclasses. Il désigne et dessine une véritable filiation entre un lieu de travail et un parcours social dans un double sens : lien de parenté et succession. Cela produit une inversion remarquable : du naître pour l'usine, qui reflète la reproduction des destins ouvriers, on passe au naître de et par l'usine comme étape vers un destin social plus singulier. Il est loin d'être le seul exemple où l'autobiographie d'un transclasse croise la biographie d'un lieu.

L'enseignement supérieur, une étape décisive

L'enseignement supérieur consacre cette sélection et l'arrachement au milieu initial. Annie Ernaux, formule ainsi, dans un passage devenu célèbre, le sentiment de décalage avec sa mère : « j'étais certaine de son amour et de cette injustice ; elle servait des pommes de terre et du lait du matin au soir pour que je sois assise dans un amphi à écouter parler de Platon » (Ernaux, 1988, p.66). Didier Eribon le fait précéder de son propre sentiment envers sa figure maternelle qui travaille alors dans une usine, « pour que je sois en mesure de suivre des cours sur Montaigne et Balzac au lycée ou, une fois à l'université, de rester enfermé pendant des heures dans ma chambre à déchiffrer Aristote et Kant. » (Eribon, 2009, p.84-85).

Marie-Rose Lagrave, elle, raconte l'acclimatation en Sorbonne. Ce sentiment d'avoir « franchi un cap en réalisant mon désir de m'éloigner de ma famille et d'envisager un cursus en études supérieures. » (Lagrave, 2021, Deuxième partie, Présentation §1). Moment d'acquisition de savoirs universitaires mais aussi « d'imprégnation des codes sociaux, et de perception des clivages entre étudiants. » (Idem, Deuxième partie, L'acclimatation en Sorbonne §3). En Sorbonne, « le sentiment d'être déplacée » « désorientée, noyée dans les classements sur une échelle de prestige universitaire. La découverte des classes préparatoires, de la « Rue d'Ulm », l'aristocratie scolaire de l'École Normale Supérieure (ENS) » (idem).

C'est cet établissement qu'intègrera Édouard Louis. Il mentionne le moment où il entend « parler pour la première fois de l'École normale supérieure. (...) J'apprenais que c'était une des écoles les plus prestigieuses de France – je n'en connaissais même pas le nom » (Louis, 2021: Ecole normale, §2). Il commence alors à travailler, dans la crainte et l'angoisse, pour entrer dans cette école qui pourrait le rendre définitivement légitime : « Ce n'étaient pas les études en elles-mêmes ou les choses que j'aurais pu apprendre à l'École normale supérieure qui m'intéressaient, mais la certitude que si je franchissais les portes de cette école alors je ne pourrais plus jamais revenir en arrière. » (Idem, Préparation §1). Il le résume ainsi : « Dans le métro qui me conduisait vers l'École normale, la phrase martelait tout mon corps, toujours la même phrase : *Si tu y arrives tu es sauvé.* » (Idem, résultat §4).

Le diplôme, arme des faibles (Poullaouec, 2010), donne la possibilité de se ressaisir, de rebondir, de se corriger, en somme. Ces récits consacrent une forme d'arrachement par l'enseignement supérieur qui n'est pas passée inaperçue en sciences de gestion et du management.

Getting in : *les transclasses et le stigmate*

La littérature en management a été disserte sur les questions de groupe social dominant (Maclean et al., 2014) et sur le rôle des organisations dans la reproduction des inégalités (Amis et al., 2020). Lorsqu'un individu franchit la porte d'une organisation, sa classe sociale actuelle et passée détermine son expérience future (Kish-Gephart et al., 2023). Les travaux existants ont accordé moins d'attention aux questions relatives à l'entrée dans les organisations (*Getting In*). Cela ouvre des perspectives d'études, notamment pour comprendre les interventions organisationnelles qui contribuent à faciliter la mobilité ascendante des transclasses dans le contexte de l'enseignement supérieur (Kish-Gephart et al., 2023). L'environnement du supérieur et son processus de sélection est donc aussi charnières que leurs mécanismes sont imprécis.

Les groupes sociaux défavorisés doivent pratiquer un « travail de classe » (« class work »), cette appartenance étant considérée comme un stigmate. La connexion entre le concept de stigmate et celui de transclasse est réalisé par Jaquet elle-même, qui compare directement les transclasses aux stigmatisés (Jaquet, 2014, p.195). Être transfuge, c'est aussi « tantôt un stigmate, tantôt un signe distinctif » pour Rose-Marie Lagrave (Lagrave, 2021, Introduction, Être autorisée, et dire « je » §3). Le travail fondateur de Goffman contient lui-même quelques références à la littérature sur la mobilité sociale, « L'une des sources les plus riches de données sur la présentation de performances idéalisées » d'après le sociologue (Goffman, 1956, p.23), du fait que, dans la plupart des sociétés, il y a « une idéalisation des strates supérieures et une certaine aspiration de la part de ceux qui se trouvent dans des positions inférieures à accéder à des positions supérieures. » (Idem).

La mobilité ascendante implique notamment « la présentation de performances adéquates » mais, aussi, « les efforts pour s'élever (...) s'expriment en termes de sacrifices consentis pour le maintien de la face. Une fois que l'on a obtenu l'équipement de signalisation approprié et que l'on s'est familiarisé avec sa gestion, cet équipement peut être utilisé pour embellir et illuminer les performances quotidiennes d'un style social favorable. » (Idem, p.23-24). On pourrait rapprocher certaines autobiographies des transclasses comme cette phase finale de la « carrière morale des personnes stigmatisées, mature et bien adaptée - un état de grâce. » (Goffman, 2009, Chapitre 2, Technique of information control §17).

Au-delà des autobiographies qui retracent des dynamiques largement intra personnelles, toute une littérature sur les relations interpersonnelles a mis en évidence la manière dont la classe sociale influence les interactions sociales (Kish-Gephart et al., 2023). Ce n'est pas « la

nature et l'origine de cette *transitio* du transclasse » (Jaquet, 2014, p.13) qui sont interrogées, mais ses modalités concrète de réalisation dans les interactions.

Si, pour comprendre le transclasse, « C'est toute une économie particulière des forces qu'il s'agit de penser à travers chaque parcours singulier. » (Jaquet, 2014, p.69), c'est aussi plus concrètement toute une typologie d'interactions au sein d'un contexte organisationnel qu'il s'agit de décrypter – à la mathématique existentielle du transclasse, nous privilégiions dans cet essai la dynamique interactionnelle de son stigmate. Dans ce cadre, le transclasse n'est pas autre chose qu'un individu qui porte en lui, en puissance, un stigmate de classe. Ce sera notre définition. Nous retenons ici l'idée de déplacement vertical matérialisé par le diplôme.

La nef des tranclasses : La sélection au seuil de la Grande école

On a choisi d'étudier, dans cet essai, l'accès à l'enseignement supérieur, le passage dans le passage, et plus particulièrement l'accès aux filières prestigieuses du management et de la gestion. Les Grandes écoles de commerce sont peu présentes dans les récits des tranclasses alors même que l'on peut souligner les différences entre « (...) l'*ethos* du monde de la finance et de l'entreprise de celui des milieux intellectuels et artistiques. » (Jaquet, 2014, p.128). Elles font l'objet de peu d'études empiriques à ce sujet alors même que nous savons que ces environnements jouent un rôle important et indépendant dans la production et la reproduction de l'inégalité sociale (Binder et al., 2016).

Une fois ce choix effectué, on devait trouver un lieu, un cas organisationnel concret, un événement « déclencheur de classe »⁶². Ce dernier se produit lorsqu'au moins une personne, dans une interaction en impliquant au moins deux, perçoit qu'il existe une différence de classe sociale qui la distingue de l'autre personne (Gray & Kish-Gephart, 2013).

Le concours auquel nous nous sommes intéressés est un de ces lieux. Il s'agit d'un concours d'admission en première année de Master en Management dans une Grande École de commerce française, qui a accueilli sa première promotion en septembre 2016. Il s'adresse à des étudiants ayant validé une licence, mais qui ont été freinés dans leur possibilité d'accès à une Grande école de gestion par les voies d'admission classiques du fait de difficultés liées à leur milieu social ou à une grave maladie⁶³.

⁶² «Class-triggering event», «class-salient events».

⁶³ Le handicap et la classe sociale sont cumulatifs plutôt qu'exclusifs. Les travaux sur la stigmatisation montrent que la possession de multiples identités culturellement dévalorisées ou stigmatisées peut renforcer les attitudes classistes (Bullock & Lott, 2010). Nos analyses se centrent sur les candidats avec un critère social, qui peut être associé à un critère médical. En revanche, les candidats avec un critère médical seul ne font pas partie de l'essai.

Nous avons observé et suivi 48 prétendants à ce concours spécial – élus comme éconduits – pendant plus de deux ans. Comme nous l’élaborerons au fil de l’essai, le stigmate devient dans ce contexte momentanément qualifiant. Alors que le stigmate constitue un mode de compétition, qu’il réduit les chances d’une personne en justifiant son infériorité, le stigmate qualifiant remplit les fonctions inverses. Il augmente momentanément les chances des individus, et, s’ils sont en réussite, durablement leurs opportunités.

Le stigmate qualifiant ne revient pas à l’inversion du stigmate de Goffman, c’est-à-dire à une revendication des signes d’avilissement comme des emblèmes à arborer fièrement, même s’il peut prendre la forme d’une inversion momentanée, si le candidat revendique ostensiblement le stigmate qui l’a qualifié. La charge négative n’est pas neutralisée par un tel retournement, mais le stigmate reflète directement, par le truchement des opportunités qu’il renferme, une charge directement positive, qui est autre chose que la fierté du stigmatisé.

Nous nous situons ici, en réalité, dans un quatrième lieu du stigmate. Goffman décrit trois types de lieux possibles pour les stigmatisés, pour un stigmate donné. Il y a les lieux où ils sont interdits, et où leur exposition équivaut à leur expulsion. Il existe aussi des lieux « civils », où les stigmatisés, lorsqu’ils sont connus, sont traités comme s’ils n’étaient pas disqualifiés. Ce traitement spécial, par sa simple existence, fait qu’ils le sont tout de même, dans une certaine mesure. Enfin, il existe des endroits reculés, où les personnes partageant le même stigmate sont exposées et constatent qu’elles n’ont pas besoin d’essayer de le dissimuler, ni de se préoccuper outre mesure de coopérer pour essayer de le dissimuler ou d’en détourner l’attention (Goffman, 2009, Chapitre 2, *Passing* §21).

Dans notre quatrième lieu, les stigmatisés sont reconnus comme tel, mais loin d’être disqualifiés pour cette raison, ils sont momentanément qualifiés. Non seulement ils n’ont pas besoin de cacher leur stigmate mais ils peuvent choisir de l’exposer plus ou moins, en s’attendant à des récompenses s’ils le font avec justesse. Si la partition du monde en lieux interdits, civils et arriérés « établit le prix à payer pour révéler ou dissimuler et la signification du fait d’être connu ou non (...). » (Idem §19), dans le quatrième lieu, il s’agit bien plutôt d’un gain à espérer. Lors des contacts mixtes qui y ont lieu, l’individu stigmatisé n’a pas le sentiment d’être « sur la sellette » mais au contraire d’être chanceux, ce qui ne l’empêche pas de devoir être conscient de lui-même et de calculer l’impression qu’il donne.

Deux questions régissent cet essai : comment les transclasses s’organisent-ils pour utiliser leur stigmate lors d’un contexte où il les sert plutôt qu’il les dessert ? Comment les observateurs absorbent-ils cette utilisation à travers leur jugement, individuel et collectif, du stigmate, de ce qui devrait ou ne devrait pas en transparaître ?

Nous nous intéressons plus particulièrement aux interactions dyadiques dans le processus de stigmatisation qualifiant. La stigmatisation est un processus relationnel impliquant le soi, les autres et le contexte dans lequel la « marque » est produite, maintenue et potentiellement contestée (Garcia-Lorenzo et al., 2022).

La présente recherche est le résultat d'une véritable expérience ethnographique. Nous avons opté pour une étude de cas qualitative qui combine du matériel empirique par le biais d'observations directes, de collecte de documents internes et de conversations informelles. Ainsi, nous avons suivi les recommandations des chercheurs sur la stigmatisation organisationnelle en ce qui concerne l'utilisation de plusieurs sources de données dans des études de cas uniques (Frandsen & Morsing, 2022).

Les notes ethnographiques issues des concours directement observés par l'ethnographe, fort de son expérience au long cours, sont uniques à plus d'un titre. Loin de se cantonner à l'observation des épreuves, elles rendent compte des processus de délibération du jury. Il n'était pas bien sûr pas question d'enregistrer au magnétophone des épreuves ou des débats strictement confidentiels. Pour maintenir la confidentialité totale, il nous a fallu crypter à la fois la présentation du contexte qui trahirait tout de suite les acteurs, les noms des protagonistes (candidats comme observateurs), les dates de session, et même jusqu'aux descriptions physiques. L'ethnographe est, dans ce contexte, un double observateur : il observe les candidats dans son rôle d'observateur au sein du concours, et observe l'organisation de ce dernier dans son rôle de chercheur.

5.1. Déroulement de la qualification du stigmate et organisation de la sélection

Commençons par la description de cette sélection extraordinaire. Par sa volonté de mettre en valeur la diversité dans l'école, il s'agit d'un concours à part, et ce jusque dans ses modalités d'admission.

La sélection se déroule en trois phases. La première correspond aux contrôles d'éligibilité et à la pré-revue des dossiers des candidats. Un premier niveau de vérification des candidatures a lieu afin d'éliminer au maximum les dossiers « hors cadre ». Il comprend la vérification de l'éligibilité des candidats et de la recevabilité des dossiers, ainsi qu'un premier niveau de vérification de la cohérence de la candidature avec le « cœur de cible », une désignation clé pour ce concours.

Les candidats et candidates éligibles sur le critère social doivent pouvoir attester d'un niveau de bourse compris entre 3 et 7 pendant au moins deux années parmi celles écoulées

depuis la classe de terminale. Les candidats éligibles sur le second critère de santé doivent fournir un certificat médical attestant de l'importance des conséquences de leur condition sur la poursuite de leurs études. Les candidats ne peuvent se présenter simultanément à d'autres voies d'admission de l'école, ni l'avoir fait une année antérieure. Sauf exception (en cas de maladie grave par exemple), être passé par une classe préparatoire est éliminatoire.

La seconde phase, c'est l'évaluation des dossiers en tant que telle. Les dossiers jugés recevables et éligibles font l'objet d'une évaluation débouchant sur une décision d'admissibilité (qui concerne 24 candidats maximum par an). Chaque dossier est évalué par trois personnes différentes, professeurs ou professionnels, dont une personne au moins occupant (ou ayant occupé) des responsabilités managériales au sein d'une organisation.

Cette évaluation porte plus spécifiquement sur les réponses apportées par les candidats aux questions d'un dossier standardisé et sur les lettres de recommandation (au nombre de deux à trois suivant l'année). N'est ouvert qu'un nombre très limité de places pour cette voie d'entrée, c'est pourquoi ne sont retenus parmi les dossiers de candidature que ceux qui semblent les plus aptes à bénéficier du programme et à contribuer par la « richesse de leur personnalité et de leur potentiel à la communauté de l'école » et au « monde économique et social en général ».

Une motivation « claire et soutenue » constitue un élément fondamental du dossier. Si le concours met l'accent sur des critères d'excellence non académiques, jugés importants pour l'exercice de futures responsabilités managériales, les candidats et les candidates doivent toutefois justifier d'un niveau académique suffisant pour être en mesure de suivre leurs études au sein de l'école. Ils doivent démontrer la cohérence entre leur motivation et leur choix de projet d'études. Seront ainsi particulièrement valorisés les parcours auxquels les études en question apporteraient « une valeur ajoutée significative ».

À la suite de ces deux étapes qui constituent ensemble la phase de sélection sur dossier, les candidats retenus sont appelés à participer à un ensemble d'épreuves sur le campus⁶⁴ : c'est la troisième et dernière phase de la sélection. Ces épreuves requièrent un fort engagement, tant « physique que moral ». Elles se déroulent sur une journée et demie et aboutissent à une décision finale d'admission, 12 candidats étant retenus par session⁶⁵. La qualification du stigmate du candidat est donc à la fois au centre du traitement du dossier et des épreuves qui suivent.

⁶⁴ Pour des raisons évidentes de confidentialité et d'équité, on ne décrira pas ces épreuves, qui changent par ailleurs régulièrement.

⁶⁵ 24 candidats ont été acceptés lors de l'observation de l'ethnographe, qui s'étend sur deux ans et deux sessions du concours.

De la bicéphalie au trièdre ?

Le principe de regards croisés présent lors de l'évaluation des dossiers se prolonge lors des épreuves, pendant lesquelles les candidats sont à la fois guidés dans les épreuves par un jury qui interagit avec eux et simultanément observés par plusieurs personnes dans diverses situations collectives et individuelles.

Il y a donc trois principaux acteurs dans cette phase de sélection. Les candidats font office de « normaux contextuels ». Ils sont, en un sens, et momentanément, des « déstigmatisés » (ce qui est en soi un stigmate, ou du moins en suppose un).

Le jury et les observateurs participent à la délicate tâche de la manufacture de leurs destins. Le premier a pour objectif de mener les épreuves et les différents entretiens. Lorsque les normaux et les stigmatisés entrent en présence les uns des autres, il faut maintenir une conversation ; ces moments où les causes et les effets de la stigmatisation qualifiante sont vécus par les deux parties sont en partie gérés par le jury. La tâche, commune et cruciale, de maintenir la situation sociale en cours est assurée par ce dernier.

Les observateurs sont largement affranchis de ce rôle. Ils sont en revanche chargés de donner des appréciations sur les candidats, via un document qui consigne vingt-quatre critères répartis dans six dimensions (nous y reviendrons). La posture des observateurs est généralement une posture d'humilité face à la tâche. Il est admis que le choix dans ce contexte est une opération suffisamment délicate et suffisamment importante pour concevoir que la responsabilité qui leur incombe est à prendre avec sérieux, application. Chacun des observateurs a deux candidats à observer, et chacun des candidats est observé par deux observateurs pour croiser les regards. Les observateurs sont formés à leur tâche d'observation. On leur présente, à cette occasion, l'esprit du concours, et les différents critères à évaluer. La plupart d'entre eux ont derrière eux l'expérience de plusieurs années et donc plusieurs sessions du concours et la conscience d'*une délicate sélection* (« Qui sommes-nous pour... ? »). Et si l'on ne juge pas, il faut bien choisir.

Goffman a affirmé que les stigmatisés s'engagent dans des stratégies de gestion de l'impression dans une « région frontale » lorsque le stigmatisé et le stigmatiseur se trouvent dans la même situation sociale, une région qui doit être gérée par le premier mais aussi le second (Frandsen & Morsing, 2022).

Le « jeu de rôle bicéphale » (Goffman 2009, Chapitre 4, The normal deviant, §6) classique devient ici un ménage à trois avec des membres d'un jury qui font office

d'interlocuteurs dans les interactions mixtes et des observateurs aussi actifs dans la décision qu'ils sont passifs dans la situation. Ce sont eux qui, en effet, prennent largement les décisions d'admission par leurs évaluations.

On sait qu'une division importante intervient, dans la gestion du stigmate, entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas. Ici, le jury et les observateurs sont des « connaissants » limités : le seul fait, pour le candidat, de pénétrer dans la salle de l'épreuve donne des renseignements sur sa situation sociale. Jury et observateurs ne sont donc jamais ignorants dans le sens où le candidat constitue un parfait inconnu, mais ils n'ont pas non plus accès à une biographie personnelle détaillée, au-delà de ce que dira le candidat pendant l'entretien. Pour résumer, côté évaluation, il n'y a que des connaissants, mais toujours partiels.

De l'autre côté, chaque candidat sait qu'il est connu d'eux jusqu'à un certain point ; le candidat ne connaît pas en détail les informations auxquelles le jury ou les observateurs ont eu accès. Il peut donc imaginer le degré auquel ils le connaissent. Le candidat se trouve donc face à une situation où, en puissance, il peut être identifié personnellement car il a fourni, dans un dossier biographique, des faits souvent non apparents mais portés à la connaissance du jury ou des observateurs, qui peuvent potentiellement rentrer en conflit avec ce qu'il donne à voir dans une interaction donnée.

S'il sait qu'ils savent, il doit, dans une certaine mesure, faire l'hypothèse de ce qu'ils savent du dossier, et ce qu'il pourrait dire de plus ; mais même s'il ne sait pas à quel degré ils savent, il peut choisir de ne rien en dire dans un cas comme dans l'autre. Tout cela peut être pertinent indépendamment de ce que l'on sait ou ne sait pas, puisque le problème de l'individu dans la gestion de son identité sociale et personnelle variera considérablement selon ce qu'il anticipe de ce que le jury sait et ce qui lui plairait d'entendre à nouveau, de conserver, cacher, ou de révéler d'autres éléments. S'il y a quelque chose de discréditable, il ne se situe plus dans le passé de l'individu, mais dans l'écart potentiel entre ce qu'il en laisse entrevoir et le « présent interactionnel » du candidat. Étant donné le nombre d'interlocuteurs auxquels il fait face, il est dans une situation précaire. Plus ils sont nombreux à connaître potentiellement son stigmate, plus la somme des écarts avec ce qu'il laisse paraître peut le trahir.

Les candidats connaissent du jury ce que ce dernier dit de lui en préambule, c'est-à-dire les positions qu'ils exercent au sein de l'établissement ou dans une autre organisation. En revanche, ils ne savent rien des observateurs. Les candidats n'ont aucun contact avec le jury ou les observateurs à l'extérieur des épreuves.

L'épreuve de l'entretien : une interaction en face à face canonique

C'est l'étape *in situ* de la sélection que nous avons décidé d'investiguer, car elle met en jeu des interactions. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons plus particulièrement aux épreuves individuelles⁶⁶, et à la plus représentative d'entre toutes : l'entretien individuel, et ce pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'elle est particulièrement significative – Goffman lui-même parle de ce « cas typique » – dans le contexte interpersonnel que nous souhaitons étudier. Ensuite parce que c'est dans cette configuration que l'ethnographe a constaté les mouvements les plus significatifs et les occurrences interactionnelles les plus fréquentes.

L'entretien est d'une durée de 35 minutes par candidat. Il s'agit d'un entretien semi-structuré qui se déroule face à un jury de trois personnes qui mène les débats (un membre de l'équipe du concours, un représentant de l'école, un représentant des partenaires du concours). Il pose un certain nombre de questions qui doivent permettre de compléter la connaissance et la compréhension du profil du candidat. Bien qu'elles doivent rester confidentielles, l'ethnographe peut révéler qu'elles portent sur (i) la réflexivité des candidats, (ii) leur autonomie de jugement, et (iii) sur leur capacité à valoriser leur différence.

Dans le même temps, quatre observateurs observent la scène. On rappelle que chaque candidat est « attribué » à deux d'entre eux qui vont alors les noter individuellement. L'entretien donne ainsi lieu à une double notation. La note globale attribuée par les observateurs au candidat représente 80% de la note à cette épreuve. Le jury donne une « note de jury », qui pèsera pour 20% dans la note du candidat à cette épreuve.

5.2. La gestion du stigmate

“To display or not to display; to tell or not to tell; to let on or not to let on; to lie or not to lie;
and in each case, to whom, how, when, and where.”

Erving Goffman, *Stigma*⁶⁷

La gestion de l'information est au cœur du stigmate. Alors que les personnes qui possèdent des stigmates observables font face à la certitude que les autres sont conscients de leur condition

⁶⁶ D'autres épreuves mettent en jeu des dynamiques collectives entre les candidats. Elles ne rentrent pas dans le périmètre de la présente étude et restent confidentielles pour la bonne tenue du concours. L'épreuve de l'entretien est, elle, plus classique et attendue.

⁶⁷ Chapitre 2, *The Discredited and the Discreditable* §2.

et dont l'objectif principal est d'atténuer les tensions interpersonnelles dans les interactions sociales, celles qui composent avec des stigmates dissimulables ont la possibilité de cacher cette partie d'elles-mêmes afin d'éviter les dérogations interpersonnelles, la discrimination ou d'autres répercussions négatives. C'est dans cette configuration de stigmate dissimulable que se situe notre étude, les stigmates sociaux ou conditions de santé précis des candidats n'étant pas flagrants, évidents ou manifestes dans notre contexte empirique même si leur présence au concours acte une différence.

L'objectif principal des personnes ayant des stigmates dissimulables est de gérer les informations qui y sont liées (Jones & King, 2014). Elles doivent décider comment, quand, où et à qui elles doivent révéler ou dissimuler leur identité⁶⁸. La révélation consiste à informer activement et délibérément les autres de son identité stigmatisée par le biais d'une communication verbale explicite ou d'actions comportementales ostensibles (Button, 2001). Les comportements de dissimulation sont des tentatives conscientes et actives de cacher une véritable identité et de « passer » pour un membre du groupe majoritaire⁶⁹. Ils peuvent inclure la fabrication d'histoires, l'esquive de questions personnelles, le fait de parler en termes généraux ou d'empêcher activement les autres d'apprendre certaines informations susceptibles de trahir une différence (Jones et al., 2013).

La dissimulation et la révélation présentent des schémas empiriques distincts (Jones et al., 2013) mais partagent des problématiques communes. Dans le contexte d'une interaction spécifique, la mesure dans laquelle un individu anticipe que la personne avec laquelle il interagit acceptera son stigmate dissimulable est le principal facteur prédictif de la révélation ou de la dissimulation dans cette interaction particulière (Jones & King, 2014). Si un individu anticipe l'acceptation lors d'une interaction, il s'engagera à révéler davantage et à dissimuler moins, autrement dit, on peut anticiper une relation linéaire positive entre l'acceptation anticipée et la révélation, et une relation linéaire négative entre l'acceptation anticipée et la dissimulation (idem).

Outre les perceptions de soutien, les différences individuelles joueront également un rôle dans cette révélation ou cette dissimulation. On sait que dans la mesure où le stigmate dissimulable fait partie intégrante de l'image de soi d'une personne, celle-ci aura tendance à le

⁶⁸ Un troisième type de comportement, la signalisation, consiste à faire jouer le non-dit, l'implicite, des allusions, à donner des indices pour permettre aux stigmatisés d'évaluer la réaction de l'interlocuteur avant de se dévoiler explicitement ou de « faire marche arrière » si des réactions négatives sont anticipées (Jones et al., 2013).

⁶⁹ Le *passing* est largement utilisé dans la sociologie anglo-saxonne pour désigner la compétence d'un individu à se faire passer pour un membre d'un groupe social autre que le sien.

révéler et à le signaler davantage et à le dissimuler moins que les personnes dont le stigmate est moins central (idem).

Ces diverses stratégies résultent du calcul psychologique consistant à « mettre en balance les avantages de l'authenticité personnelle et les craintes d'une discrimination potentielle » (Jones et al., 2013, p.1532). Cette révélation n'est pas un phénomène dichotomique et des études récentes suggèrent que les décisions de gestion et de divulgation d'identité sont complexes et à multiples facettes (Jones et al., 2013).

Dans notre configuration, on a identifié des figures diverses qui rendent compte d'un tout autre calcul, car les stigmatisés sont qualifiés du fait même de leur stigmate. Les décisions de révélation et de dissimulation deviennent en partie caduques. Alors que l'objectif de l'individu stigmatisé est habituellement de faire en sorte qu'il soit plus facile pour lui-même et pour les autres de détourner leur attention du stigmate et de maintenir une implication spontanée dans le contenu officiel de l'interaction, ici, le contenu officiel de l'interaction est potentiellement tournée vers le stigmate, dont l'intégration est le but avoué de l'organisation du concours et est le contenu officiel même de l'interaction. Le discrépance, en somme, devient le qualifié. Autrement dit, c'est un moment très spécifique de la « carrière morale du stigmatisé » que nous examinons. Il n'y a pas à recadrer un stigmate pour le rendre positif, puisque le cadre voit positivement le stigmate de la trajectoire sociale. Le candidat peut en venir à penser qu'il devrait s'accepter et se faire passer... pour ce qu'il est.

Se faire passer pour ce que l'on est

L'individu soudainement qualifié peut se sentir incertain sur la façon dont les normaux l'identifierons et l'accueillerons, ce d'autant plus qu'il a développé des stratégies pour le dissimuler. Il est susceptible de penser que le schéma habituel d'interprétation des événements quotidiens a été ébranlé. Les réalisations mineures peuvent être évaluées comme des signes de capacités remarquables et dignes d'intérêt dans ces circonstances.

Le fait d'apprendre à passer pour stigmatisé constitue une phase de la socialisation de la personne stigmatisée et potentiellement un tournant momentané dans sa carrière morale. Goffman mentionne deux phases dans le processus d'apprentissage de la personne stigmatisée : l'apprentissage du point de vue normal et l'apprentissage du fait qu'elle est disqualifiée selon ce point de vue (Goffman, 2009: Chapitre 1, Moral Career, §1).

Dans la situation investiguée, le point de vue normal n'est pas fondamentalement renversé, mais il faut remettre en cause momentanément son caractère disqualificatif. C'est l'apprentissage de son caractère qualificatif qui est à l'œuvre dans ce contexte.

Ainsi, après avoir potentiellement appris à dissimuler, l'individu doit alors désapprendre cette dissimulation. Les avantages que procurent habituellement le fait d'être considéré comme « normal » n'ayant plus court dans ce contexte, ce changement pourrait s'apparenter à l'occasion d'être tout à fait soi.

Se faire passer pour soi-même n'empêche pas de calculer sous quel jour on va se présenter. Ces personnes doivent, de la même manière, décider quand, comment et à qui révéler leurs stigmates cachés en partie connus de tous, et évaluer les conséquences de ces choix. Ce qui se présente devant nous n'est donc pas tant l'alternative d'une révélation ou d'une dissimulation que celle d'une exposition ou d'une non-exposition d'un stigmate qualifiant. Autrement dit, se présente le choix d'exposer ou de ne pas exposer, et de comment le faire ; l'exposition est d'autant plus stratégique que les stigmates observés ici ne sont pas apparents de prime abord.

En somme, le candidat ou la candidate doit être assez conforme pour rentrer – à terme – dans le moule de l'organisation, mais assez « déviant » de celle-ci pour que cette dernière juge – à travers ses représentants – son entrée par cette voie « acceptable », justifiée et rationnelle. La « minstrelization » (Broyard, 1950), par laquelle une personne stigmatisée joue devant les normaux « la danse complète des mauvaises qualités imputées à son espèce, consolidant ainsi une situation de vie en un rôle clownesque » (Goffman, 2009: Chapitre 3, Professional presentations, §3) ne fait pas sens ; en outre l'exposition de toutes les qualités que son parcours pourrait supposer passerait pour un manque d'humilité de la candidate ou du candidat. Les expositions trop parfaites, les prétentions trop prononcées comme la non-exposition totale peuvent discréditer sa qualification.

En somme, les candidats qualifiés aussi ont des informations à gérer. Il faut donc trier, modeler, exposer sélectivement, cacher, savoir exposer dans le silence sa différence. Ils doivent jongler entre la visibilité et l'ostentation (Goffman, 2009, Chapitre 2, Covering, §1).

L'objectif de l'individu devient de faire en sorte qu'il soit facile pour les autres non pas simplement d'accepter la présence du stigmate, mais d'attirer habilement l'attention sur lui, de le faire momentanément oublier dans son omniprésente contextuelle, ou de le reléguer en arrière-plan pour montrer qu'il n'en joue pas ostensiblement, car au fond tous les candidats pourraient le faire.

Le candidat ne peut pas découvrir les qualités strictement classiques que l'on attend dans ce type d'établissement, ou du moins seulement partiellement. Elles doivent être complétées par les qualités et les naïvetés qu'il pense que l'on rattache à sa condition. En prenant bien soin de montrer qu'en dépit de cette trajectoire, les candidats sont très capables académiquement, avec des qualités interpersonnelles fortes, il faut aussi qu'ils rassurent sur leur nature de « déviants résilients » avide de devenir, en partie, « élitairement normal », avec le « supplément d'âme » que la réputation des transclasses laisse suggérer. Il faut couvrir ce qui déborde, mais découvrir ce qui sert, juste ce qu'il faut et de la manière dont il convient. Se découvrir revient donc à un jeu de fléchettes où les échanges sont autant de possibilités d'atteindre ou de se rapprocher du fameux « cœur de cible » de la sélection en adoptant pour cela la trajectoire – c'est-à-dire la forme – la plus adéquate.

Cela revient alors à faire fructifier un capital stigmatique. Une fois qu'une personne stigmatisée non seulement ne l'est plus mais peut percevoir des avantages en donnant des informations sur elle-même qui vont dans le sens de la stigmatisation, alors il lui devient possible de s'engager dans des actions qui maximisent son gain dans le cadre d'une « politique d'auto-divulgation. » (Goffman 2009, Chapitre 3, Techniques of Information Control §13). En d'autres termes, et dans notre cas, la mesure dans laquelle la candidate ou le candidat pense qu'interlocuteur et observateurs valoriseront l'exposition du stigmate dictera consciemment ou inconsciemment les comportements épisodiques au cours des interactions.

Plus justement donc, la gestion d'informations discréditantes momentanément créditantes peut être assimilée à une forme contextuelle de *passing* plutôt qu'à une authenticité purifiée de tout *impression management*. Autrement dit, même lorsque l'on demande d'être soi, il faut savoir être autre. Les individus peuvent s'adonner au *passing* pour dissimuler leur stigmate, en se comportant comme s'il n'existe pas afin d'être jugés dignes d'évoluer dans le milieu social d'arrivée. Mais ici, à l'inverse, c'est afin d'être jugé digne du concours qu'ils doivent faire fructifier leur stigmate. Le *passing* désigne ici l'aptitude d'un candidat à se faire passer non pas pour un membre d'un groupe social autre que le sien, mais à se faire passer *pour ce qu'il est*, ou plutôt, et la nuance est importante, ce qu'il anticipe des attentes des autres sur ce lui.

Si la qualification au concours impose un cadre clair sur le profil des candidates et des candidats, les éléments de leurs biographies ne sont pas communiqués aux observateurs, mais les candidats ne le savent pas. Autrement dit, les candidats ne savent pas exactement ce qui est su par les observateurs : la manière dont ils choisissent de se présenter est conditionnée par l'hypothèse qu'ils se font du niveau de connaissance sur leur parcours de leurs interlocuteurs et observateurs lors du concours. Une marge de manœuvre conséquente existe donc.

Ce *passing* peut être involontaire, inconnu même de celui qui le pratique ; ou il peut consciemment l'utiliser pendant certains moments et pas d'autres. S'il est difficile voire impossible pour l'ethnographe de dire ce qui relève du volontaire ou non, il lui est possible de détecter et décrire les conduites observées, de dégager leurs spécificités dans le contexte où le stigmate est qualifiant.

C'est ici que la question de la forme de l'exposition du stigmate peut être introduite. Rendre compte de son parcours pour combler un public ou prendre ses distances par rapport à lui n'a que peu d'intérêt s'il n'est pas communiqué de manière adéquate. La plupart des stratégies comportementales de gestion du stigmate ont une composante discursive et on sait, à travers ces approches, que des stratégies comme le recadrage permet de réinterpréter les aspects stigmatisés de leurs activités principales ou les événements qui les entachent, afin de les présenter de manière appropriée (Goodrick et al., 2022). La forme de l'interaction est également clé dans leur différenciation et c'est sur elle que nous centrons nos analyses.

Nous nous penchons donc sur le fond, par le truchement du critère d'exposition ou de non-exposition du parcours mais aussi sur la *forme* des comportements dans ce contexte si particulier. Cela permet de densifier cette décision qui peut sembler binaire avec un ensemble de comportements qui élargit le spectre de l'expérience et le reflète de manière plus fidèle. Notre entreprise consiste bien plus à repérer les variations sur un continuum qui va de l'exposition à la non-exposition, le *comment*, plutôt que le choix de l'exposition en tant que tel.

Dans ce contexte, comment gérer le stigmate : que cacher que révéler ? On structurera les résultats de cette partie entre deux grandes décisions « exposer » et « ne pas exposer ». Au sein de ces deux grandes catégories, on dégagera des figures, c'est-à-dire les formes prises par la gestion du stigmate.

C'est l'occasion de rappeler que la stigmatisation n'implique pas tant deux ensembles d'individus concrets, les stigmatisés et les normaux mais qu'il est un processus social dans lequel chaque individu participe aux deux rôles. Le normal et le stigmatisé ne sont pas des personnes, mais plutôt des perspectives (Goffman, 2009, Chapitre 4, *Stigma and reality* §7), et nos figures ne sont que des moments de ces complexes interactionnels.

Il ne s'agit pas de faire une typologie des individus mais une typologie des usages : chaque individu pouvant, selon la séquence de l'entretien, mobiliser une figure plutôt qu'une autre. Nous insistons : nous rendons compte de types d'interaction et non d'individus concrets. Ces figures ne correspondent pas strictement à des individus car plusieurs figures peuvent être mobilisées alternativement par chacun au cours de l'interaction. Ces figures diverses rendent

compte du calcul consistant à mettre en balance les avantages de l'exposition de son stigmate qualifiant et ceux de sa non-exposition – ce calcul étant dynamique.

Les exemples donnés ci-dessous sont donc des « moments » dans un continuum où de multiples figures peuvent être mobilisées. Ces figures connaissent des variations infinies, et elles sont activées parfois simultanément, ce sont bien plus des nœuds plutôt que des figures monolithiques.

5.3. Les figures du stigmate qualifiant

On observe toute une variété de conduites qu'on peut diviser, d'après les critères du choix d'exposition du stigmate et de la forme de l'échange dégagée, en six types de gestion dont l'ethnographe a été le témoin direct.

Dans la première catégorie, celle de l'exposition, on a *le distancié*, qui présente son parcours avec fond et maîtrise ; *l'émouvant*, pour lequel le témoignage peut être révélateur mais surtout vibrant dans la forme ; *le vénément*, qui révèle avec fond et avec puissance formelle.

Dans la seconde catégorie, celle de la non-exposition, on observe la figure du *secret*, qui révèle peu sur le fond et conserve une forme discrète ; le *conforme* qui reste évasif sur le fond et se démarque par sa volonté d'adhésion dans la forme ; le *détaché*, enfin, qui est comme spectateur de la scène, dans la forme comme dans le fond. Toutes ces figures interactionnelles sont récapitulées dans le tableau 5.

Premier choix : Exposer

Le comportement d'exposition se caractérise par le fait qu'il confirme, montre et solidifie l'existence du stigmate. Dans ce contexte, les exemples d'exposition peuvent inclure le fait de parler de ses difficultés économiques et sociales, de discuter ouvertement d'un deuil ou d'évoquer des errances médicales.

On distingue trois figures interactionnelles principales lorsque ce choix est effectué : la figure *distanciée*, *émouvante* et *vénémente*. Poussées dans l'intensité de la forme, elles deviennent respectivement la figure *mécanique*, *kitsch* et *colérique*. On essayera de brosser ci-dessous leurs principales caractéristiques.

L'usage distancié, l'art du dévoilement mesuré. Cette figure a deux caractéristiques. Premièrement, si elle révèle beaucoup sur le fond, la relativisation est omniprésente. Il faut, pour elle, prendre de la distance par rapport aux difficultés, ne pas se laisser affecter, passer à autre chose. Deuxièmement, dans la forme, le ton est posé, monocorde, profond, il réhausse l'impression d'un déploiement presque administratif du parcours.

Cette figure ne jouit pas de parler à ses interlocuteurs de son stigmate, mais elle pense tout de même que traverser des difficultés et s'adapter préfigure bien des qualités. Elle suit le déroulé de l'entretien avec attention, répond avec des interventions précises, concises et maîtrisées tout au long de l'exercice. Les phrases sont claires, la figure parle de manière posée avec une gestuelle naturelle et adaptée. Elle a souffert, bien sûr, mais veut désormais aller de l'avant, avoir un rien d'impact sur le monde. Cette figure interpersonnelle incarne la tendance à exposer de manière explicite son stigmate tout en créant un pare-feu qui minimise les émotions ou l'anxiété qui peuvent lui être associées.

Dans sa forme la plus intense, c'est-à-dire la plus poussée, on assiste à une exposition mécanique et chronologique du parcours : le cadre familial chaotique qui fait échouer, la dette insoutenable et le dossier de surendettement, l'emploi en parallèle des études, le drame qui se déroule sous les yeux de l'individu et lors duquel chaque minute compte. Son intonation n'a rien de vibrante ou d'ostentatoire, même si on y décèle parfois une douceur qui contraste avec la dureté des faits. Cependant, l'intensité vient surtout du style d'exposition, presque froid, des heurts. La figure devient alors *mécanique*.

L'exposition dans l'émotion : de la figure émouvante à la figure kitsch. On constate une différence constante dans le dialogue qui s'engage avec cette figure. Elle évoque sa vie de famille, l'attachement viscéral qu'elle a envers ses membres, qu'elle mentionne avec grandeur et affection. Cette figure fait des réponses et des tirades presque poétiques, tant le rythme que le vocabulaire sont sincères, sérieux, graves, et démontrent une vraie recherche – consciente ou inconsciente – pour toucher l'auditoire. Elle évoque un sud natal, une banlieue ou un village avec la même sensibilité, et, déjà, expose un regard rétrospectif nostalgique sur son parcours. La fille abandonnée, la famille qui résiste malgré tout, la migration, le déplacement, les souvenirs de l'enfance. Venger sa race ? Il n'en est pas question tant ce qui domine chez cette figure c'est la tendresse plutôt que la honte ou la colère.

On pourrait croire que l'émouvant se distingue non pas par le fond mais par une forme reconnaissable immédiatement. Mais le premier aussi est distinctif. Il ira du superficiel au profond avec une amplitude remarquable. Elle adopte une attitude positive inséparable d'un

échange imagé ; on peut évoquer les dunes de la vie, les vagues des flots. Parfois, c'est la condition de transclasse même qui est évoquée, à travers l'ouvrage de Jaquet. En étant le témoin de cette figure, on en est persuadé « Les frontières sociales sont aussi sentimentales » (...) (Pasquali, 2014, Chapitre 3, Des fissures à la fracture §5).

Cette figure interactionnelle frôle parfois le stéréotype. Elle se sert de phrases du type « Prendre ses responsabilités, c'est accepter de recevoir les bonnes conséquences et les mauvaises », « les leaders ne sont pas nés, ils le deviennent » ou « oser m'a permis d'apprendre ». C'est un théâtre avec des gestes des bras, des regards, des sourires, des poses, des emphases. Écoute, patience, être généreux et serviable, travailler dur, ne pas abandonner, chérir une obsession « magnifique », tel est l'éventail des qualités qu'elle proclame.

Comment rendre compte au mieux de cette forme si particulière lorsqu'elle revêt cette intensité ? L'ethnographe ne peut s'empêcher de penser au kitsch kundérien tant elle en concentre les caractéristiques. Les sentiments suscités par le kitsch doivent toucher le plus grand nombre, « il fait appel à des images clés, profondément ancrées dans la mémoire des hommes » (Kundera, 1988, Sixième partie, La grande marche, 8 §3). Il est difficile de lui reprocher quoi que ce soit car, « Lorsque le cœur a parlé, il n'est pas convenable que la raison élève des objections. Au royaume du kitsch s'exerce la dictature du cœur. » (Idem, §2). C'est un effort plein d'espoir pour embrasser le kitsch, qu'il fabrique avec les morceaux de sa propre vie, « des images, des métaphores, un vocabulaire. » (Idem, 16 §3), « celui qui ne veut pas perdre la face doit rester fidèle à la pureté de son propre kitsch. » (Idem). En bref, « Le kitsch, c'est la station de correspondance entre l'être et l'oubli. » (Idem, 29 §1).

De la véhémence à la figure du barbare, la révélation dans la puissance. La dernière figure de l'exposition, c'est celle de la véhémence. Premièrement, cette gestion du stigmate qualifiant se caractérise par une intensité et une fougue. Dans la forme, elle est audacieuse mais aussi dans le ton, le choix des mots. La présentation n'est pas scolaire mais incarnée. Sur le fond, les thèmes choisis incitent à la discussion. La figure s'insurge contre l'inégalité des sorts, la situation d'infériorité dans laquelle sa position la met vis-à-vis des autres qu'elle juge plus favorisés. Le contexte offre alors une tribune à la colère. La figure se distingue par une visibilité forte du stigmate, associée à une révolte catégorique contre le regard d'infériorisation que l'on porte sur son sort. Elle se reconnaît par un martèlement de l'égalité de tous avec tous et, surtout, par la conviction vibrante de la non-infériorité de soi. La justice sociale parle par sa bouche ; il faut qu'on la prenne au sérieux. Le stigmate n'est plus un bouclier qui justifie l'échec individuel

de son porteur mais une épée qui remet en cause la réussite de tous les autres. Cette figure a une énergie dans le ton, un engagement corporel fort qui se traduit par des mouvements vifs et une voix vibrante, jusqu'à en être parfois déplaisante.

C'est que, dans sa forme la plus prononcée, l'engagement vocal et corporel est si intense qu'il devient troublant. Certaines thématiques évoquées dépassent le cadre de l'exercice avec peu de finesse. On ne peut s'empêcher de penser à Michelet et à ses deux modèles de « transclasse », le bâtard et le barbare (Jaquet, 2014, p.198). Le bâtard ignore ses origines tandis que la figure – positive chez Michelet – du barbare « ne les renie pas [ses origines], [qui] balaie tout sur son passage et affirme sa vitalité propre sans complexe, toute honte bue. » (Idem).

C'est une figure qui doit « s'élever », qui a, au rythme des infériorités supposées qu'on lui a répétées, amassée une telle réserve de vitalité qu'elle devient inconcevable et inconvenante si l'on n'a pas épousé la même trajectoire. Elle a subi plus qu'eux, les « autres », en sait plus qu'eux à bien des égards, et elle veut en rendre compte pour qu'ils puissent lui rendre des comptes. Ce qui la distingue, ce n'est pas l'ampleur du parcours, mais la vitalité que ce dernier lui a donnée, qui s'exprime en autant de degrés différents de colère et d'agitation. La ferveur avec laquelle elle veut bousculer l'ordre établi est aussi passionnée que précaire ; dans sa contestation même, il y a l'espoir de l'intégration. Toute sa colère est comme suspendue au fil du concours et à son verdict.

Second choix : Ne pas exposer

Les personnes qui doivent gérer des stigmates dissimulables fonderont leurs décisions sur le degré de soutien qu'elles perçoivent de la part de leur organisation (Jones & King, 2014). On peut imaginer, dans ce contexte où le stigmate est qualifiant, que la dissimulation serait jugée moins opportune au regard de la « distinction positive » à l'œuvre et attendre plus de comportements d'expression que de non-exposition.

On constate pourtant la coexistence des deux stratégies d'exposition et de non-exposition. Les candidats, qui admettent par leur présence un stigmate, peuvent fournir des efforts substantiels pour éviter que ce dernier ou une partie de ce dernier ne soit trop visible ou explicité.

Comme pour l'action d'exposition, on distingue plusieurs postures interactionnelles retenues par les candidats : la figure *secrète*, la *conforme* ou la *détachée*. Sous leur forme la

plus intense, elles deviennent les figures de l'*obscur*, du *zélote* et du *touriste*, respectivement. Attachons-nous à leur tour, à leurs particularités.

Le secret, entre mystère et discrédition. Cette première figure de la non-exposition, la secrète, regroupe celles et ceux qui masquent leur stigmate, ou, du moins, n'en font pas l'étalage, malgré sa révélation partielle et préliminaire par le dossier ou par leur simple présence dans le concours. Cette stratégie consiste à dissimuler les signes de stigmates qui sont devenus des symboles de qualification. Tout chez cette figure est marqué par le sceau du mystère. En présence du jury, elle utilise une forme d'adresse respectueuse, comme une urbanité pudique. Elle semble traiter le jury avec considération, non pas pour son bien, ou simplement pour son bien, mais pour assurer la continuité d'une interaction paisible et ordonnée.

Le ton est posé et effacé au moment de mentionner, dans un vocabulaire toujours flou et abstrait, des « difficultés », et des expressions – présentes mais toujours furtives – comme « s'accrocher » « rebondir », des formules généralistes comme « on ne baisse pas les bras », on « repousse ses limites », on « se confronte aux obstacles plutôt que de les fuir ».

Le fond reste évasif, on n'aura pas accès à des pensées profondes malgré le coup de scalpel de l'exercice de l'entretien et du concours. C'est plutôt ce dernier qui se vide de ses secrets et révèle sa profonde fragilité dans le processus. Il offre aux candidats un espace d'échange sur des obstacles sociaux majeurs, mais par respect et absence de voyeurisme, il ne les y pousse jamais complètement. On prend soin de respecter l'hermétisme de cette figure, de ne pas forcer les preuves.

On préserve, à ce moment-là, autant la face du candidat que celle du processus de sélection. Parfois, les membres du jury tenteront de tendre une perche qui ne sera jamais saisie. Par la force du processus, le candidat sera sans doute tenté. Par la délicatesse du premier, le second pourra maintenir la généralité, et une ambiguïté qui n'ira que rarement jusqu'à la réticence de parler.

La figure secrète ne mobilise pas des doubles secrets qui cachent le fait que quelque chose est caché : si le fait crucial est caché, on ne peut pas cacher, du fait même de la présence au concours, le fait que des faits cruciaux ont eu lieu même s'ils n'ont pas été ouvertement admis. Les secrets sont gardés, mais pas le fait que des secrets soient gardés. En somme, le secret reste actif dans son silence.

Comment manier le secret sans menacer son succès ? Deux postures peuvent être observées qui correspondent à deux réponses distinctes à cette question. La première solution consiste à embrasser totalement le silence et ne rien révéler, autrement dit, il s'agit de

dissimuler. Des candidats parleront volontiers de leur trajectoire étudiante, de leurs premières expériences professionnelles, de leurs passions éventuelles : le sport, la littérature, l'art en général. C'est comme si le parcours exposé ne semblait pas avoir grand-chose à voir avec la situation du concours. En réalité, l'entretien est alors plus banal que le plus banal des entretiens des concours « normaux » – c'est cela qui le trahit. Le secret, consciemment ou non, est gardé par un discours de surface et un mutisme trop lourd pour ne pas être significatif. Cela ne revient pas à l'entretien « normal » car c'est par le secret même qu'on laisse entrevoir la différence – c'est le non-dit qui est audible. Des preuves peuvent être offertes de manière fugace mais elles ne sont jamais beaucoup plus que des « glissements » plus ou moins intentionnels (Goffman, 2009, Chapitre 2, Techniques of Information Control §14).

La seconde solution, c'est de rester secret mais aussi de *suggérer* avec parcimonie. La figure du secret se distingue des autres catégories par son pouvoir d'exposition par la suggestion. Elle peut saisir les occasions tendues par le concours pour parler de sa trajectoire. La figure ne réagit pas explicitement aux opportunités données mais par le détournement. Cela se fait de plusieurs façons. La non-révélation du fond se double d'usages particuliers dans la forme, comme l'humour ou la dépersonnalisation. L'humour, dans cette statégie, n'est pas tant l'art des conséquences que celui du voilement et du dévoilement. Distance et obligeance se mêlent pour produire une scission avec le jury qui n'empêche pas la connivence.

Quelles raisons poussent cette figure à dissimuler au jury les détails de sa vie, au delà de la gêne bien compréhensible qu'un stigmate peut déclencher ? On pourrait tenter trois hypothèses « rationnelles ». La première, c'est que le secret n'est pas jugé assez intéressant, pas assez « stratégique ». Si l'entretien est une occasion rêvée de l'aborder, c'est la possibilité de se saborder qui est retenue : le stigmate n'est pas jugé assez « compétitif » pour faire une différence positive dans le cadre du concours. La seconde hypothèse, c'est que le secret est jugé intéressant par le candidat mais que ses effets anticipés sont incertains ou que la pudeur l'emporte, ou que l'on considère qu'une fois passé l'épreuve du dossier, on n'a pas à y revenir. La troisième hypothèse, c'est que le secret est trop sombre pour ne pas susciter la gêne chez les interlocuteurs, même dans ce contexte où le stigmate est qualifiant. Ces secrets « sombres » (Goffman, 2009, Chapter 2, Personal identity §7) sont incompatibles avec le maintien dans de bonnes conditions de la situation interactionnelle en cours et, en la menaçant, ils dilapideraient les chances de remplir l'objectif qu'elle permet d'atteindre – l'intégration dans une Grande école. Ce secret sombre marque l'étendue du spectre, ou la ligne de crête entre ce qui est qualifiant et ce qui ne l'est pas – ou plutôt ce qui ne l'est plus passé un certain point.

Le conforme et le zélote, figures de l'adhésion. La deuxième figure de la non-exposition est celle du conforme. La forme est classique, le fond superficiel et l'on ne saisit pas bien son passé distinctif. Il n'est pas exposé. En ce qui concerne la visibilité du stigmate, il ne laisse donc rien transparaître, comme la figure du secret. Mais, pour la forme et l'intensité, cette figure se cale sur l'organisation à laquelle elle pense avoir affaire. On croirait l'autochtone. Elle en a le vocabulaire, le ton, les préoccupations et la politesse. C'est comme si la figure était déjà prise dans l'organisation, et que la figure n'envisageait pas un monde ou un futur sans la Grande école. L'idée de la carrière parfaite a déjà capturé son esprit et sa ferveur. On la voit à ce regard déterminé et sincère, cette résolution puissante qui ne s'est pas encore affranchie de la peur d'échouer. C'est comme si elle se trouvait à l'entrée d'un tunnel qui la rassurait, qu'elle attendait depuis longtemps, dans l'instabilité et la non-linéarité de son parcours.

Le zélote est une variation du conforme, son exagération. Il se caractérise par une intensité supérieure. On parle de « plan de bataille » pour « optimiser son temps » jusqu'à une « victoire finale ». L'entrepreneuriat est une solution pour « sortir de sa zone de confort » et côtoyer un environnement « disruptif ». On parle volontiers de *personal growth*, de développement personnel, des sacrifices pour parvenir à ses fins professionnelles. C'est sûr, la voie d'analyste en fusion et acquisition est une possibilité. La figure du zélote n'hésite pas à perpétuer avec force le mythe de la méritocratie, dont il sera le prosélyte. On mérite ce que l'on a et on a ce que l'on mérite.

Cette figure n'adopte pas le rôle de normal pour parvenir à entrer dans l'organisation, pas plus qu'elle ne joue de son stigmate : elle parie sur la surconformité malgré l'esprit du concours. Elle joue la figure de ce qu'elle pense être l'« étudiant moyen d'élite », comme si ce dernier n'était que détermination, force et ambition de faire ce qui a déjà été fait par ses prédécesseurs. Le zélote donne ironiquement à voir la stigmatisation qu'il fait des membres de l'organisation qu'il souhaite intégrer. Elle montre que le rôle de normal et le rôle de stigmatisé, « font partie du même complexe, qu'ils sont taillés dans la même étoffe. » (Goffman, 2009, Chapitre 4, *The Normal Deviant*, §1).

En conséquence, cette figure n'hésite pas à changer d'avis ou de position si elle perçoit une forme de désapprobation d'un membre du jury, ou au contraire, à reconnaître avec bonheur qu'elle est du même avis que lui ; c'est comme si elle accordait beaucoup plus d'énergie à penser la meilleure manière de penser avec autrui les mêmes choses plutôt qu'à tout simplement penser par soi et pour soi. Le zélote est pris et épris de ce qui est défini comme normal, il veut à tout prix en faire partie, jouer d'une manière irréprochable devant un public qui n'attend pas cela. La pression que cette figure exerce sur elle-même pour être conforme est telle qu'on

pourrait se demander si elle fait encore partie de la diversité. Enfermée dans le moment social de l'entretien, la figure du zélate joue le drame de la normalité plutôt que celui de la déviance. Sa présence soutient le rôle du stigmatisé, son comportement celui du normal fantasmé par ce dernier.

Du détaché au tourist : la figure sans efforts. Enfin, il y a la figure du détaché, qui s'apparente davantage à une non-gestion du stigmate. Si les autres types de gestion du stigmate donnent l'impression que chacun des usages est considéré comme potentiellement stratégique, et, à ce titre, témoigne d'une réflexion consciente ou inconsciente et d'une compréhension du contexte dans lequel il est effectué, le détaché ne semble accorder aucune importance à son discours, ses postures, ses tactiques, comme s'il s'agissait non pas de produire une opinion favorable mais défavorable malgré soi.

Si le candidat sait qu'il est évalué, il semble exagéré de dire que, dans ce contexte, elle a longtemps réfléchi à sa posture ou à sa « stratégie de performance » et qu'il s'est trompé. La figure du détaché rend compte d'une absence de préparation qui pourrait passer pour la préparation de la non-préparation tant elle est éclatante. Tout n'est qu'embarras dans cette décision d'être présent ici, de vouloir intégrer ce lieu et d'avoir pour cela à échanger avec un jury.

Dans le contenu, rien ou presque n'est exposé du parcours, tandis que la forme se caractérise par un dilettantisme, si puissant que l'ethnographe en est parfois soufflé. Le détaché, contrairement au distancié, semble lui « détaché » de la situation, c'est-à-dire libéré de la tâche de faire fructifier son passé comme son présent. Comme si postuler à cette Grande école était un hasard supplémentaire sur une trajectoire qui n'est pas constituée d'autre chose.

Ce type de travail interpersonnel n'est pas lié à un « retrait du jeu » mais peut-être simplement au fait que tous ne sont pas au courant des règles. Les personnes stigmatisées peuvent aussi percevoir la futilité de leurs efforts pour « jouer le jeu » et tenter de s'en distancer.

Poussée à l'extrême, la figure du détaché devient celle du tourist, qui exacerbe tous les traits relevés précédemment. Le tourist, c'est l'inverse du conformiste ou plutôt, c'est le parfait exemple des errances dans le conforme qui n'en ont pas la forme. Il n'exprime pas l'envie de briller ou de monter les échelons. Il y a une forme de désintérêt débonnaire. La figure ne consiste pas à afficher des ambitions démesurées et pourtant elle donne en spectacle son décalage. L'implication est chétive, la compréhension des règles formelles et informelles, faible. Il y a parfois une forme de transgression qui peut aller jusqu'au retard à l'entretien. Le métro n'est peut-être pas passé, mais le train du concours si. Cette figure ne permet pas une

interaction engagée et significative mais léthargique. Elle se contente d'exister, pas beaucoup plus. Le vocabulaire est naturel, pas forcé, ni local ni global mais profondément personnel.

Voilà donc l'ensemble des figures ordinaires dont l'ethnographe a été témoin. Il faut désormais se pencher sur l'effet produit par ces figures dans le processus de sélection. Pour le découvrir, il faut nous pencher sur la question de la région arrière, celle de ceux en charge de la sélection.

Tableau 5. Les figures du stigmate qualifiant

		Intensité de la « forme » de l'interaction	
		Faible	Haute
Visibilité du « fond » du parcours	Exposé	Distancié, Émouvant, Véhément	Mécanique, Kitsch, Barbare
	Non exposé	Secret, Conforme, Détaché	Obscure, Zélote, Touriste

5.4. La décision : Produire un verdict

« The stigmatized and the normal are part of each other; if one can prove vulnerable, it must be expected that the other can, too. »

Erving Goffman, *Stigma*⁷⁰

Les différentes figures du stigmate qualifiant passent le tamis de la « reconnaissance cognitive » des observateurs, c'est-à-dire l'acte perceptif consistant à « placer » une personne (Goffman, 2009, *Biographical Others*, §5).

En l'occurrence, cette opération de placement est une demande formelle de l'organisation. Elle consiste à ranger les candidats, dans le camp de potentiels lauréats ou non. Potentiels, car s'il n'est jamais certain qu'une évaluation vaille une place au candidat, on est à peu près sûr de ceux qui se retrouveront dans un ballottage favorable ou non. Pour évoquer ce processus de production, on distinguera le processus individuel d'absorption du stigmate qui a lieu lors du déroulement des épreuves et l'étape de mise en commun collective qui les suit.

⁷⁰ Chapitre 4, *Stigma and reality*, §1.

Pendant le concours – Le processus individuel d'absorption du stigmate

On distinguera deux modalités de l'absorption dans l'action qui a lieu pendant l'entretien des candidats. La première est celle de la rigueur, omniprésente, incarnée par l'outil de gestion utilisé pour les évaluer. La seconde est celle de l'authenticité.

1. La main visible de la rigueur - L'absorption rationnelle par un outil de gestion

Pour réaliser cette opération de placement, les observateurs disposent d'un outil de gestion d'une exhaustivité remarquable dont la rationalité est éclatante. La minutie apportée à sa conception, le soin déployé pour son explication suscite l'admiration de l'ethnographe qui ne possède pas tant de critères ou de dimensions fixes pour son propre travail d'exploration.

Un document consigne vingt-quatre critères répartis dans six dimensions. On observera, par exemple, les candidats selon leur capacité à savoir capter et trier l'information, appréhender la complexité, avoir un esprit critique, une flexibilité conceptuelle, élaborer une vision, faire preuve de créativité, avoir de l'audace, savoir prendre une décision, savoir s'organiser, savoir passer à l'action, avoir le sens du résultat, être flexible, convaincre, savoir se positionner par rapport à ses valeurs, se connaître soi-même, avoir de la distance, savoir respecter la règle, savoir écouter, savoir prendre sa place dans la relation, dans le respect des autres, savoir parler aux autres dans un registre approprié, savoir se décenter, comprendre les attentes, faire preuve d'implication, savoir se concentrer, savoir fonctionner malgré le stress, faire preuve de résilience. La relation à soi et aux autres sont des dimensions explicites, de même que l'énergie du candidat.

Au moment même où il rédige ces lignes se trouve en face de l'ethnographe un observateur, assis, sourcils froncés et visage sérieux ; il est comme plongé dans l'outil, sur lequel il travaille minutieusement pendant l'épreuve d'un candidat ; chaque fois qu'un item pose question, il lève les yeux au ciel en quête de réponses, plein d'emballlement et parfois d'affliction face à ce travail excessivement minutieux.

L'outil décompose, d'une part les éléments à observer et, d'autre part, incite à les placer sur une échelle de performance. Chacun des critères fait l'objet d'une « cotation » de -1 à 3, chez chacun des candidats, pour chacun des critères. La cotation -1 correspond à une « contre-performance », autrement dit, le candidat fait mal ; 0, le candidat, ne fait pas alors qu'il devrait faire ; 1, il commence à savoir faire, il fait un peu mais sans grande portée ; 2 sa maîtrise de

l'item est correct, il fait un peu plus avec plus d'impact ; 3 la maîtrise est jugée excellente, le candidat fait beaucoup et produit de l'impact.

Chaque cotation est associée, pour chacune des épreuves, à une description ad hoc. Il ne s'agit pas, pour les observateurs, de placer chacune des « compétences » des candidats sur un spectre sans preuves mais de consigner chacun des faits concrets qui justifient une telle cotation. L'outil est une tentative de poser un regard analytique sur les prestations des candidats, et de transcrire ensuite les événements, les attitudes, qui justifient ce regard. Cette « purification » analytique se forme, minutieusement, progressivement, à la fois dans son détail des items et à la grosse maille des cotations. La marge d'interprétation des différents items est réduite, autant qu'une telle mécanique peut le permettre.

Le terme retenu de « cotation », sans doute pour ne pas utiliser celui de « note », est évocateur : l'action de coter, c'est celle de fixer une note mais aussi celle qui consiste à fixer un prix sur un marché. L'ethnographe aime cette métaphore qui, bien qu'elle soit sans doute exagérée, reflète avec justesse cet acte décisif de la « relation marchande » sur ce que l'on pourrait appeler le « marché des transclasses ».

Il y a une offre de stigmates, dont nous avons vu les figures, et un client qui incarne la demande, l'organisation, représentée par les observateurs. On pourrait tout aussi bien dire qu'il y a, du côté des candidats, une demande d'ascension et, du côté de la Grande école, l'offre d'un concours spécifique. Comme sur les autres marchés il y a des règles, explicites et implicites, complexes, qui permettent d'orienter les choix du vendeur et de l'acheteur.

Ce qui intéresse l'ethnographe, ce sont bien plus les commentaires des observateurs que ces quantités. Ils reflètent la réception des figures dégagées plus haut : on saluera la « mesure, le calme, la cohérence, la prise de risque bien mesurée et le ton approprié » du distancié, on soulignera le propos très personnel et sensible de l'émotif, son émoi vif, le courage de dévoiler ses vulnérabilités. On pointera, au contraire, « des difficultés à revenir de façon analytique sur ses expériences » le fait de « se perdre parfois dans des détails qui ne contribuent pas à étoffer son propos », une tendance à l'émotivité ou quelques maladresses de positionnement. La figure de la colère, son audace, pourra être vue comme une « différence assumée et comprise ». Dans ces commentaires, on sent la gestion de l'écart entre la sympathie parfois éprouvée par l'observateur et la rationalité de l'outil, garante d'une sélection équitable et juste pour tous, candidats comme observateurs.

On pourrait bien sûr se pencher plus longuement sur cet outil, son vocabulaire, la façon dont il crée la sélection et comment il dessine l'individu attendu, dans la grande tradition de la recherche sur les outils de gestion. On pourrait se pencher sur la manière dont l'outil, par sa

conception même, crée l'évaluation et le consensus. Mais ce qui intéresse bien plus l'ethnographe c'est de repérer, au-delà de ces critères tangibles, ce qui produit la décision.

Est-ce que les critères minutieusement conçus font la décision ? Jusqu'à un certain point. L'ethnographe perçoit que la source principale d'inconfort ne concerne pas ces critères analytiques, ceux qui sont inscrits dans le document. Un questionnement traverse cette opération de placement. La décision repose sur un critère qui est à la fois beaucoup plus simple et beaucoup plus complexe.

2. La main intangible de l'authenticité

Les personnes qui possèdent des stigmates dissimulables prennent des décisions concernant comment, quand et à qui divulguer leur identité, décisions qui interviennent souvent dans le contexte de deux motivations concurrentes : l'authenticité et l'autoprotection (Jones et al., 2013). Dans le contexte qu'on observe, l'authenticité et l'autoprotection pourraient bien se confondre. Pour les candidats, se dévoiler « authentiquement » peut permettre de se ménager une porte d'entrée dans l'enseignement supérieur, et donc de se choyer.

Ce qui traverse les commentaires des observateurs, c'est la question de l'authenticité du candidat, du bien-fondé de sa présence dans ce concours. Elle est au même plan que la question de sa légitimité au sein de l'établissement. Ce doute a encore lieu, faut-il le rappeler, malgré l'évaluation minutieuse des dossiers. La peur de se tromper se love dans une peur d'être trompé et donc de tromper l'esprit de la sélection. Chaque source potentielle d'inauthenticité émanant du candidat peut devenir un élément qui remet tout le reste en cause. Et, dans le cas où un candidat est jugé authentique, peut-être l'est-il à dessein et donc ne l'est pas vraiment ; au contraire, le candidat qui paraît inauthentique peut forcer sa posture, qui tire alors vers l'inauthenticité alors même qu'il s'agit d'un authentique effort pour faire paraître ce qu'il est. La régression infinie du jugement de l'authenticité n'offre pas de réponse conclusive.

Comment atteint-on le verdict d'authenticité ? L'authenticité n'apparaît pas dans les critères centraux du « fichier de la rationalité » décrit plus haut. Elle n'est pas décortiquée, décomposée en critères et en notations accompagnés de descriptions, peut-être parce qu'évaluer l'authenticité par ces critères reviendrait à « vérifier l'harmonie par l'algèbre »⁷¹.

C'est donc, cette fois, à l'ethnographe de travailler et de se pencher lui-même sur l'équation. Si l'on ne fera pas de l'étude de l'authenticité une science exacte, comme l'algèbre,

⁷¹ Citation de Pouchkine tirée de Mozart et Salieri, *in* Oulitskaïa (2014).

on peut dégager ses grands déterminants dans le contexte qui nous intéresse.

Le verdict d'authenticité par les observateurs est fonction de la gestion du stigmate qualifiant par le candidat et de leur propre absorption du stigmate. Comme vu précédemment, la première comprend trois éléments : la décision sur l'exposition ou non du stigmate, la forme et l'intensité de cette exposition. La décision d'exposition n'est pas décisive en elle-même, ni la forme. On peut juger authentique le fait de cacher ou de révéler son parcours, d'être émotif, en colère ou détaché.

En revanche, l'intensité, le trop peu ou l'excessif, semble faire bien plus réagir. La figure trop agressive, trop émotive, trop détachée ou trop « normale » fait jaillir un inconfort qui se traduit par un questionnement sur l'authenticité. Une intensité trop forte, ou trop faible semble être décisive. La mesure semble être constamment valorisée et signe du vrai. Les combinaisons varient, mais la constante est bien là : adopter une figure trop intense durablement menace le verdict d'authenticité.

On rappelle que l'absorption du stigmate par l'observateur a deux modalités : rationnelle et personnelle. L'absorption rationnelle fera foi et participe du jugement d'authenticité. Les critères doivent correspondre à l'image que l'on se fait du candidat après son parcours. Celle-ci comporte son évaluation rationalisée par l'observateur et la boîte noire de son propre parcours.

L'histoire de l'observateur elle-même intervient dans le processus mais le premier groupe de personnes compatissantes, celui des personnes qui partagent ces stigmates, sachant par expérience les difficultés affrontées, peut aussi éprouver de la défiance : le candidat en fait-il trop ? Il ne faut pas oublier que ce choix découle de ce croisement, de ces deux histoires sociales qui se rencontrent ; celles des observateurs restent à jamais opaques pour l'ethnographe. De manière assez évidente, des transclasses accomplis – certains observateurs – jugent ici des transclasses en train de se faire.

La façon dont les observateurs peuvent faire le lien entre les récits des candidats et leur propre parcours est multiple : l'identification, la désidentification, la schizo-identification et l'identification neutre pour reprendre des catégories déjà existantes dans d'autres contextes (Humphreys & Brown, 2002). L'identification implique la perception d'un lien actif et positif entre les figures adoptées par le candidat et son propre parcours. La désidentification décrit la perception d'un lien actif et négatif entre les figures proposées par le candidat et le passé de l'observateur. La schizo-identification se manifeste par des individus qui s'identifient et se désidentifient simultanément avec différentes figures. Enfin, l'identification neutre fait référence à une perception d'impartialité par rapport aux figures, dans laquelle il y a une absence

explicite d'identification ou de désidentification de la part de l'observateur. Sur le terrain, ces quatre phénomènes d'identification pouvaient être envisagés, mais de l'extérieur c'est la désidentification qui semblait dominante.

L'observateur cherche à discriminer avec le plus de certitude possible l'authenticité feinte de l'authenticité authentique ; la première devant être chassée tandis que la seconde doit être récompensée si les autres critères de la sélection sont remplis. La réponse de l'organisation dépend non seulement de la mesure dans laquelle les candidat eux-mêmes croient ce qu'imaginent les observateurs, mais aussi comment ces derniers croient ce qu'ils croient pour déceler les maladresses et les malentendus qui viendraient masquer une authenticité pourtant bien présente. L'authenticité est provisoire, suspendue à l'exercice. En somme, l'authenticité est la justesse situationnelle du candidat croisée avec l'agilité décisionnelle de l'observateur.

Finalement, les déterminants en ce qui concerne ce que l'on pourrait appeler le « verdict de l'authenticité » sont les suivants (voir annexe 1). L'authenticité est fonction de la décision d'exposition, de la nature de cette exposition et de son intensité et enfin de l'absorption/réception du stigmate qualifiant par les évaluateurs. Cette dernière est fonction de son utilisation de l'outil rationnel et de son interprétation individuelle, dont le parcours de chaque observateur est une des composantes.

L'authenticité n'est pas le bras armé de l'humanité, tandis que la rationalité n'est pas celui de la rigueur mécanique ; les deux sont des modalités qui se co-construisent jusqu'à se confondre. Les seuls contrôles disponibles sont la main de fer d'une gestion bien visible de la raison et la main invisible mais non moins sévère de l'authenticité. Ce sont des jeux de force qui s'accomplissent dans l'exercice même, et la rigueur dans l'authenticité est parfois plus forte que la rigueur elle-même.

Annexe 1. L'équation de l'authenticité

Authenticité

$$\begin{aligned} &= f(\text{gestion du stigmate qualifiant ; absorption du stigmate qualifiant}) \\ &= f\left(f(\text{décision d'exposition du candidat ; nature de l'exposition ; intensité de l'exposition}) ; \right. \\ &\quad \left. f(\text{absorption rationnelle ; absorption individuelle})\right) \end{aligned}$$

Mais l'authenticité fiable est aussi celle pour laquelle les constatations sont partagées, et sont aussi fonction des confirmations que l'on obtient ou pas de la part des autres observateurs.

Il convient donc de se pencher sur une dernière étape clé du processus de sélection : la délibération collective.

Après les épreuves - La délibération collective, conseil de classe et conseil de guerre

« If the guardian is satisfied with what is happening to the new inpatient, the world ought to be. »

Goffman, Erving, *Asylums*, 1961⁷²

Si l'on part du principe que les individus se soucient de l'opinion des autres, à des degrés divers, il est naturel de penser que le processus collectif de délibération peut être un moyen important d'établir et de garantir certains modèles de comportement. La main intangible de l'authenticité contribue à nourrir un « modèle de jugement » plus large qui offre la perspective que la manifestation de sa composante individuelle gagnera la bonne opinion des autres, et est donc indissociable de son versant collectif. Seul les jugements individuels honorables peuvent être honorés, et les jugements honorables ont pour eux la gloire d'être conformes à ceux des autres.

Une délibération collective pour passer en revue la douzaine de candidats de chaque session du concours a lieu l'après-midi, après toutes les épreuves, et dure jusqu'à trois heures. Elle rassemble l'ensemble des observateurs et les responsables du concours, qui n'ont pas le droit d'échanger leurs opinions sur les candidats avant cette étape décisive.

Son étape préliminaire, c'est *l'agrégat des jugements*. Elle correspond à une compilation des évaluations individuelles des observateurs pour chacun des candidats : on consigne les cotations de tous dans un fichier central.

Une fois cette étape effectuée, la délibération en tant que telle se poursuit en deux phases. La première, *l'arbitrage dual*, correspond au passage en revue de chacun des candidats, et de l'échange pour chacun d'eux entre les deux observateurs « responsables » de l'observation du candidat en question. Rappelons que deux observateurs observent un même candidat, et ces deux jugements combinés constituent largement la décision d'intégration. Chacun des candidats est passé en revue, et les observateurs s'expriment pour mettre en perspective leur jugement, basé sur les cotations ainsi compilées et visibles de tous. La seconde phase, qu'on désignera

⁷² The Moral Career of the Mental Patient, The Prepatient Phase, §19.

l'ouverture, reflète ce moment où le reste des observateurs, s'il le souhaite, peut intervenir sur le cas d'un candidat, sans qu'il l'ait spécifiquement observé.

Deux grandes configurations existent : le consensus de travail et le conseil de guerre. Dans le premier cas, qui est celui qui se présente le plus souvent, la décision est rendue assez vite. L'activité en coulisses ne prend pas la forme Goffmanienne d'un « conseil de guerre » mais est plutôt marquée par le sceau du consensus de travail, afin de mener à bien l'organisation de la non-reproduction. Du fait des critères, ou de la proximité des jugements, les notes des deux observateurs lors de l'arbitrage dual sont souvent très proches, alors même que les observateurs ont interdiction d'échanger entre eux sur les candidats auparavant. Ce sont les dimensions rationnelles qui font foi. La proximité des jugements est une légitimation de l'outil qui provient peut-être des marges trop fines ou trop larges qu'il laisse. L'ouverture au reste des observateurs est alors l'occasion de faire part de confirmations, de nuances, d'amusements, qui ne changeront pas la décision. Le plus souvent, aucun commentaire ne sera effectué.

La seconde configuration, celle où des écarts de jugement apparaissent, est plus délicate. Il faut alors les gérer, les maîtriser, y donner du sens. Étant donné que l'arbitrage est d'abord dual, la dissension provient nécessairement des deux observateurs responsables du candidat. Les écarts de jugement apparaîtront alors en rouge sur le tableau projeté dans la salle de délibération et ils vont échanger sur le ou les critères pour lesquels la cotation diverge. On reviendra alors vers les définitions précises des cotations pour chacun des critères évalués, mais des différences d'interprétations pourront toujours exister. Là encore, la construction du processus, par le truchement de l'outil et de son interprétation, empêche des formes d'affrontement trop manifestes qui pourraient entraver la sélection.

Il y a plusieurs issues. Soit les deux observateurs s'accordent, et l'un colle à la cotation de l'autre, ou réduit suffisamment l'écart entre les deux cotations. Dans certains cas, cependant, les observateurs resteront campés sur leur position. Dès lors, on passe à l'arbitrage collectif de ces cas polémiques. On assiste alors à un contrôle mutuel du jugement d'autrui. Là encore, l'authenticité revient à plusieurs reprises dans les discussions. Les observateurs écoutent, se contrôlent mutuellement et eux-mêmes, ils se communiquent des signes d'approbation, de désapprobation ou de doute – un sourcil levé ou froncé, un regard vers le ciel, un imperceptible hochement de tête ou un flagrant soupir dans les cas les plus extrêmes.

La décision est parfois délicate. La tension monte, et les propos sont alourdis par le poids d'un verdict que l'on doit prononcer. Il serait décisif de se tromper. Que doit-on faire ou ressentir à propos de ce candidat ? Les candidats en question, au moins, ne connaîtront pas l'inconfort de cette scène ; ils n'auront pas à admettre à quel point cette science du choix est

limitée ; ils ne seront pas contaminés par le vertige ou la platitude de ces doutes et ces certitudes sur leur sort. Certains d'entre eux se retrouvent au centre d'un tourbillon de doutes concernant ce que l'on doit penser de leur authenticité. C'est comme autant de futurs qui se dessinent, qui s'effacent, qui se tordent en temps réel devant l'ethnographe qui essaye de ne pas y penser tant cette idée lui est à la fois inconfortable et vertigineuse.

Les observateurs sont poussés dans plusieurs directions, et ils deviennent alors, peu à peu, des stigmatisés à leur tour, on leur dit ce que ce candidat est et ce qu'il n'est pas et donc ce que leur propre jugement devrait être, dans l'intérêt du candidat comme de celui de l'observateur. Les observateurs observent même le jugement de l'ethnographe sur leur jugement qui n'en est pas un – ce dernier ayant droit à des commentaires sur le fait qu'il observe. L'authenticité fait partie intégrante de cette négociation. Jusqu'à ce que ce soit l'authenticité du jugement même de l'observateur qui soit questionnée, par lui-même et par tous.

Voilà donc que le normal se trouve stigmatisé dans son jugement sur le stigmatisé. Cette « situation mixte » entre des stigmatisés qualifiés et des normaux volontaires, consciemment organisée, aurait pu de prime abord, faire penser qu'elle était moins propice à une interaction anxiouse ou déstabilisante chez les « normaux ». Pourtant, elle n'est pas étrangère à certaines angoisses. L'observateur se retrouve à jouer les deux rôles dans le huis clos du concours, celui du normal et celui du déviant. Il ne pensait pas être à risque dans cette configuration où ce n'était pas à lui d'être observé. Dans ce bref moment de déséquilibre, c'est à lui de montrer sa panoplie des comportements qui sied au rôle qu'on lui demande de jouer.

On surprend alors les mêmes figures colériques, émotives, kitsch, maîtrisées chez les observateurs que chez les stigmatisés, dans des variations beaucoup plus discrètes mais d'une nature analogue. Les candidats et les observateurs sont égaux, pendant un instant, dans ce processus de représentation. Pour les observateurs, c'est une double question impossible qui se pose : comment juger et – en même temps – comment ne pas le faire ? L'ethnographe se surprend lui-même à rester campé sur ses positions, et à éprouver ce sentiment terrible : ai-je bien fait ? C'est un doute qui le poursuivra des mois après, bien après la fin de sa recherche.

La question de l'opportunisme plane au-dessus de tous. Le cynisme organisationnel que l'on pourrait supposer ne se retrouve pas dans les processus de décision. Des deux côtés de la sélection, en réalité, peu de cynisme, mais beaucoup de doutes. Dans ce processus, il y a autant d'hésitation et de tâtonnements que de certitudes.

En résumé, si l'observateur est satisfait de ce que fait le candidat de son stigmate, et satisfait de l'opinion qu'il se fait de son utilisation par le candidat par le truchement de l'outil

de gestion et de l'opinion des autres, alors c'est que ce dernier doit être authentiquement éligible à la consécration du concours.

5.5. Les résultats du concours

Après avoir nommé les interactions qui aboutissent à cette sélection, après avoir montré que le stigmate la pénètre elle et son organisation, essayons d'énoncer une typologie finale. Après le processus de qualification du stigmate par l'évaluation des dossiers, les épreuves, dont l'entretien est la forme canonique, est l'occasion pour les candidats de mobiliser des figures interactionnelles qui font vivre leur différence ; c'est cette vitrine qui sera absorbé individuellement pendant les épreuves par les observateurs avant d'être confirmé ou infirmé après dans une processus collectif ; l'ensemble de ce processus de production résultera en deux catégories, celle des corrigibles et des non-corrígibles.

Rentrer dans le cercle, rester sur les bords⁷³ : les corrigibles

Les six figures interactionnelles des candidats forment toutes potentiellement le groupe des corrigibles, ceux qui sont considérés comme potentiellement « intégrables » dans l'environnement de la Grande école, du fait de la conformité de leur différence. Les usages ne sont donc jamais tout à fait bons ou tout à fait mauvais. En tant qu'individus, les « corrigibles » n'ont pas suffisamment en commun pour que des choses significatives puissent être dites sur eux. Ce qui les rassemble, c'est qu'à un moment donné, une instance, une organisation, a déterminé, à travers un processus de sélection particulier, qu'ils étaient dignes d'y être admis, ou dignes de témoigner que cette dernière a la dignité de les inclure.

Pour analyser les corrigibles, il ne faut donc pas les stabiliser dans certains types d'individus considérés comme tels par une institution ou un groupe social, ni les réduire à une liste des attributs dont les exceptions ne manqueraient pas. Il faut plutôt s'intéresser à la rencontre entre, d'une part, la volonté d'une fuite sociale et d'autre part, celle d'une fuite d'une désapprobation sociale.

En d'autres termes, il faut s'attacher au processus de production de ces corrigibles. À son issue, ces candidats ont été jugés redressables, améliorables, amendable, rectifiables ; à la fois assez proches et assez éloignés pour être inclus. Parmi eux, on peut distinguer les corrigibles

⁷³ Jaquet, 2014, p.146.

brillants, qui exposent leur parcours et leur capacité de manière ouverte et jugée sincère, et les corrigibles humbles, beaucoup plus discrets dans l'exposition de leur parcours heurté mais pas moins authentiques et dignes d'être corrigés. On ne sait pas vraiment qui sont les corrigibles avant qu'ils le deviennent. Il semble être clair que tout corrigible est pour l'observateur un bon candidat et que le bon candidat n'est pas autre chose que le corrigible. Ces deux catégorisations ne sont ni automatiques ni rigides mais le résultat d'un processus de production qui implique deux parties. Les corrigibles contiennent en germe les réalisations de promesses dans lesquelles les jugements des observateurs viennent s'engoufrer.

Rester à quai ? Les éconduits, les incorrigibles

Le second groupe est celui des *incorrigibles*. Il regroupe des candidats dont les postures trop intenses font l'objet d'une absorption chez les observateurs qui fait douter de leur capacité ou de leur authenticité. On en distingue deux types : ceux qui étaient trop loin des compétences attendues dans le registre rationnel et ceux dont l'authenticité a été remise en question. Pas l'authenticité du parcours, qui est vérifiée, mais celle du candidat dans sa participation mêmeau processus qui se veut authentique. C'est le croisement de la figure adoptée de manière dominante et du jugement qui produit le verdict qui distingue le corrigible de l'incorrigible. L'incorrigible misérabiliste sera celui qui expose son parcours avec une figure ou une combinaison de figures dont l'intensité est inadéquate ; l'incorrigible dilettante ne fera pas l'effort de quoi que ce soit.

Si l'incorrigible est fascinant, c'est qu'on ne le verra jamais dans une biographie, dans un récit de transclasse : si le chemin est parcouru, c'est que l'on a, à un moment, été jugé corrigible ou que l'on s'est corrigé.

L'incorrigible est celui qui se présente sur le pont qui sépare le subalterne de l'élitaire et assiste comme par hasard à un rituel, une traversée qui ne le concerne pas. Il n'y aspire pas, non pas du fait de la sacro-sainte auto-élimination, mais par pur désintérêt. Il a la position de celui qui est en dehors – c'est en cela qu'il n'est que le témoin de ce qui se joue. L'incorrection est limitée au moment où on l'éprouve dans des lieux et des organisations particulières.

Être incorrigible, en ce sens, ce n'est pas simplement être jugé comme tel par le concours, c'est aussi et surtout être regroupé dans ce verdict, comme sujet à la fois rejeté et produit par le processus. Le concours produit un « plus » qui est un moins, et un « moins » qui est un plus.

Une forme de coopération tacite entre les normaux et les stigmatisés est également impliquée : le corrigible et l'incorrigible peuvent se permettre de rester attachés ou détachés de la norme parce que les observateurs prennent soin de la délimiter pour eux ; ces autres, à leur tour, peuvent se permettre de maîtriser le tact requis pour que la diversité et l'inclusion soient confortables pour les normaux.

Tableau 6. Une typologie croisée de la gestion du stigmate qualifiant

L'organisation de la non-reproduction		
Côté candidats	Côté observateurs	Catégorisation finale
Gestion du stigmate	Production d'un choix	
Les figures du stigmate qualifiant		
<i>Distanciée</i> -	<i>Pendant les épreuves</i>	
<i>Mécanique</i>	Processus individuel	
<i>Émouvant</i> -	Déterminants	
<i>Kitsch</i>	Décision d'exposition	
<i>Véhément</i> -	Nature exposition	
<i>Barbare</i>	Intensité	
<i>Secrète</i> -	Absorption	
<i>Obscure</i>	<i>Après les épreuves</i>	
<i>Conforme</i> -	Processus collectif	
<i>Zélate</i>	1. Agrégation des jugements	
<i>Détaché</i> -	individuels	
<i>Touriste</i>	2. Arbitrage dual	
	3. Débat collectif	
		<i>Non-corrigible</i>
		<i>Corrigible</i>

Conclusion

« c'est *pour* fonctionner qu'une machine sociale doit *ne pas fonctionner bien*. »
Gilles Deleuze et Félix Guattari. *L'Anti-Œdipe*.

Dans ce qui précède, on a rendu compte d'une série d'interactions ordinaires pour illustrer les figures du stigmate qualifiant et leur processus d'absorption par les acteurs du concours. Cela nous permettait de dresser une typologie des usages, à commencer par la décision de l'exposition du stigmate ou non par le candidat. Nous avons vu que les stigmates n'étaient pas toujours des exposés laconiques et brefs qui pouvaient se résumer à cette seule décision, mais s'incarnaient dans une myriade de figures interactionnelles. Puisque la perspective du stigmatisé dans ce contexte n'a de sens que si on la met en parallèle de l'absorption du stigmate, nous sommes passés de l'autre côté de la sélection.

Du côté des évaluateurs, cet essai montre que l'organisation de la non-reproduction est de toute évidence la combinaison d'une modalité qui se veut rationnelle et d'une modalité « humaine » incarnée par la question de l'authenticité. Le modèle du stigmate qualifiant proposé est donc une boucle sans fin entre des jugements liés à la gestion des interactions par les candidats et le jugement anticipé de ces jugements par d'autres. Il semble ressortir de ce que nous avons observé que ni l'une ni l'autre des perspectives ne reposent sur un calcul malfaisant ; que ni l'une ni l'autre ne sont cyniquement triomphantes.

L'ajustement en cours devient plus clair. Le qualifié doit comprendre qu'il est là du fait de sa particularité, il doit en jouer, dans l'exposition comme dans la dissimulation, tout en restant dans le spectre d'intensité acceptable pour les normaux, et ainsi ne passer ni pour un profiteur du misérabilisme ou de l'héroïsme. Puisque l'absorption de ces postures par les observateurs est incertaine, ils ne peuvent que réduire les probabilités de tomber dans l'inauthenticité. La position la plus astucieuse est d'agir avec une spontanéité et un naturel absolu mais contrôlé.

Appports de l'étude

Notre étude et la typologie de la gestion croisée du stigmate qualifiant qui en résulte est inédite et élargit notre compréhension à plusieurs titres. Tout d'abord, ce travail fait ressortir l'insuffisance de la perspective du transclasse. Il s'agit bien plutôt d'une configuration interactionnelle que d'une essence ou d'une trajectoire sociale dont on aurait bien du mal à

déterminer les limites absolues. Il s'agit de mettre l'accent sur un *processus*, de montrer comment un mécanisme social porte cette figure à l'existence. Nous poursuivons en ce sens l'effort d'observer les mobilités sociales *en train de se faire et de ne pas se faire*, pour faire un pas de côté par rapport à l'omniprésence du regard rétrospectif (Pagis & Pasquali, 2016). La désignation de « transclasses » est donnée une fois le passage effectué, et notre étude concerne ceux qui passent et ceux qui ne passent pas (momentanément) une étape de leur trajectoire, en l'occurrence l'accès à une formation d'élite.

Deuxièmement, notre étude croise les perspectives des stigmatisés avec l'autre côté, celui de la sélection dans un cadre unique où le stigmate devient qualifiant. Les croisements de ces deux perspectives restent limités dans la mesure où elles examinent principalement soit les stratégies déployés pour présenter ou cacher le stigmate ou les réactions du point de vue des observateurs *on the spot*, moins les anticipations des réactions des stratégies et surtout des questionnements chez les stigmatisés et des délibérations chez les observateurs qui peuvent suivre en coulisse. Une grande attention a été accordée à la compréhension de l'expérience interne des stigmatisés, moins à l'expérience de ceux qui doivent les juger individuellement et collectivement. Le problème est notamment celui de l'accès à ces scènes. Ce qui est novateur, c'est cette partie « coulisse ». L'objectif de la présente étude est de mettre en lumière les deux perspectives en même temps, afin de mettre l'accent sur leur irréductibilité.

Troisièmement, notre typologie rend explicite le fait que le fonctionnement de la stigmatisation ne peut être compris que par rapport à des contextes organisationnels. La stigmatisation est un phénomène à plusieurs niveaux qui affecte les individus mais qui est médiatisée par ces contextes. Ce faisant, nous soulignons l'importance de comprendre le lien entre les trajectoires individuelles, l'organisation et leur gestion dans le contexte spécifique et unique de la « stigmatisation qualifiante ». La sélection est une entreprise collective qui se situe dans des circonstances organisationnelles toujours particulières qui ne fournissent pas seulement des ressources mais produisent aussi des résultats toujours particuliers.

Limites

L'investigation ne portant que sur un concours, micro-contexte particulier, nous ne prétendons pas que ces conclusions soient généralisables absolument. Elles seront peut-être de nature à stimuler d'autres observateurs à se livrer à des études similaires.

L'erreur de la cause unitaire menace également toujours la recherche sur les transclasses. Mettre un coup de projecteur sur les trajectoires sociales ne doit jamais à aboutir à l'oubli de la

complexité et du nombre de facteurs qui conditionnent les comportements humains dans les organisations, notamment les facteurs environnementaux, psychologiques et sociologiques, qui traversent le transclasse mais ne peuvent se résumer à lui. Le transclasse aussi est un concept, *open to revision*.

Les décisions de voilement et de dévoilement sont complexes et à multiples facettes, nous n'en montrons que la surface. Si l'on adoptait le vocabulaire des psychologues sociaux, qui ont établi une distinction entre trois types différents de processus d'influence (Kelman, 1958), on se situe dans la conformité qui fait référence à un changement superficiel du comportement et des attitudes exprimées, souvent en conséquence de la coercition ou du désir de la cible d'obtenir une récompense. Comme la conformité ne reflète pas un changement interne, elle ne persiste généralement que lorsque le comportement est sous surveillance. L'internalisation, l'acceptation subjective qui produit un véritable changement interne persistant en l'absence de surveillance ou l'identification ne sont pas en jeu ici.

Ouverture

Dans *Les anormaux*, Michel Foucault décrit « La grande famille indéfinie et confuse des « anormaux », formée « en corrélation avec tout un ensemble d'institutions de contrôle, toute une série de mécanismes de surveillance et de distribution »⁷⁴. Le monstre, l'onaniste et l'individu à corriger et en sont les figures principales. Le premier se caractérise par « le trouble qu'il apporte aux régularités juridiques (...) tandis que le second (...) apparaît en corrélation avec les nouveaux rapports entre la sexualité et l'organisation familiale ». La dernière figure de l'individu à corriger est contemporaine de la mise en place des techniques de discipline pendant le XVIIème et le XXVIIIème siècle : « (...) on entreprendra de dresser ceux qui résistent au dressage et de corriger les incorrigibles. ».

Des concepts comme le transfuge de classe, le transclasse ou encore le boursier Hoggartien donnent lieu à certaines organisations de correction, à certains regroupements, qui forment non pas de nouveaux groupes sociaux mais de nouvelles logiques de distinction qui s'insèrent, quoi qu'on en dise, dans la question du mérite.

Les nouvelles procédures de sélection ouvrent le débat du mérite mais restent gouvernées par lui. Le transclasse consacre l'évolution dans le temps d'un phénomène qui existe depuis la

⁷⁴ Annuaire du Collège de France, 75^e année, Histoire des systèmes de pensée, année 1974-1975, 1975, pp.335-339. Idem pour les citations qui suivent.

naissance de la société : le déplacement des individus dans une organisation sociale. On corrige les corrigibles car les corrigibles aspirent à être corrigés.

L'organisation rend un verdict : individus acceptés, refusés, intégrés, rejetés, selon l'idée qu'on se fait de ce que devrait être un parcours heurté et les qualités qui sont acceptables au nom de la diversité. Dans cette nouvelle réalité, le stigmate n'est plus dissimulé, ni « normalisé spectaculairement » (Campana et al., 2022), mais *en suspens* et l'organisation comme les candidats tirent parti de sa suspension temporaire.

Alors, au tribunal des mots et au tribunal des choses (Jaquet, 2014), qui rappellent au transclasse d'où il vient, faudrait-il ajouter le tribunal des organisations ? Ce serait oublier un peu vite que ce concours est aussi tout autre chose. C'est une organisation qui se juge constamment elle-même, bien plus que des candidats, qui s'évalue en faisant constamment, par les jugements qu'elle produit et qu'elle scrute. Elle effectue un éternel retour sur elle-même.

Le soin apporté à la question de l'authenticité doit être reliée au façonnement même de ce concours particulier, c'est en cela que le candidat brillant et « vrai » authentifie l'existence du concours lui-même. S'il laisse passer des candidats inauthentiques, il perd sa fonction, sa raison d'être. Rappelons que « la performance sert principalement à exprimer les caractéristiques de la tâche exécutée et non les caractéristiques de l'acteur. » (Goffman, 1956, p.47). Elle en dit donc autant sur le processus de sélection et l'interprétation qui en est faite par le candidat plutôt que sur ses caractéristiques propres.

On peut questionner la désirabilité d'une telle organisation. Pour ceux qui en bénéficient comme pour ceux qui la gèrent. Comment la voie détournée pourrait-elle être un jour la voie royale ? Le groupe social habituel persiste, le nouveau ne peut apparaître et c'est dans cet entre-deux que surgissent les corrigibles.

Cet essai est aussi un encouragement à explorer davantage la manière dont les organisations gèrent la stigmatisation en capitalisant sur elle et en forçant sa capitalisation, dans le but de renforcer une réalité normalisée. La production de corrigibles fait porter le risque de l'acceptation fantôme, d'une approbation fictive.

Épilogue

Certains candidats n'ont pas été « élus », alors que pour d'autres, le voyage commençait. Un séminaire d'accueil est organisé plus d'un mois après le concours, avant la rentrée académique. Troublé par l'absence pénétrante des non-admis, l'ethnographe écoute d'une oreille distraite le discours sur l'entrée dans la communauté de l'école, sur l'inclusion et la diversité, sur les questions de révéler ou de taire le passage par ce concours particulier qui renvoie aux problématiques de la petite porte et de la grande porte (Bourdieu, 2002) ; la réaffirmation de la légitimité de leur place dans l'établissement et de l'égalité. Ce séminaire est le verdict de leur position étrange. « Pas de fauteuil permanent en somme, seulement une place à crédit. » (Jaquet, 2014, p.150-151).

Le clou du spectacle vient lorsqu'une ancienne admise vient témoigner devant les nouveaux inclus. Kenza s'avance sur l'estrade, accompagnée d'une camarade bien plus discrète qu'elle. Elle brille, dit qu'il faut préparer les entretiens dès maintenant pour les secteurs les plus élitistes comme la finance. Ce qu'elle montre ce jour-là c'est l'adhésion totale. Elle décrit sa virtuosité et son sentiment d'appartenance lorsqu'elle se retrouve au milieu des autres étudiants ambitieux et à l'aise, dans un de ces temples de la réussite. Sa présence en ces lieux était sensée voire judicieuse. Même pas le temps de rêver d'une autre vie. On peut lire sur son visage les reflets de son adhésion. Masque élitaire, peau subalterne ? Sont-ils là, les « corrigés » définitifs au beau milieu des corrigibles ? Rien n'est moins sûr. Car même du point de vue du groupe des « normaux » un tel zèle est surprenant. La *sur* correction est palpable. On aurait donc ici à faire à des sur-corrigés, sans doute momentanément. Ainsi certains corrigibles sont corrigés. Mais la philosophie du transclasse reste une philosophie du cas par cas.

Chapitre 6. L'organisation mineure

Essai sur un archipel managérial

Objectif – Cet essai interroge les tentatives de distinction managériale. Il les explore à travers l'idée de l'organisation mineure, une organisation qui tente de créer un espace distinct au sein d'un autre aux règles bien établies.

Méthode – L'investigation est menée à travers l'ethnographie d'un an d'un cabinet de conseil qui tente de se démarquer dans un environnement majeur. Elle se centre sur Tomas et Carmel, deux fondateurs de l'organisation, ses deux pôles, et les deux visions du management qui y sont associées.

Résultats – Cette tentative de distinction et ces visions divergentes du management résultent en une forme organisationnelle particulière, fragmentée, où les logiques s'excluent mutuellement, mais fonctionnent ensemble. L'ethnographie révèle trois mécanismes dans le processus de différenciation qui concourt à une forme d'archipel managérial, une réponse organisationnelle à la problématique du mineur.

- (1) Le travail discursif mineur et majeur décrit comment les articulations discursives « mineures » sont établies face au discours « majeur », les deux étant une construction arbitraire réalisée par l'entreprise.
- (2) La théorisation mineure et l'exécution majeure montrent un processus hétérogène entre un discours mineur et des pratiques qui sont restées majeures.
- (3) Le processus de création de pratiques mineures et de perpétuation de pratiques majeures à l'intérieur de l'entreprise aboutit à la création d'un archipel intra-firme, c'est-à-dire à une fragmentation organisationnelle et managériale.

Originalité - L'ethnographe met au jour le fonctionnement particulier de cette organisation mineure. L'oscillation entre le pôle mineur et le pôle majeur résulte en une fragmentation organisationnelle qui rappelle la géologie d'un archipel : séparées par l'océan de leur divergences managériales, ses parties n'en sont pas moins dépendantes les unes des autres. Le mineur n'est pas seulement une scission avec le majeur, mais une fragmentation interne même au mineur qui se bat alors sur deux fronts. À mesure que le cabinet poursuit sa croissance, les décalages entre la logique du mineur et la logique du majeur s'amplifient. Les ruptures deviennent inévitables.

Mots-clés : mineur, organisation, archipel

Introduction

« Il n'y a de grand, et de révolutionnaire, que le mineur. »
Gilles Deleuze et Félix Guattari, 1975, *Kafka. Pour une littérature mineure*⁷⁵

Les organisations sont comme des partitions managériales. Elles suivent un thème, produisent des accords et des rythmes particuliers, à la recherche d'harmonie et en évitant les fausses notes. À l'image de certains morceaux, quelques organisations se distinguent par leur philosophie au regard de ce qu'on s'imagine être les règles de l'époque.

Des créateurs sont à l'origine de cette distinction ; de nouveaux compositeurs proposent de nouveaux sons qui jaillissent de leur partition comme de nouveaux entrepreneurs proposent des manières de gérer dont surgissent de temps à autre de nouvelles organisations, comme autant de refrains du management. De telles organisations créent un espace singulier qui jure avec le reste, tout en évoluant au sein d'un champ majeur qu'elles remettent en question tout en y participant. Qu'est-ce qu'une telle organisation mineure, comment peut-elle fonctionner⁷⁶ ?

La partition managériale de l'organisation que vient écouter l'ethnographe pour explorer cette question est encore une ébauche. C'est un cabinet de conseil en management qui va fêter ses deux ans ; il compte une dizaine de salariés. C'est à la fois son fondateur et son chef d'orchestre, Tomas, qu'il est venu rencontrer. Il a un objectif clair : s'opposer au modèle dominant des grands cabinets de son secteur. Tomas mise sur l'humain ; il pose cette volonté comme une révolte face à l'existant. Son organisation est à un moment charnière de ce combat managérial. C'est pour cela qu'il accueille à bras ouvert l'ethnographe qui va l'observer, l'étudier, la disséquer.

Un mois plus tôt, Tomas l'avait présenté aux quatre autres associés du cabinet. Le marché avait été conclu : pour le chercheur, un terrain d'observation, pour eux une « opportunité unique de prendre du recul sur nos approches, que ce soit vis-à-vis de nos consultants ou de nos clients ». En somme, il s'agit de « s'apprendre mutuellement ».

C'est un matin d'hiver⁷⁷ aussi anodin que l'anxiété qui l'envahit à l'idée qu'il se fait de ce qui l'attend que l'observateur pénètre pour la seconde fois dans l'immeuble de standing qui abrite l'organisation. Il pousse péniblement une porte haute, épaisse, massive ; il lui faut ensuite

⁷⁵ Chapitre 3, §14.

⁷⁶ Malgré la transférabilité évidente du concept de mineur, consacré par ses utilisations en littérature comme en sciences de gestion, la question n'a pas été directement posée en ces termes.

⁷⁷ Le 4 janvier 2022.

traverser une petite cour intérieure, puis prendre à droite, sonner une première fois. Enfin, il doit emprunter les escaliers pour monter au troisième étage – c'est la porte de gauche, on sonne à nouveau. Au fil du chemin, au rythme des craquements sonores du parquet, son inquiétude avait grandi. Le son assourdissant et interminable des mécanismes qui se mettent en branle lors de l'ouverture de la porte blindée n'arrange rien.

Sur le pas de la porte désormais grande ouverte, Tomas. L'ethnographe scrute son hôte ; c'est un cinquantenaire svelte, grand et élégant dans son costume gris qu'il porte sans cravate et dont la couleur répond à ses boucles de cheveux grisonnantes – ses lunettes rectangulaires pourtant épaisses ne parviennent pas à cacher son regard vif et azur. Son visage aux joues rasées à blanc ressemble à un morceau brut de bienveillance auquel on aurait donné une forme ; on devine pourtant qu'il est capable de devenir féroce à la moindre adversité ; c'est à la fois le visage d'un père calme et d'un fils effronté.

Devant cet homme, il semble à l'ethnographe que l'appréhension l'abandonne soudainement, comme un poids longtemps porté qui vous est brusquement enlevé ; comme un Sisyphe de l'observation à qui l'on retire le rocher de l'incertitude liée à l'accès au site de recherche et la gestion des relations avec ses acteurs. L'énergie de son interlocuteur illumine et repousse jusqu'à l'aristocratie du bâtiment ; c'est parce qu'il l'accueille pour le moment avec une attitude calme, confiante et une forme d'allégresse qui couvrent remarquablement la révolte qui l'habite pourtant et que l'observateur découvrira ensuite – comme le lecteur des pages qui vont suivre.

Déjà, Tomas fait volte-face, et l'ethnographe doit lui emboîter le pas dans cet appartement parisien reconvertis en bureau. C'est dans le sien qu'il entraîne l'observateur ; lorsque que ce dernier y pénètre, la longue silhouette de Tomas est déjà dressée derrière une large table blanche sur laquelle repose un ordinateur et quelques notes griffonnées ; les bureaux ne sont pas attribués mais cette pièce est ancrée ici comme quelque chose qui n'appartient à personne mais qui ne peut que lui revenir – comme si tout le destin de l'organisation patientait dans ce bureau. À gauche, on remarque un mini-studio baigné par le soleil, qui perce par les hautes fenêtres de la pièce, avec des projecteurs, une caméra et un microphone.

La performance commence sans ces artifices, et lorsque Tomas se met à parler, c'est comme un déchaînement de cuivres dans un orchestre, ou un torrent d'idées qui frappe un récif, un déversement d'émotions autant que d'informations. Le résidu de détresse de l'ethnographe, devant cette aura, fond encore un peu plus pour laisser place à une forme d'exaltation, qui est celle – si contagieuse – de son interlocuteur.

Le cabinet de conseil en management de Tomas se veut différent des autres, comme tous les autres : voilà une ritournelle que l'ethnographe connaît bien. C'est donc au départ avec une dose raisonnable et raisonné de scepticisme qu'il accueille ce discours. Mais face à ce personnage, quelque chose d'inattendu se produit : il n'a jamais été si proche d'y croire.

Quand Tomas parle de la gestion de son organisation, on a l'impression que jamais une conception du management semblable à celle qu'il nous dépeignait n'avait jamais existé. Ce n'est d'ailleurs pas comme organisation qu'il la décrit ; il veut fonder un mouvement. Il ne s'agit pas, comme en musique, d'une partie d'un morceau qui existe déjà : ce mouvement organisationnel était comme le premier construit par un entrepreneur qui ne connaissait pas les règles, ou plutôt les rejettait toutes du fait même qu'il ne les connaissait que trop bien. L'organisation n'était pas une start-up, ni une grande entreprise, elle ne s'inspirait de rien. Que se cache-t-il derrière la façade de la différence ?

6.1. Tomas et le management mineur

Le premier jour, le chercheur est accueilli chaleureusement par Tomas qui le présente aux autres employés présents dans les locaux de l'entreprise. Le fondateur envoie également un mail à tous les employés et *seniors advisors*⁷⁸, le présentant et soulignant qu'il s'agit d'une excellente occasion de prendre du recul sur cette aventure entrepreneuriale. Tomas les informe que l'ethnographe les contactera prochainement pour convenir d'entretiens individuels, les remerciant de lui résERVER le meilleur accueil. Cette entrée en matière, par le truchement d'une personnalité respectée de l'entreprise, a facilité l'intégration du chercheur.

Ce dernier passe la quasi-totalité du premier mois sur place. Il a rapidement mené des entretiens avec les associés, à l'exception d'un seul qui n'a d'abord pas répondu à ses sollicitations (Carmel, on y reviendra). L'ethnographe prend le temps de discuter de manière informelle avec les consultants et les associés, en arrivant tôt au cabinet et en profitant de leurs pauses, tout en assistant systématiquement aux afterworks organisés une fois toutes les trois semaines.

Comprendre l'organisation mineure passe inévitablement par la description qu'en fait le créateur de l'organisation ; c'est sur ce dernier que l'ethnographe choisit de se pencher en premier. Ils passeront des heures dans le bureau de Tomas à échanger sur son organisation. Se

⁷⁸ Conseillers stratégiques des associés.

mêleront inévitablement, dans ces discussions, des éléments de son parcours, de sa vie personnelle.

Tomas se comporte avec l'ethnographe comme une sorte de père et de pair, une posture qu'il adopte avec tous les salariés plus jeunes que lui, et, s'il n'est pas devenu un ami, il semble du moins à l'ethnographe qu'ils ont à plusieurs reprises flirté avec les frontières de l'amitié lors de son séjour dans l'organisation, et dépassé celles de la simple sympathie.

Ces deux hommes, que vingt-cinq ans, toute une carrière et des choix professionnels et personnels séparent mais qu'une connivence rassemble, il faut se les imaginer échanger, en tête-à-tête dans le bureau, parfois au milieu de toutes et tous dans le couloir, ou derrière les portes parfois volontairement fermées pour ne pas laisser les secrets s'évanouir. Ce sont le fruit de ces échanges qui sont résumés dans le dialogue qui suit. Ils correspondent à une phase de découverte et de première exploration du terrain, celle où l'ethnographe essayait de saisir l'intention du créateur de l'organisation.

L'entretien avec Tomas

— On peut commencer, si tu es prêt.

L'ethnographe tutoie Tomas. Dans le milieu du conseil, le tutoiement est de rigueur quel que soit les statuts, mais il a le sentiment qu'il n'aurait pas pu faire autrement, même si la situation l'exigeait.

— Je t'écoute.

Tomas regardait toujours ses interlocuteurs avec une intensité parfois soupçonneuse et l'on avait presque l'impression qu'il allait s'emparer de tout ce que nous allions dire ou demander, jusqu'à affamer notre être pour nous pousser à ne compter que sur le sien.

— Tu peux te présenter ?

— Je m'appelle Tomas et j'ai fondé mon entreprise avec trois autres associés, il y a deux ans. Une associée nous a rejoints ensuite. J'ai fait une école d'ingénieur ; j'ai toujours eu le sentiment de ne pas être à la bonne place, d'être en décalage, à l'école, dans le monde éducatif. J'ai commencé ma carrière – sans doute sous la pression du regard des autres – à l'Inspection⁷⁹, avant de poursuivre dans le conseil, où j'ai gravi les échelons, jusqu'à devenir *Partner* dans de

⁷⁹ Sorte « d'unité d'élite » au sein des groupes bancaires, chargées de missions d'évaluation des risques opérationnels, de crédit, de marché, structurels ou lié à la conformité.

grosses structures. Je n'ai pas cherché à être associé. Des clients m'adoraient, d'autres me détestaient.

Le tableau paraît limpide pour l'observateur – c'est le moment pour lui de se méfier de ses a priori. Il connaît ces profils. L'école d'ingénieur : trop formatée. L'Inspection : trop de cadre. Esprit insoumis ; dans les cabinets de conseil, toujours un succès en marge. La politique interne. Terminée. Pour quoi faire ? L'entrepreneuriat est une échappée volontaire.

— Pourquoi fonder un cabinet de conseil ?

L'homme ne réfléchit pas – il bondit sur sa réponse comme un félin sauvage sur sa proie.

« Un instinctif », pense l'ethnographe.

— Ça se base sur un sujet : l'autorité. Je ne veux plus d'autorité.

Tomas a prononcé cette dernière phrase d'une manière curieuse, chantante, avec une emphase au début et au milieu avant que la phrase ne retombe. Il poursuit :

— J'ai un problème avec le rapport à l'autorité. Je ne peux pas la supporter du moment qu'elle est uniquement statutaire, sottement hiérarchique et qu'elle n'apporte aucune valeur d'un point de vue des compétences ou des expertises. Je ne veux plus de chef, je ne veux plus de mecs qui me disent comment je dois penser, réfléchir, comment je dois agir. Je veux des gens qui me laissent en paix, qui me laissent travailler, en collectif, mais pas qu'il y en ait un au-dessus de moi qui me dise comment penser. Ma carrière peut se résumer à cette fuite en avant. Il faut avoir cela en tête – cela me bloque. Si j'ai en face de moi quelqu'un qui est purement dans l'autorité à vouloir affirmer quelque chose, je suis à la limite de la rébellion.

Tout cela est dit avec un ton assez autoritaire mais l'observateur continue l'échange sans relever – il ne voudrait pas froisser celui qui l'a si bien accueilli. Son objectif : en dire le moins possible pour comprendre le maximum.

— Qu'est-ce que ça veut dire ?

— Je vais donner dans l'enfant rebelle, il va se révéler tout de suite. Je vais avoir envie de casser le système et je peux le casser très vite en général.

Il a 56 ans ; depuis le début, le conformisme et la rébellion. Il n'était pas associé ou entrepreneur, il était libre – du moins le voulait-il.

— Ton organisation est le jouet de cet enfant rebelle ?

— Je ne joue pas, et cette organisation n'est pas un jeu. C'est une aventure humaine. Je considère cette organisation comme telle. Elle révèle des hommes et des femmes, collaborateurs ou clients. Elle a un rôle « émancipateur » dans un monde en pleine mutation.

Tomas, humain, trop humain.

— Après la liberté, l'émancipation.

— Au sein du cabinet, on me surnomme « l'objectiviste » en référence à la philosophie développée par Ayn Rand. Elle l'explore dans le roman *la Source vive*. Cet ouvrage a été décisif dans ma vision du monde et de l'organisation.

Une parenthèse s'impose. Devant l'engagement de Tomas, de l'impact fort de cette fiction sur lui – qui le mentionne dans leurs tout premiers échanges – l'ethnographe saisit bien vite que ce roman est la matrice de son projet entrepreneurial et bien plus, d'une partie de sa vie. Le courageux observateur se lancera aussitôt dans la lecture de ce copieux roman, dont un exemplaire est même disponible dans les locaux, pour mieux la comprendre. À travers lui, c'est presque une consultodicée, une explication et une justification théorique de son organisation, que Tomas donne à voir à l'ethnographe.

Offrons au lecteur un aperçu – sans révélation majeure sur l'intrigue qu'il se rassure – pour qu'il puisse suivre au mieux le dialogue. Le livre narre l'histoire de Howard Roark, un architecte dans le New-York du début du XXème siècle. Le personnage est doté d'un talent brut et est passionné par son art, mais refuse les héritages ou d'être l'aboutissement d'une tradition qui le précède : il veut suivre sa propre inspiration.

Chaque édifice a sa propre raison d'être, sa propre forme, son propre but, dictés par la matière qui le constitue bien plus que par les modes d'une quelconque époque. Les constructions de ce personnage ne sont pas classiques, gothiques, ou Renaissance : elles sont guidées par l'étroite adéquation entre les matières en jeu et l'environnement naturel sur lequel elles seront utilisées, associées à sa touche personnelle.

Pour être fidèle à ce principe de liberté de création, et à l'amour qu'il porte à son travail, Howard Roark n'accepte aucune compromission. Il le paie parfois au prix fort et préfère refuser de fructueux contrats et travailler dans des conditions difficiles ; la précarité est un moindre mal face à l'acceptation de trahir son talent, son art et donc sa raison d'être et d'aimer.

Au contraire, le personnage de Peter Keating, lui aussi architecte et alter ego de Roark dans le roman, n'aime pas spécialement l'architecture, mais il est prêt à tout pour réussir. Il se compromet en permanence en essayant de plaire aux autres pour se vendre, lui et ses projets. Cela lui permet à la fois d'être couvert de lauriers, de connaître une carrière fulgurante mais le force aussi à ne jamais être lui-même, ne jamais faire ses propres choix. Keating nourrit une obsession pour Roark, qu'il sait plus talentueux, instinctif, libre. Il envie sa certitude, qu'aucun succès, si grand soit-il, ne permet jamais Keating d'atteindre.

Voilà pour l'essentiel, passons sur le reste. Tout ce que l'ethnographe écrit ci-dessus n'est que pour que le lecteur puisse comprendre la suite et l'idée centrale du fondateur. À présent qu'il est mieux informé, retournons-y, et écoutons ce que Tomas a à nous dire.

— (...) Ce combat au cœur de l'architecture, c'est celui que je mène pour le management. Il y a un parallèle avec l'évolution du métier du conseil. Les nouvelles technologies sont comme l'invention du béton armé, qui vient changer le monde, la façon d'organiser. Elles sont les accélérateurs d'une transition sociétale profonde.

Les entreprises ont engagé de nombreux programmes de transformation avec une focalisation technologique. Or, comme un outil, la technologie peut devenir une arme, incitant les entreprises à s'ouvrir sur la société, à prendre conscience de leur responsabilité sociale, à inspirer, en donnant du sens. Mais technologie sans éthique n'est que ruine de l'humain. Nous sommes engagés dans des projets qui cherchent à concilier le temps court de la performance des entreprises et le temps long de l'impact sur la société, l'environnement, les humains. Le métier de consultant, c'est celui de l'architecte, qui, après avoir défini une vision, sait agréger des savoir-faire, pour édifier et transformer. Le nouveau monde, c'est le New-York du début du siècle dernier. Chacun possède en soi un Howard, qui sommeille, et qui ne demande qu'à se révéler.

Soit, Tomas voit dans ce personnage de Howard un visionnaire et un émancipateur. L'ethnographe ne peut s'empêcher de penser que ce n'est pas si simple. N'y a-t-il pas, aussi, un Peter Keating, un alter ego de Howard, en chacun d'entre nous, c'est-à-dire une envie de conformité, de vivre en fonction des autres et pas de soi ? Que partage vraiment Tomas avec ces personnages, Peter et Howard ? Sont-ils comme deux séquences de sa vie, le passage du conformisme de la banque et du conseil à la liberté sans compromis qu'il rattacherait à l'entrepreneuriat ? Peut-on seulement passer de l'un à l'autre ? Essayons de creuser le véritable fonctionnement de l'organisation.

- Cette vision, cette philosophie organisationnelle, cela se traduit dans votre gouvernance ?
- Il n'y a pas de président, pas de directeurs généraux, on est dans une collégialité de gouvernance. Tout le monde a droit à sa parole donc je ne suis pas au-dessus.
- Tu es pourtant, statutairement, le président, non ?
- On me l'a demandé parce qu'il en faut bien un mais moi je n'en ai rien à faire – c'est purement honorifique.

- Comment vous vous organisez, entre associés ?
- On a des réunions de pilotage opérationnel et financier chaque semaine.
- Tout cela me paraît, à première vue, plutôt classique, non ?
- Beaucoup des associés viennent des grands cabinets. Tous n'ont pas la même envie de tout bousculer. On a quelques dissensions. Surtout récemment. Il y a quelques conflits, notamment sur des questions de rémunération et sur le pilotage du cabinet. Il y a certaines choses que je n'ai pas apprécié dernièrement. On a même organisé un diner pour se dire les choses.

Ce dîner, l'ethnographe en entendra beaucoup parler lors de ses entretiens avec les associés. Il faut s'imaginer ces cinq associés, tout à tout prenant la parole et exposant leurs griefs respectifs, sans que rien ne change pour autant.

- Quel est le problème ?

Sans qu'il n'en dise rien pour le moment, il me semblait comprendre sa pensée et, déjà, l'entendre dans les quelques secondes de réflexion qu'il se laissait.

— J'ai horreur du jugement. Au-delà de ce bureau, 7 milliards et demi d'hommes et de femmes : des plus riches, des plus pauvres, ceux qui travaillent et ceux qui ne le font pas, ceux qui ont ou croient avoir plus et ceux qui n'ont rien. Aucun d'entre eux n'est au-dessus de moi, aucun ne peut me juger. Le jugement m'horrifie : je ne juge pas les gens et je ne veux surtout pas être jugé. Ni Dieu, ni maître.

On revient d'un coup à sa personne, comme si l'organisation et lui ne faisait qu'un, qu'il en était le prolongement ou qu'elle en était le sien. Tomas ne veut rien devoir à personne, c'est pour cela qu'il a créé sa propre organisation. Pour lui, comme ce qu'écrit Malraux dans *la Condition humaine*... « Les hommes ne sont pas mes semblables, ils sont ceux qui me regardent et me jugent... ». Pense-t-il que l'ethnographe le juge alors qu'il essaye de le comprendre ? Tomas poursuit :

— Je n'ai pas autorité sur les autres associés et ils n'ont pas autorité sur moi. Quand je pose des questions parfois je touche aux croyances personnelles, je déstabilise et ça ferme. Si je suis dans une optique de devoir convaincre, cela ne m'intéresse plus. Ça ne sert plus à rien donc je sors du dialogue. Tu te réfugies dans des grands principes. 1 pour 7 ou 1 pour 10⁸⁰. Rien à foutre.

⁸⁰ Ratio de nombre de consultants par *partner*, indicateur clé dans le *business model* des cabinets de conseil en management pour comprendre leur positionnement sur le marché.

— ... J'ai dit aux associés que s'ils voulaient que je parte alors je partirais. Sans aucun problème. S'il faut que je dégage, je dégage. Je suis un salopard de dire ça. La dépendance ne m'intéresse pas. Moi je ne joue pas. Eux jouent.

Tout envoyer valser – ou menacer de le faire – c'était le bon sens pour Tomas. L'organisation tourne autour de lui, il est son âme, son visage, son guide. La menace de départ est comme une mise à mort spirituelle de l'organisation. L'ethnographe se souvient d'une autre conversation où Tomas lui confiait que quand il travaillait dans la banque, dans l'opérationnel, il n'aimait que les gestions de crise. Étonnant. Les créées-t-il de toute pièce ?

— Revenons aux grands cabinets que tu mentionnes et dont viennent les associés.

— Les associés sont aguerris et ont su identifier les dérives des pratiques des cabinets de conseil classiques ; elles se traduisent par une forme de désengagement, de perte de sens et de fonctionnarisation de ce métier dont ils sont fiers, celui de consultant. Notre cabinet développe des méthodologies, basées sur les savoir-faire des grands cabinets, tout en incluant des pratiques issues de la socio-dynamique et des outils d'identification et de mesure des impacts des décisions de l'entreprise en matière d'équilibre du pouvoir et des richesses, d'environnement, de société. On considère la relation humaine au-delà de toute relation contractuelle. On a à cœur de répondre aux sollicitations des clients, au-delà de tout engagement ou contrat.

Les ingrédients sont là : un champ majeur dont on s'inspire, dont on utilise les armes tout en faisant autrement. Mais déjà le mineur se fissure quand il évoque ces techniques socio-dynamiques – elles sont déjà répandues dans certains grands cabinets. Où est donc le mineur ? Se peut-il que le chercheur soit parti sur une fausse piste ? Doit-il plier bagage ou au contraire touche-t-il du doigt sa problématique ?

— ... Notre politique RH est différente : on privilégie la coopération, l'excellence et non la compétition, par la mise en place d'une grille de salaire fixe, qui évolue tous les ans en lien avec le grade, puisque tous les consultants ont le même salaire à expérience équivalente, au-delà d'un bonus délivré, selon la performance dans les missions (et non pas des individus), reconnue uniquement par les clients.

Grille de salaire fixe, grades, bonus, s'il ne fallait pas changer quelque chose à ce type de firme, c'est sans doute par-là que l'ethnographe aurait commencé.

— ... C'est le deal d'une non-concurrence et de la valorisation de tous les profils et de leurs singularités. On cherche des personnalités, des individus avec des aspérités, qui sauront développer leurs points forts, leurs appétences, dans un collectif, les associés à leurs côtés.

Tous ces propos semblent incarner le discours officiel de l'organisation. L'observateur doit réagir pour obtenir à nouveau la sincérité qu'il avait su provoquer chez son interlocuteur.

— Quel genre de profil vous attirez, dans les faits ?

— Avec notre marque naissante, on peut attirer deux types de profils : les nazes qui ne rentrent pas dans les autres cabinets ; ceux-là il faut les éviter. La seconde catégorie, les *top guns*. Je veux ces numéros 1, qui ne sont pas des premiers de la classe. L'entre-deux, le ventre mou, viendra quand la marque sera plus connue.

Après l'énoncé de cette typologie éloquente, Tomas demande à l'ethnographe s'il peut faire une pause rapide. Ce dernier acquiesce. Le parquet craque sous les pas énergiques de l'associé, pas de cette manière factice qu'on utilise pour faire croire qu'on s'empresse pour ne pas faire attendre, mais comme s'il était sincèrement pressé de reprendre l'échange. L'ethnographe a des sentiments mitigés, à la fois intéressé et sceptique. Intéressé parce que le personnage qu'il a devant lui est spécial – sceptique car le discours n'était pour le moment pas très différent de ce qu'il avait pu entendre ailleurs, sans parler de la réalité organisationnelle.

Tomas revient au bout de deux minutes, en trottinant. Il reprend :

— ... Être consultant, c'est une quête initiatique. Ici, un consultant envisage son métier comme une expérience de sa propre vie, tout en développant la fierté d'appartenir à un projet ambitieux, celui de « contribuer à changer le monde ». Chacun peut avoir un impact sur le monde, au-delà des parcours académiques, on privilégie la singularité des profils, c'est-à-dire des individus passionnés, curieux d'apprendre, qui savent questionner et se questionner.

À ce stade, l'ethnographe sait déjà que la majorité des consultants ont côtoyé les écoles les plus prestigieuses du pays.

— Je ne supporte pas le pouvoir. Je ne veux pas, non plus, l'exercer sur les autres. Je n'évalue pas mes consultants : je considère que je ne sais pas. C'est le pari de l'excellence sans la compétition. Ainsi, les différents leviers privilégient le collectif et le développement des individus, comme le calcul du bonus calculé sur la moyenne des évaluations de missions par

les clients, la transparence de l'évolution de la rémunération, l'absence d'évaluation au bénéfice du *mentoring* des consultants.

— Tu manages ?

— Non je ne manage pas. Je suis à fond sur la subsidiarité. Je crée les conditions de développement des consultants.

Tomas m'invite à le rejoindre pour me montrer une slide qui détaille les principes de la subsidiarité. C'est une forme de management qui favorise l'autonomie, la confiance et la responsabilisation.

— Je suis à disposition du collaborateur. S'il n'a pas de sens de la responsabilité, ça va mal se passer. Je ne fais pas « à la place » ce qu'un inférieur pourrait faire. Je fais uniquement ce qu'il ne sait pas faire. C'est un équilibre subtil. Ce n'est pas adapté au management opérationnel et à ceux qui veulent être contrôlés.

Dans les grands cabinets aussi, abondent désormais des promesses de liberté, de flexibilité. Cela l'ethnographe le sait. S'il y a une différence ici, ce n'est pas tant par la nature du changement – qui paraît à beaucoup essentiel désormais – mais par l'intensité du discours qui l'entoure.

Il est temps de faire une parenthèse. Le discours de Tomas est inondé de paradoxes. En ce qui concerne la question du pouvoir, même si on lui retire celui que lui confère son statut de président-directeur général, on ne lui retirera jamais son influence sur les autres. Tomas est dans une impasse : impossibilité de ne pas manager – ne serait-ce que par son aura -, impossibilité d'appliquer les règles qui ont cours, impossibilité de gérer autrement. Lorsqu'il croise des employés, les plus jeunes surtout, on sent l'admiration pointer. Les gens ne font pas que se retourner vers lui, mais plutôt gravitent autour.

Tomas parle d'excellence sans compétition comme si cela allait de soi. Il dresse des portraits au vitriol mais tout aussi paradoxaux que le sien : on entendra par exemple que l'un des partners est sain, généreux, pas compliqué mais aussi un binaire qui se laisse engloutir par ses émotions par manque de confiance en lui.

Il se surnomme l'objectiviste (bien plus qu'on ne le surnomme ainsi au sein du cabinet), en hommage à une philosophie qui glorifie la raison, rejette la foi et les sentiments comme moyens d'atteindre la connaissance alors qu'il fait montre d'une croyance et d'émotions à fleur de peau. Elle met en avant l'égoïsme rationnel alors que Tomas ne jure que par le collectif, tout

en rattachant l'organisation à lui. Ce qui intéresse l'ethnographe, c'est cette intrication entre l'individualité et le collectif, l'ego et le commun.

— Tu te réfères régulièrement à Ayn Rand et son roman *la Source Vive*. Il y aussi toute une philosophie politique, une philosophie de l'individualité et donc de la société, dans ce livre. Est-ce que tu penses que c'est aussi une sorte de véhicule pour toi cette entreprise ?

Tomas hésite. Dans son hésitation même, on décèle une forme de certitude écrirait justement Ayn Rand. Il va hausser le ton, l'ethnographe se rend compte que c'est un sujet sensible, qu'il a peut-être commis une erreur. Il y avait dans cet homme l'indestructible association de la douceur et de la fermeté.

— Non, non, non. Absolument pas. L'entreprise un véhicule ? Ça veut dire quoi ? Ce que je suis en train de faire c'est cette entreprise c'est tout et rien d'autre. Elle est tout et rien. Je n'ai aucun message, aucune autre velléité que la liberté. Toute relation de dépendance et d'autorité m'insupporte et s'il y a un leitmotiv à création de la boîte c'est uniquement ça. Après le reste, je n'en ai strictement rien à faire... Le modèle, rien à faire. Le type de mission, rien à faire. La réussite, l'argent, strictement rien à faire. Je ne détiens pas la vision pour être très clair.

Un aparté est à nouveau nécessaire. Si l'ethnographe pose cette question sur la teneur politique du projet c'est parce que Tomas a écrit, avec les autres fondateurs, un manifeste dans le cadre de la création de l'entreprise. En substance, il nous dit que l'enjeu de la transition sociétale des entreprises que nous sommes en train de vivre réside dans la place réservée à l'humain, son utilité à un collectif, sa responsabilité individuelle. La mobilisation des énergies de tous est le gage de la transformation des entreprises d'aujourd'hui, et de leur résilience. Les entreprises doivent apprendre à se projeter dans le temps long, pour être reconnues comme des actrices de transformation, par l'ensemble de leur écosystème.

Or, les entreprises manquent de convictions claires en matière d'éthique. Le monde complexe dans lequel nous vivons génère une fragmentation de la société, une radicalisation des pensées, souvent simples ou simplistes, sans plus aucune nuance possible, le tout encouragé par la peur de l'inconnu, l'instantanéité des réseaux sociaux et l'appauvrissement du vocabulaire. Face à la complexité, les idées simples sont trop souvent plébiscitées et ont de beaux jours devant elles.

Dans une « altérité conciliante », le rôle d'un consultant est de savoir questionner, de faire preuve de discernement, de fuir les dogmes, de type « pour » ou « contre », d'embrasser la globalité d'un problème. C'est bien une démarche qui engage le dialogue, entre des pensées différentes encouragées, pour faire émerger, avec le client, toutes les idées, sans censure ou autocensure, et construire ensemble la solution du milieu, celle qui saura tenir compte de cette complexité, sans être parfaite.

Développer ce type de démarche est un « combat de tous les jours ». Le devoir d'exemplarité et la soif de s'améliorer au contact de tous, quel que soit l'âge ou le parcours, sont les garanties d'une capacité de remise en cause continue (de nos méthodes, de nos savoirs, de nos certitudes) et d'une plus grande résilience de notre collectif.

Cela semblait être à l'ethnographe un ensemble de velléités qui dépassait le champ économique, même si la distinction avec le politique est naïve. Mais peut-être s'est-il trompé. Il se lance tout de même.

— Et le manifeste ?

— Le manifeste, son histoire, c'est qu'on est chez moi et qu'on tourne en rond lors de la création du cabinet. À un moment je dis : laissez-moi parler et vous me dites. Je parle pendant cinq minutes sur l'humain, la transformation sociale. Tous les associés me disent : c'est exactement ça. J'ai ensuite rédigé le texte qui est devenu le manifeste. Tout part du texte ; tout en découle. Y transparaît mon envie de liberté, d'aller me chercher moi-même, et surtout ne pas avoir des gens qui me disent comment penser. C'est un désir purement égoïste au départ. Se débarrasser des carcans. Après la focale sur l'humain, ça tombait bien. On veut éclairer, donner des clés aux autres pour se libérer.

Et si c'était leur liberté de ne pas la vouloir ? Le chercheur se remémore un échange qu'il a eu avec un senior advisor du cabinet de Tomas. L'ethnographe lui avait demandé :

— C'est quoi la liberté, dans le contexte d'une entreprise ?

— Le contraire de l'organisation. Mais ce que cette dernière nous permet de faire, sous la contrainte, est bien plus grand que ce que nous permet une liberté conquise totalement, fusse-t-elle possible. Une fois totalement libre, que feraient les associés de cette liberté par rapport à ce qu'ils font avec cette organisation ? La vraie liberté, c'est d'accepter la bonne dose de contrainte pour augmenter notre puissance d'être et d'agir. Il faut donc construire sa liberté sur des contraintes acceptables pour nous.

Revenons au présent de la conversation. Tomas fixe intensément l'ethnographe. Ce dernier se rend compte que les décibels grimpent encore, mais, au-delà du son, c'est l'engagement physique de son interlocuteur qui l'emporte.

— Comment vous incarner l'idée initiale de l'organisation ?

— L'organisation, telle qu'elle est décrite, c'est ma façon de penser.

Tomas venait pourtant de dire il y a quelques minutes – le lecteur en est témoin – qu'il n'était pas propriétaire de la vision ou de l'organisation.

— ... Et je vois bien que ce n'est pas celle des autres, qu'il y a des décalages. On revient à un modèle classique. Donc je dois assumer un pouvoir que je ne veux pas. Cette organisation, c'est la conséquence d'un parcours de vie. C'est aligné avec ce que je crois. Si j'étais mal intentionné, j'aurais beaucoup d'influence sur eux tous, dans le cabinet. Les croyances me tuent, les principes me tuent. Il me faut penser l'organisation, la dire, l'incarner.

— Et avec les clients ?

Il regarde fixement l'ethnographe et ses sourcils levés creusent, sur la quasi-intégralité de son front, des rides profondes.

— Je fais le maximum, mais je fais attention. Il y a forcément une relation de pouvoir.

Peut-être confronté un peu trop directement à ses propres contradictions, Tomas change de sujet.

— J'ai besoin de comprendre pourquoi je fais les choses. Vraiment, je cherche le sens dans tout. Alors, quand je dois remplir un tableau de frais et qu'il y a plusieurs colonnes, j'ai besoin de comprendre à quoi chacune d'entre elles servent. Par exemple, s'il y a une colonne avec le nom du mois et une autre avec la date du mois en format numérique, je m'interroge de l'intérêt de chaque colonne. Certes, cela ne prend pas beaucoup de temps à faire un copier-coller. Mais, moi, cela me frustre de ne pas comprendre.

C'est à ce moment que Tomas se lève, regarde dehors avec pénétration. Dans le patio pourtant, personne si ce n'est des fenêtres – vis-à-vis sans visages – indifférentes à la lumière, au froid qui les gèle et qui semble d'un coup pénétrer la pièce et en réduire perceptiblement la température, d'un demi-degré peut-être. Puis tout se rallume et se réchauffe.

— Cette boîte, c'est une École de la pensée.

On y vient. Car la vraie originalité, pour un cabinet de cette taille, c'est d'avoir autant de *senior advisors* que de consultants. Ces derniers se réunissent pour penser l'organisation (et les clients

potentiels). Ce travail théorique autour de l'organisation, l'ethnographe ne l'avait jamais constaté ailleurs. Jamais l'ethnographe n'avait évoqué le Dasein de Heidegger avec un Partner. Ce n'est pas lui qui a créé ce biais pendant les entretiens, les associés voulant l'impressionner lui, le chercheur, car bien des éléments préexistants étaient les témoins de ces réflexions.

— Ma vraie problématique c'est transmettre. J'ai 56 ans. J'ai créé l'entreprise un peu trop tard. Il y a 10 ans, ça aurait été parfait.

La gorge de l'ethnographe se serre.

— J'ai l'impression de porter énormément. C'est fragile. La question c'est comment transmettre cette pensée, et comment toujours la questionner. La seule manière de survivre, c'est de transmettre cette capacité de penser, de doute, de réflexion, d'abandon de ses croyances.

La certitude qu'il faille douter, c'est déjà une certitude, pense l'observateur.

— Il faut chercher dans l'autre des réponses qu'en soi on n'a pas. Je ne veux pas l'imposer. Les autres associés m'appellent le gourou mais je ne suis pas un gourou. J'en ai strictement rien à foutre. Rien à foutre.

Tomas est un maître ignorant, ignorant les effets de savoir qu'il produit mais conscient de ce rôle de passeur, de transmetteur. Il veut éléver des fidèles, se heurtant à la possibilité d'institutionnaliser une telle méthode d'apprentissage qui ne périra jamais mais qui sera toujours fragile. Pour Tomas, indéniablement, son cabinet est surtout une école de la pensée – la sienne.

— Comment tu vois le futur ?

— On doit faire ce qu'on dit, sinon on va faire du conseil « à la papa » et le pari est perdu. Le volume d'affaires est clé, ainsi que le règlement des problématiques entre les associés.

Propos d'étape

Résumons. Tomas le clame avec force : il ne veut pas de pouvoir, pas de bureaucratie, pas de règles. Il a côtoyé de nombreux cabinets, été associé dans plusieurs d'entre eux. Pourquoi partir dans une aventure entrepreneuriale ? Il ne veut plus d'autorité, de chefs, personne au-dessus de lui, ni en dessous. Pas de jugement, pas de dépendance. Ni Dieu ni maître. Les normes

l'exaspèrent et, avec le temps, fonder son cabinet était devenu le seul choix possible. C'est pourtant quand il confie que les principes le tuent qu'il semble le plus cramponné aux siens.

Il n'y avait rien de très compliqué, sauf que Tomas était libre, qu'il faisait exactement ce qu'il voulait faire. C'est une quête de liberté qui l'anime. Tomas pouvait par exemple partir, dès qu'il le pouvait, pour courir. Chaque fois qu'il dérobe une heure à son travail, l'ethnographe ne peut s'empêcher de penser que c'est comme s'il tenait la promesse qu'il s'était faite, de se rendre sa liberté même au cœur de l'organisation qui en était garante. Il se rappelle ainsi que la liberté n'est pas une organisation, c'est simplement la liberté.

Avec cet échange, on a touché du doigt la surface du discours. Le chercheur s'est donné pour objectif de comparer les dits et les écrits des acteurs avec les réalités organisationnelles observées par lui – la base d'un travail d'ethnographie. En qualité d'observateur consciencieux, après la reconstitution de l'idée initiale de cette organisation, l'ethnographe a passé des mois à observer ce qui s'y passait vraiment.

Le chercheur s'est rapidement rendu compte que Tomas, président-fondateur était bien disposé à son égard, et qu'en tant que tel, il avait une bonne mémoire de l'organisation depuis sa création et une influence certaine. Ainsi, il a facilité de nombreux contacts au sein de l'organisation, agissant comme un sponsor. Le chercheur a d'abord compris que travailler en étroite collaboration avec lui permettrait de comprendre l'histoire de l'organisation et ses principaux enjeux, ce qui faciliterait son intégration et établirait sa réputation. Lors des visites du chercheur au bureau, quotidiennes au début de sa recherche, Tomas invitait régulièrement le chercheur dans son bureau pour partager les événements inobservables de la semaine entre les associés et entre les consultants.

L'ethnographe s'asseyait et écoutait ces informations tout en fournissant quelques commentaires mineurs pour encourager Tomas à continuer sans ébranler sa position de neutralité. Le fait de travailler en étroite collaboration avec le président-fondateur a permis à l'enquêteur de surmonter la résistance des consultants à accorder des entretiens sur le temps de travail de l'entreprise ; Tomas a joué un rôle déterminant dans la capacité de l'enquêteur à accéder aux employés.

Peu à peu, la source de sa confiance s'est élargie. Un autre associé, par exemple, a reconnu ses qualités en coulisses, ce qui a contribué à asseoir sa légitimité. Il a pu gagner du temps sur les étapes habituelles de mise en confiance, mais aussi se comporter avec les salariés comme un complice qui partage leurs préoccupations. Bientôt, il découvre que cette organisation

s'appuie sur un autre centre de gravité. Pour l'illustrer, l'ethnographe doit introduire un personnage important : Carmel, un autre fondateur.

6.2. Carmel et le management majeur

Dès le début, Carmel est une absence omniprésente pour l'ethnographe. Il semble être à la fois au cœur et à côté de l'organisation. Tous les consultant se réfèrent à lui comme l'alter-ego managérial de Tomas au sein du cabinet, évoquent leurs différences. Tomas est ouvert tandis que Carmel plus réservé ; Tomas a un management distancié tandis que Carmel contrôle ; Tomas est permissif et Carmel intransigeant.

L'esprit opposé des deux *partners* devient de plus en plus perceptible et palpable au fil de l'exploration et des entretiens. Ils sont comme deux pôles de l'organisation. Comprenant l'influence de Carmel sur cette dernière, l'ethnographe veut rencontrer très vite ce second protagoniste, qui, si l'observateur avait dû brosser un portrait de l'antithèse de Tomas, n'aurait pas été très différent.

Péripéties

Cela se fera après bien des déboires. Carmel reste un long moment inaccessible pour l'ethnographe, pour une raison qui lui est d'abord inconnue. De leur côté, deux associés, Stanislas et Oliver, disent ouvertement à l'ethnographe que Carmel ne s'aligne pas sur les valeurs de l'entreprise. Il est un loup solitaire qui ne pense pas au collectif. Ce sont ces témoignages qui révèlent les dissensions qui existent au sein de l'équipe dirigeante.

Alors que tous les associés ont révélé lors des entretiens qu'ils voulaient se libérer de la logique « politique » des grandes entreprises, les conflits internes sont apparus au chercheur assez rapidement par l'intermédiaire du président et de ses échanges individuels avec les autres associés.

Après un mois sur le terrain, le chercheur apprend que Carmel réalise les trois quarts du chiffre d'affaires de l'organisation. Ce déséquilibre menace la collégialité de la gouvernance et l'égalité de rémunération entre les associés. L'ethnographe entend, notamment de la part de Stanislas et Oliver, que l'associé en question veut une rémunération juste, tandis que les autres associés considèrent que ses résultats sont associés à un effort collectif de création de marque, de prévente.

Par le truchement des autres associés, le chercheur a été informé du comportement réel ou supposé de Carmel. L'antagonisme avec l'un des associés, Oliver, par exemple, a atteint son paroxysme lorsque Carmel lui a lancé, lors d'une des réunions du vendredi soir (des réunions étaient souvent organisées entre les partenaires les vendredis) : « Il y a les comptables [vous] et il y a les traders [moi] », une référence explicite à la contribution commerciale de Carmel et au travail administratif d'Oliver.

Au cours d'un déjeuner avec le chercheur, Oliver ira jusqu'à dire qu'« il doit partir, je me demande s'il n'est pas en train de préparer un "coup d'État" ». Il essaye même de convaincre le chercheur : « Il faut dire dans ton analyse qu'il doit partir. Tomas et moi avons sauté sur l'occasion quand vous avez proposé de faire une étude avec nous ». Derrière ce ciel bleu, un conflit rampant et une fracture profonde dont le chercheur était un témoin et un acteur privilégié.

Tomas, loin de se ranger du côté d'Oliver, dira qu'il ne pense pas que Carmel soit le problème, que c'est peut-être même Oliver qui est le problème, voire lui-même. Ces conflits ont été rapportés principalement lors de conversations informelles, souvent des déjeuners, avec les partenaires et rarement lors d'entretiens formels.

Les tensions se sont ainsi accumulées au cours des deux premiers mois, et le chercheur n'a pas obtenu de réponse de Carmel à ses demandes d'entretien. Il a aussi tenté de contacter un manager, Rainer, dont il était réputé proche : pas de réponse. L'ethnographe a beaucoup de mal à parler avec tout un versant de l'organisation ; cela est rendu encore plus difficile du fait que Carmel soit souvent en déplacement. Il tombe une fois sur lui à l'occasion d'une réunion ; il entrevoit alors un homme plutôt jeune, silencieux. Carmel lève ses yeux bleus perçants et salue l'ethnographe. Glacé, autant par ce regard que par l'image que les autres associés, à dessein sans doute, avait dépeinte de lui, l'ethnographe n'ose pas lancer la conversation.

Pendant ce temps Tomas prend contact à plusieurs reprises avec le chercheur pour savoir où il en était dans son analyse : le chercheur, soucieux de ne pas perdre son principal soutien au sein de l'organisation, lui a finalement accordé deux réunions de deux heures au cours desquelles il a présenté de premiers éléments sur la culture et la structure de l'entreprise.

Un jour, Oliver, l'un des associés, a pris le chercheur à part et lui a dit : « Ne laisse pas Tomas influencer ta façon de voir les choses ». Le chercheur comprend alors qu'il est soupçonné d'être mandaté par Tomas pour rendre un rapport organisationnel qui va dans son sens.

À la suite de l'avertissement d'Oliver et afin de débloquer la situation, le chercheur a pris ses distances avec Tomas et a commencé à rappeler sa neutralité à tout le monde lors de conversations informelles. Il a adouci son lien avec lui et a souligné ses divergences d'opinion.

Après cet éloignement ou comme un hasard après lui, lors d'un *afterwork*, le *senior manager* réputé proche de Carmel, Rainer, est venu le voir et lui a proposé de le rencontrer après ses vacances, alors qu'il n'avait pas répondu à ses sollicitations jusqu'alors. L'ethnographe voit cet entretien comme un rapprochement indirect avec Carmel.

À la suite de l'entretien avec Rainer, d'un commun accord avec le chercheur, Tomas contacte directement Carmel, l'associé réticent, en lui écrivant que « L'analyse du chercheur est très intéressante et met en évidence les dysfonctionnements et des pistes de réflexion associées. Je confirme que sa neutralité et sa connaissance du métier de consultant sont incontestables. Je sais que tu es très occupé, et ce pour une bonne cause. Cependant, il me semble important que tu puisses lui accorder un entretien d'ici la semaine du 28 mars, ce qui nous permettra d'avoir une vision à 360° de notre cabinet et de son fonctionnement ».

Ces deux mouvements, clarification informelle de la relation avec le PDG et légitimation formelle par le PDG des qualités du chercheur, semblent débloquer la situation. Préalablement, l'ethnographe avait discuté pour la première fois de manière informelle avec Carmel du secteur du conseil et de l'assurance lors d'un séminaire de l'entreprise en mars.

Trois mois après le début du terrain, c'est Carmel qui, enfin, contacte directement le chercheur pour organiser un entretien. Depuis plus de trois mois que, de tactique en tactique, les siennes et celles des autres, l'ethnographe préparait cette rencontre, il avait cessé de voir en lui le *partner* manquant : il ne se dirigeait pas vers l'exploration du problème, mais vers la dernière pièce de sa résolution. À un certain stade de sa recherche, rien n'existe que cet associé, cet homme qu'il devait interroger et dont il devait gagner la confiance, car, s'il se méfiait, il mentirait. En résulte un entretien décisif.

L'entretien avec Carmel

Carmel est de taille moyenne, mince, avec des épaules étroites, dans le milieu de sa quarantaine – tempes à peine grisonnantes –, il est d'une rare élégance dans son costume surmonté d'une écharpe rose. C'est comme si son visage épousait notre civilisation moderne. Un visage taillé à la serpe, compétitif ; la peau encore jeune sur un visage aux traits nets et

prononcés. Une bouche charnue mais proportionnée, qui ne se départit jamais de ce sourire léger, comme un sourire en coin mais des deux côtés, qui produisait un résultat narquois et une drôle d'impression ; ses yeux, sous des sourcils discrets, sont bleu acier. Le regard qu'ils forment est aussi carnassier que son sourire. Ses cheveux, courts sur le côté, sont aériens sur le dessus du crâne. Il est comme l'aboutissement d'un système parfait ; physiquement beau et au vieillissement élégant, sans trop de chair ou de muscle. Il n'en a pas besoin pour faire forte impression.

C'est dans la pièce qui fait face au bureau de Tomas que se déroulera l'entretien. Une simple table, un tableau blanc, un ethnographe qui s'assoit face au mur tandis que Carmel s'installe à sa droite, dos à la fenêtre qui donne sur la route et des immeubles haussmanniens. Tout peut commencer, tout peut se terminer.

— Peux-tu me parler de ton parcours ?

— Je suis passé par une formation d'ingénieur, dans l'aérospace, travaillé chez Boeing. Je suis aussi passé par HEC. J'ai commencé à travailler dans un grand cabinet de conseil le 2 juillet 2001. Le premier jour, alors que je débarquais, je me suis rendu compte que sur mon badge, une autre équipe que celle où j'avais postulé était indiquée. J'ai alors demandé s'il y avait erreur ; on m'a rétorqué que non, il n'y avait pas d'erreur, et que si je n'étais pas content la porte était grande ouverte. Cela donne le ton, je crois. J'ai donc commencé dans l'assurance ; je n'ai jamais pu retourner à l'aéronautique. L'année 2001, ça te dit un truc ? J'ai fait mes classes dans ce cabinet pendant 6 ans, c'était comme un quatrième cycle, c'est là où j'ai le plus appris, de la charge de travail à l'excellence, la méthodologie, la posture face au client. J'ai ensuite été débauché par un autre cabinet pour monter une *practice* assurance. À l'époque j'étais *senior manager* en attente du passage au grade de *partner*. À la suite de ce second cabinet, j'en ai fait un troisième.

Carmel s'exprime avec une voix posée voire glaciale.

— ... Au bout d'un moment, je me dis que je vais le faire pour moi, ce travail. J'en avais marre des gens qui m'expliquent la vie, qui m'expliquent comment faire mon boulot alors qu'eux-mêmes ne l'ont jamais fait ; marre de ces gens qui se cachaient derrière mon travail pour se valoriser voire pire, dégradaient la perception de mon travail pour ne pas être dépassés. Ne plus avoir des gens qui ne savent pas de quoi ils parlent. J'accepte avec le sourire même si ça m'ulcère mais, si tu veux, dans l'ère paléontologique, je lui aurais mis mon gourdin dans la tête à ce genre d'individu. Je serai toujours mieux sans un supérieur. Même s'il y a toujours

quelqu'un en haut, tes actionnaires, ton banquier. Dès que quelqu'un tend à m'expliquer la vie, à quel point il est bon, à quel point je suis mauvais, je le renvoie dans les cordes car c'est dangereux de le laisser faire. Il y a aussi la notion de liberté, fonder quelque chose qui te ressemble.

Ces derniers propos vibrent avec ceux de Tomas, sur le papier. Carmel n'aspire pas à la gloire mais – lui aussi – à la liberté. Pourtant, on ne pourrait faire plus différent dans la forme ou dans le fond. Le paternalisme rempli de chaleur de Tomas est remplacé par la suavité, qui s'accompagne d'un sentiment d'inconfort tout à fait calculé, tout à fait joué de la part de Carmel.

— Je n'ai aucune estime pour mes congénères ou le monde de l'entreprise, c'est un monde particulièrement hypocrite et démagogique, faux, c'est du théâtre en permanence.

Carmel connaît sa propre froideur, et il était capable en cet instant d'en jouer et d'y songer comme un attribut théâtral. Veut-il donner le change à l'ethnographe après les multiples récits que ce dernier a recueilli ? L'impressionner ?

— Pourquoi tu t'orientes vers le conseil initialement ?

Il hésite.

— La réponse est pas simple. Toute ma vie j'ai travaillé, enfin j'ai pas travaillé. J'étais pas premier de la classe. Mes amis sont partis à Polytechnique, Supaéro, Normal sup' et ces gens-là ont terminé ensuite chez Rothschild, chez Accenture, chez BCG. Moi, je branlais rien. J'avais 10 de moyenne, eux 16. Je vais pas faire semblant de faire des dissert' alors que je déteste ça. En fait en y réfléchissant, ça remonte à plus loin que ça. À la 6^{ème}. J'avais une voisine en classe, Eline. Elle était super bonne Eline. Elle a fait une Grande école de commerce et passe maintenant régulièrement sur des chaînes anglo-saxonnes. Ces gens-là je les admire. Ils m'ont guidé en quelque sorte. J'aurais aimé trouver des gens à suivre dans ma vie. On apprend jamais mieux qu'en ayant un mentor. Moi je suis personne. Du verbe suivre je veux dire. J'espère être quelqu'un.

On croirait Carmel incapable de vaincre tant c'est la lutte perdue contre les autres qui semble l'animer. Peut-être est-ce ainsi qu'il donne un sens à sa vie, à rebours des autres. Un esprit ambitieux mais qui ne sait pas combattre son propre désintérêt, séparé du succès par ces

fantômes du passé qu'il méprise autant qu'il admire, sujets de son ambition qui sont en même temps la négation de celle-ci.

— ... En revanche, les professeurs m'ont toujours consterné de nullité depuis toujours. Un prof qui t'explique la vie alors qu'il a jamais fait autre chose que de lire un bouquin, je suis consterné. Quand le prof de français en 3^{ème} dit que je suis pas mûr et qu'il faut me faire redoubler... Sur quoi tu te bases ?

C'est à ce moment que Carmel frappe pour la première fois sur la table. Il le fera à de nombreuses reprises par la suite. Comme un bodhràn, instrument de la musique traditionnelle irlandaise – sorte de tambour constitué d'une peau de chèvre tendue sur un cadre en bois circulaire – il pouvait momentanément se détendre, mais on sentait en lui le système de clés intérieur qui pouvait lui permettre en un instant de se tendre à nouveau.

— J'ai fait une école d'ingénieur puis un master à HEC. Après le diplôme, j'avais une revanche à prendre. J'avais le choix entre la direction d'Airbus ou un cabinet de conseil. J'ai choisi par revanche le cabinet de conseil. Je le regrette aujourd'hui. J'aime le cadre du conseil et le déteste. Ça forge une grosse résistance, tu es là pour en chier, en mode « bulldozer-mercenaire ». Ça me fait penser à légion étrangère dans l'armée : rigueur, exemplarité, organisation/méthode. Ça tournait autour de ce triptyque.

Carmel épouse un héritage managérial que Tomas révoque. Il ne veut pas s'affranchir de ce système, mais le faire fructifier.

— Il n'y a pas plus crétin collectivement qu'un humain. J'ai dû naître 5000 ans trop tôt. On vient juste de découvrir le feu technologiquement. Regarde les débats sur la supériorité intellectuelle de l'humain. Même les singes font mieux.

Il répète « je n'ai pas de respect pour mes congénères ». Il tape à nouveau sur la table. Son visage entier souriait, de ce sourire sardonique.

— Comme s'est passé la création du cabinet avec les autres associés ?

— Je travaillais depuis des années avec Stanislas, Macha et Oliver. Tomas c'est celui que je connais le moins. Il a cette connaissance des cabinets à taille humaine que je n'ai pas, une teinte stratégie. Il veut faire les choses en grand. Il y avait un tout positif et une complémentarité.

— Que penses-tu de la vision du cabinet ?

Long silence.

— Qui voudrait créer une entreprise en écrivant dans le slogan « non-humain ? » Humain, pourquoi pas. L'important c'est les valeurs derrière. Et là, les valeurs, tu peux prendre le même mot et ça s'exprime de manière différente – pas forcément antinomique. La manière de l'exprimer au quotidien diverge. Un même mot a une traduction opérationnelle différente. Je pensais que les gens dans les grandes entreprises étaient nombrilistes ; en fait c'est l'être humain qui l'est. On érige des valeurs, des idées, des principes en dogme. Ça fait de toi quelqu'un qui en a le monopole. Moi, je me tais et j'écoute. Les choses, je cherche à les incarner.

Silence à nouveau.

— Une valeur... C'est difficile parce que au plus profond de moi je les vis, je les incarne, je les applique mais en face quelqu'un les applique différemment. Tu as toujours la couche psychologique des relations entre les humains. La tendance systématique à tirer la couverture à toi. Insidieusement, imposer à ton voisin pour avoir plus. Moi, j'ai toujours une couche de contrôle et de surveillance.

On est aux antipodes du discours managérial de Tomas.

— Mon objectif c'est l'organisation. On est pas un *think tank*, on est pas des poètes. Il faut aller chercher du *business*. On a pas le même sens des priorités, la même expérience de la chasse. Encore cette obsession de la froideur et de la rigueur ; les actions hors *business* n'étaient bonnes qu'à détourner l'entreprise de ses fondements propres. Avait-il tort, pour autant ?

— J'ai le sentiment que chacun fait ce qu'il veut. La déclinaison opérationnelle des valeurs est hyper... Je suis désespéré face à l'absence de règles, de normes et de structure dans l'entreprise, à l'égoïsme. Chacun est dans sa zone de confort.

La zone de confort de Carmel, c'était nager au milieu des requins et les chasser pour se nourrir.

— Tout cela, c'est de l'hypocrisie et du théâtre.

— Quelle est pour toi la bonne façon d'organiser ?

— La seule organisation efficace est l'organisation militaire. Un général, huit sous-généraux et des bataillons de pas plus de deux cents hommes. Tu les connais pas, si c'est plus. Ton cerveau humain ne les connaît pas et c'est ça depuis le temps des Romains, à ton avis pourquoi ? C'est pas un hasard si depuis 5000 ans l'armée est organisée comme ça. En organisation d'entreprise on se fourvoie en parlant de râteaux, en parlant de management. C'est valable quand tu crées une start-up, plus c'est le bordel, plus c'est darwinien, plus tu peux trouver des choses, mais c'est juste un moment.

Carmel avait un mépris intense pour ses semblables qui s'expliquait sans doute par sa colère momentanée envers ses pairs – c'est comme si la violence désabusée des propos évacuait

la tension liée à la situation qui lui était imposée. Il se sentait entouré d'incapables qui l'empêchaient de travailler. Il les soupçonnait même de le faire plus ou moins sciemment et se sentait, en face de leur manque d'engagement, aplati – en réaction – par une suractivité teintée de ressentiment qu'il s'imposait. Carmel se réclamait du registre rationnel – comme Tomas – mais il bouillonnait lui aussi de son trop plein d'émotions.

— On a pas la même abnégation pour l'entreprise. Quand tu crées une entreprise ça te coûte cher, en temps, en énergie, pas forcément sur des sujets qui t'intéressent. On crée une entreprise bordel. Pourquoi on se dérobe ? On évite les sujets. Comment ça se passe avec ta femme ? Si tu parles pas à ta femme bah ça se termine en divorce. Bah c'est pareil ici. Moi je pense avoir tout dit, j'ai tout mis sur la table mais il se passe rien derrière. Il faut avoir une discussion d'hommes, on va prendre une bière. On a un comité le lundi qui hérite de tout le bordel. La discussion n'est pas thématisée, pas préparée. Tout est lié, plus ça avance, plus c'est complexe. Il faut se structurer pour la distribution, la vente.

— Pourquoi tu ne prends pas en main les choses ?

— Moi, je suis pas président, je l'ai jamais voulu, j'en ai jamais émis le souhait et je le serai jamais.

— Pourquoi ?

— Parce que président c'est une charge, une responsabilité et tu vois, tu as une responsabilité et il faut la prendre sinon t'es pas président. Et en disant ça je ne cible pas Tomas. Je dis juste, dans une entreprise, il y a un président.

— ... J'ai eu des initiatives, ces initiatives ont été pas respectées. Je fais un planning complet de tout ce qu'on a à faire pour décoller. Jamais utilisé alors qu'on a fait des ronds dans l'eau. J'ai travaillé sur un doc Excel qui liait les ventes de mission avec les opportunités de mission, les RH, fournisseurs. Je restituais un compte de résultat allant jusqu'à la répartition des dividendes. Je maîtrise Excel. Mon fichier était le meilleur, il se mettait à jour automatiquement.

Carmel soupire bruyamment, tape sur la table. Il reprend avec un débit de paroles très lent.

— Tomas il a une manière de procéder que je comprends pas. Je regarde, j'écoute, j'essaye de comprendre... Je comprends pas. Contrairement à ce qu'il dit, il a besoin de reconnaissance, de beaucoup de reconnaissance et alors c'est pas à moi qu'il faut demander ça. Je pense que je suis d'une froideur, déconcertante et peut être bah... Blessante. Mais c'est la froideur qui est blessante moi j'en ai rien à cirer, il y a des faits, je les remonte et voilà quoi, surtout quand ça m'énerve euh... et euh... et en fait euh... y'a beaucoup de paradoxes dans ce qu'il peut dire

mais des paradoxes dans tous les sens chaque fois qu'il ouvre la bouche c'est pour te dire un truc contradictoire avec ce qu'il t'a dit avant. Direct.

Il s'éclaircit la voix :

— Donc c'est assez compliqué, c'est assez compliqué et source de bordel. Une fois chez un client, j'étais en difficulté, en négo, le client m'apprend ce que les consultants font sur le dos d'une mission alors même qu'ils sont à 100% sur cette dernière, théoriquement. Tu vois, j'en parle pas. Du coup, j'étais très énervé, j'ai pris un point en moins sur les Champs.

— Vous n'avez jamais eu la discussion ?

— Une fois. Ils ont pas compris pourquoi j'étais pas content. Qui bosse sur quoi, quand ? « Mais non mais tu seras pas impacté c'est le matin de 8 à 9 ». C'était pas de 8 à 9 cette histoire, ça dure depuis le premier jour. Il prend mes consultants pour bosser sur autre chose. Tout ce que je viens de dire là, je l'ai jamais remonté. Moi j'arrive en mission machin ah bah non je peux pas bosser car je bosse sur le luxe. Il y en avait tous les jours mon ami ! J'ai fait une prez pour un client important, suite d'une mission qu'on a pas eu et j'ai dit « pour demain slide déclic pour action sur la suite » ah bah non « je peux pas parce que j'ai luxe ». « Je peux pas, j'ai luxe ». Depuis quand ? T'es sur ma mission opérationnelle. Ça rapporte quoi le luxe aujourd'hui ?

Il mime un zéro avec le pouce et l'index de sa main gauche, tape ensuite sur la table avec la même main. Sa colère sourde semble faire trembler l'air.

— On m'a mis devant le fait accompli, c'était déjà fait. Tu peux pas regarder dans la même direction si t'as pas une harmonisation des règles. Des règles chez nous y'en a pas. Rigueur, y'en a pas. Chacun fait ce qu'il veut quand il en a envie.

Il poursuit :

— Il y a des territoires qui sont pas respectés. Aucun associé ne peut parler des conditions de sortie d'un consultant qui est sur MA mission. Aucun associé ne peut prendre mes ressources sans que je le sache pour aller bosser sur autre chose... sans que je le sache. C'est pas respecté ça. Je passe mes nuits pour que quelqu'un puisse travailler sur le luxe qui rapporte rien ? J'ai rien dit. Je suis en négo avec un client, c'est dur, y'a un des consultants qui fait pas son job. Le client dit « alors Carmel tes consultants bossent sur des propales bancaires ? ». Je passe pour un couillon. J'ai pas remonté non plus. La rigueur : chacun chez soi.

— ... Pire encore. C'était magique. Une consultante qui m'explique – je la fais sortir d'une mission, ça me coûte du pognon pour la remplacer – « non c'est pas assez rapide, on a convenu avec Tomas que je sors au premier trimestre ». Mais d'où tu parles de ça avec Tomas ? Elle m'a tenu tête au téléphone : « Bon ça en est où ? ». Voilà moi ce que je subis tous les jours.

Voilà comment on m'aide. Je fais 90% du chiffre, voilà comment on m'aide. Moi je m'en fous, je ne fais que subir, on me met devant le fait accompli à chaque fois. Je ramène l'argent, et eux vont au restau le midi tandis que je suis dans une chambre d'hôtel pourri de Poitiers alors que mes enfants sont tous seuls la semaine.

Sous la couche de glace et de théâtre, l'homme, le père : la froideur ne s'était pas tout à fait établie. Sous son air parfois poseur, on décèle surtout un homme fatigué, avec le lot d'émotions positives et négatives et états affectifs provenant du travail et du hors travail qui caractérisent le moral du dirigeant (Ruiller et al., 2023).

— J'ai eu trois week-ends depuis le mois d'octobre. On est pas sur la même planète. On est pas dans le même monde, on est pas dans le même monde.

Carmel frappe la table.

— Après la réponse c'est « on va recruter ». Je parle de méthode vous me parlez de recruter. Je vous parle de méthode !

Il rit jaune.

— Chaque fois que j'ai des nouvelles ressources, j'ai des tâches en plus alors qu'elles sont censées me soulager. Le vendredi soir, on devait se voir. Vendredi, je me suis pointé, Stanislas s'est barré car on avait pas répondu à son mail.

Carmel a utilisé le ton d'un enfant bougon pour ponctuer cette dernière phrase. Le vendredi soir avait lieu une réunion entre les associés. Elle héritait de tous les problèmes les plus sérieux entre eux. L'ethnographe n'aura jamais l'occasion d'ouvrir cette porte close où tout se jouait, mais où rien n'était décidé.

— Comment on répartit mieux la charge ?

— Vu comment ils me mettent des bâtons dans les roues, je demande pas qu'on m'aide, juste, qu'on arrête de me mettre des bâtons dans les roues. Très important : la reconnaissance du travail. Je n'aurai de reconnaissance que pour celui qui ramène de l'argent, point barre. Et je l'ai dit. Je suis capable de faire deux millions et je suis capable de faire cent cinquante mille. Je vais m'adapter.

Il regarde longuement l'ethnographe, en silence.

— J'aurais dû partir avant de ramener autant de pognons. Je suis niqué maintenant, en fait.

Au loin, les klaxons de Neuilly accueillent l'honnêteté de ses propos ; dans les rues à moitié vides. Ils sont un fond sonore continu qui résonne interminablement, si bien que le cerveau les oublie ; pourquoi resurgissent-ils à ce moment précis ?

— Étant donné la couche de théâtre et la froideur dont je fais preuve, il y a des interprétations erronées sur mes intentions.

Il rit.

— Ils me foutent tous des bâtons dans les roues. Y'en a pas un qui me laisse bosser. Ils font des simulations de répartition financière au lieu d'aller chercher des missions.

Il rit à nouveau, claque dans ses mains. Il répète souvent le prénom de l'ethnographe. Voix suave :

— Je suis le seul à ramener de la thune, je suis seul à porter la vision. Ils gagnent du temps, ils reportent, on traite jamais le sujet. Chacun voit son nombril, pas d'ouverture. On ne prend pas le temps de créer cette boîte.

— Regarde, on va encore se taper deux livres blancs. Qu'est-ce qu'on a vendu avec ça ? Rien, zéro, putain. On préfère faire des livres blancs et animer un comité un club de séniles fantoches de *senior advisors* plutôt que de vendre. Aucune remise en cause.

Il rit encore. Il rit de plus en plus souvent, comme incapable de faire autrement désormais ; son accès de rire est à la limite de l'accablement. Pour dissiper sa gêne sans doute, comme entraîné, l'ethnographe se prend à rire aussi. Il termine :

— La culture du doute on l'a pas du tout. On est des fondateurs, mais rien n'est fondé en réalité.

L'ethnographe sort de la pièce qui fait face au bureau de Tomas, épuisé. Sur le coup, il n'avait pas perçu la tension qui était la sienne pendant tout l'échange. Après cet entretien d'une heure et demie, Carmel a demandé au chercheur un second point qui a duré près de deux heures sous la forme d'un déjeuner. Sur le fond, rien de plus : dialogue de sourds entre les associés, écarts entre les ambitions et les moyens, défiance, chacun pour soi. Un discours sur la discipline, la rigueur, les règles.

Réflexions

Après plusieurs mois d'effort, l'observateur est parvenu à interroger tous les protagonistes de l'organisation. Il ne cessait de penser à Tomas et Carmel. Les tentatives que l'ethnographe

réalisent pour rendre cohérent, faire tenir ensemble ces deux visions du management et de l'organisation restent, pour le moment, vaines.

Il assistait à des réunions où les deux étaient là. Tomas, le sage expérimenté qui masquait une tempête sous le crâne, bouillonnant mais rayonnant ; allure souple et naturellement imposante ; authentiquement lui, conservant une posture délassée ; durant les réunions, il bavardait avec tous ; et s'il s'agissait de parler, il n'hésitait pas une seconde. À l'opposé, on avait le calme et la froideur de Carmel ; le regard sévère, la tête relevée ; rester calme semblait lui exiger un tourment physique, une tension extrême de tous les instants et de toutes les parties de son corps.

L'ethnographe a donné à voir les deux entretiens qui encadrent sa période d'observation initiale ; sans doute il y aurait pu y avoir un peu trop aveuglement s'il avait écouté les deux pôles de l'organisation au lieu d'observer comment cette dernière agissait vraiment. Comment réconcilier ces visions dans une organisation où elles ne peuvent que se croiser ?

On pourrait s'arrêter là, sur ces différences irréconciliables. Mais la situation va plus loin, car ces deux cerveaux différents commandent la même organisation, ils ne font pas que la dessiner conceptuellement. Le problème devient presque insoluble quand on ajoute que les consultants dépeignent comme deux organisations différentes, celle de Tomas, celle de Carmel. Il y a l'organisation qui favorise l'autonomie, la responsabilité et le lâcher-prise et l'organisation rigoureuse, dirigiste, appliquée et presque disciplinaire. Comment fonctionnent-elles, ensemble ?

L'ethnographe repense à ce roman de Stefan Zweig où un prisonnier autrichien, seul dans sa cellule, pour éviter de tomber dans la folie, joue aux échecs dans sa tête (Zweig, 2013). Il se scinde en deux, il a un cerveau pour les blancs et un cerveau pour les noir. Le souci c'est qu'aux échecs, une stratégie se développe dans deux cerveaux différents et « dans cette bataille intellectuelle les noirs, ne connaissant pas les raisons tactiques des blancs, tentent sans cesse de les deviner et de les contrecarrer, tandis que les blancs de leur côté s'emploient à prendre de vitesse et à parer les intentions secrètes des noirs. ». Si les blancs et les noirs étaient commandés par la même personne, cela créerait la situation aberrante qu'un seul et même cerveau devrait à la fois savoir quelque chose et l'ignorer, de sorte qu'en jouant les blancs il puisse à volonté complètement oublier ce qu'il voulait et visait une minute plus tôt en jouant les noirs. Cette réflexion à deux niveaux exige d'avoir une « conscience coupée en deux, une aptitude à connecter et à déconnecter à plaisir le fonctionnement de son cerveau comme dans un appareil mécanique ; vouloir jouer aux échecs contre soi-même, c'est donc aussi paradoxal que de vouloir sauter par-dessus son ombre. » (Idem).

Ce que Zweig ne dit pas, c'est qu'un tel joueur joue autant contre lui-même qu'avec lui-même. Il semble que cette organisation, aussi, ai scindé son cerveau en deux, ou que deux cerveaux s'y affrontent tout en collaborant. Eux aussi jouent avec eux-mêmes plutôt que contre l'un et l'autre. Comme chez Zweig, dans ces cerveaux agissent des forces « mystérieusement régulatrices », qui savent neutraliser ce qui menace l'organisation et profitent des oppositions pour fonctionner. C'était ce mystère que devait résoudre l'ethnographe, pour comprendre comment une si petite structure avec deux pôles si puissants mais si différents pouvaient fonctionner ensemble.

6.3. L'archipel managérial, un type d'organisation mineure

L'observateur se reprend : ce n'est pas si surprenant qu'une organisation soit dépeinte de deux manière si différentes, en réalité. Dans *Anthropologie Structurale*, Levi-Strauss relate, par exemple, un curieux désaccord chez les Winnebago, une tribu des grands lacs américains (Levi-Strauss, 1958, p.148-152)⁸¹. Lorsque l'on demande aux ressortissants des deux moitiés qui la constituent, les wangeregi (« ceux d'en haut ») et les manegi (« ceux d'en bas »), de représenter la configuration de leur village, les réponses divergent.

Si elles le décrivent toutes les deux comme un cercle, les wangeregi le divisent en deux parties séparées par une ligne de démarcation en son centre tandis que les manegi rendent compte d'une autre distribution, où les huttes des chefs des deux moitiés sont au centre du village, formant un nouveau cercle plutôt qu'une simple ligne de démarcation.

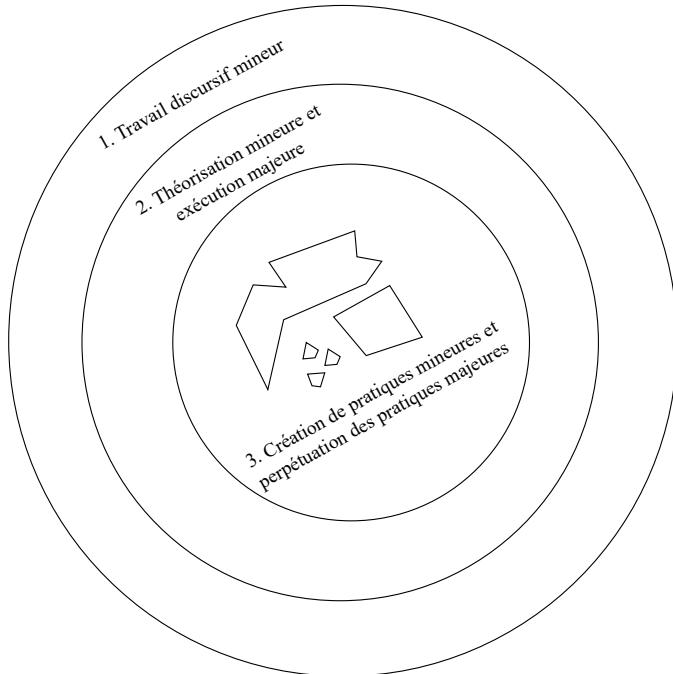
Ce qui est remarquable, pour Levi-Strauss, c'est que « les deux formes décrites correspondent à des arrangements réels. » (Idem, p.150). Pour lui, il ne s'agit pas tant d'une alternative que de « deux manières de décrire une organisation trop complexe pour la formaliser au moyen d'un modèle unique, si bien que, selon leur position dans la structure sociale, les membres de chaque moitié auraient tendance à la conceptualiser tantôt d'une façon et tantôt d'une autre. » (Idem, p.149). C'est sur les arrangements réels de l'organisation que doit se pencher l'ethnographe, après ces deux descriptions, celle de Tomas et celle de Carmel, si différentes.

On observe, en réalité, une sorte d'archipel managérial dont la création repose sur trois étapes. La première est relative à un travail discursif qui permet d'isoler l'organisation du reste

⁸¹ Il s'agit d'une référence à Paul Radin, dans sa monographie consacrée à une tribu des grands lacs américains, les Winnebago (*The Winnebago Tribe*, syth Annual Report, Bureau of American Ethnology (1915-1916), Washington, 1923.).

des concurrents. Des articulations discursives « mineures » sont ainsi établies face au discours « majeur », créé de toutes pièces. Le deuxième processus, la théorisation mineure et l'exécution majeure, montre une hétérogénéité entre le discours mineur, porté partiellement en interne et des pratiques qui sont restées, pour partie, « majeures ». Enfin, la création de pratiques mineures et la perpétuation des pratiques majeures aboutissent à la fragmentation de l'organisation en îlots managériaux qui cohabitent tout en se frictionnant. Le schéma 8 illustre cet archipelisation.

Schéma 7. Archipelisation de l'organisation mineure



1. Un travail discursif mineur face à des discours majeurs : créer « eux » à travers « nous »

Le cabinet de conseil, à travers Tomas, tente de se démarquer des normes considérées « dominantes » par le biais d'un discours qui délimite l'organisation du reste de ses concurrents. Trois grandes articulations discursives interconnectées se distinguent : a) une perspective centrée sur l'humain, b) sociétale et éthique, et c) sceptique à l'égard de la technologie.

a) *Une perspective centrée sur l'humain.* Le discours sur la dimension « humaine » de l'entreprise est constamment présent dans les propos de Tomas, des associés, dans les documents internes et externes, et est même physiquement présent dans l'entreprise à travers des phrases encadrées affichées dans les locaux. L'intensité du discours varie en fonction du support utilisé et du protagoniste interrogé mais il est toujours présent.

Le manifeste, document central de la création de l'entreprise puisqu'il est considéré comme son cadre « philosophique », est sans doute l'exemple le plus frappant. Il mentionne 48 fois le mot « humain » (pour un document de 18 pages). Il affirme que le plus important est la place des personnes, et qu'elles doivent être « magnifiées, remises au cœur des projets de transformation », non pas pour des « questions de marque employeur, mais pour une question de survie » face au « diktat des actionnaires avec pour seul objectif la rentabilité à court terme ».

Les « grands » cabinets de conseil perçoivent leurs consultants comme des ressources « dénuées de courage et d'innovation ». Les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients sont perçues comme « intéressées et sans engagement ». De plus, les consultants ne sont plus eux-mêmes intéressés par l'activité de conseil, fatigués par l'expérience de la « presse à citrons opportuniste » des associés classiques. Au contraire, et de façon mineure, le cabinet favorise l'autonomie, avec des associés soucieux d'exemplarité et à la disposition des consultants. Le cabinet est une « fabrique de l'autonomie », fonctionnant sur des modes relationnels fondés sur des principes « d'égalité et d'ouverture aux autres ». Un *feedback* client régulier est organisé, une « évaluation de la performance », nécessairement collective (de la mission et non des individus).

Les documents externes, comme les propositions commerciales, utilisent cette rhétorique humaine avec plus de parcimonie. Si le cabinet de conseil est avant tout « l'aventure humaine d'anciens associés », ils sont aussi tous « issus de différents cabinets de conseil de renom (25 ans d'expérience en moyenne) ».

Ces éléments de discours sont traduits et reçus de manière très inégale par les salariés du cabinet. Certains des associés fondateurs y voient une clé de voûte de leur identité, d'autres un positionnement marketing et opportuniste. Tomas, par exemple, résume les choses par cette formule : il ne s'agit pas d'un cabinet de conseil mais « d'un mouvement, d'une école de pensée en faveur de l'humain », tandis qu'un autre associé souligne que « chacun d'entre nous définit la valeur humaine d'une manière différente et soyons honnêtes l'humain est un sujet assez tendance en ce moment ». Ce clivage se retrouve également dans les échelons inférieurs : certains consultants du bas de la pyramide y voient « une différence réelle et incarnée » tandis que d'autres soulignent son caractère « marketing ».

b) *Sociétal et éthique*. Le discours sur l'humain se double de développements sur la société et l'éthique. Là encore, le manifeste énonce clairement les positions de l'entreprise. L'impact social est un devoir pour les entreprises et le cabinet entend accompagner cette transition sociétale. Les nouveaux défis sociétaux brouillent les messages : la société se transforme profondément, notamment au niveau des attentes des individus. La notion de

pouvoir est remise en cause. Les enjeux écologiques deviennent majeurs. Retrouver du sens et de l'utilité est devenu un leitmotiv. L'entreprise ne pourra pas se développer demain sans intégrer cette nouvelle dimension de la RSE. Cette « société en pleine mutation » est en quête d'humanité et d'éthique. Cette dernière est d'ailleurs régulièrement évoquée : il s'agit d'adopter « un principe de gouvernance éthique avec la transparence des décisions, la parité hommes-femmes et hiérarchique dans les instances de décision et l'intégration de l'entreprise dans son écosystème territorial » ou une « stratégie financière éthique », basée sur « des méthodes de gestion justes et transparentes ». L'entreprise promet « une dimension éthique dans toutes [ses] recommandations », afin « d'assurer la rentabilité de l'entreprise, tout en cherchant à avoir un impact positif dans le temps ». Ce discours très général est beaucoup moins repris par les acteurs lors des entretiens formels ou informels que le premier mentionné.

c) *Sceptique à l'égard de la technologie.* L'un des éléments les plus surprenants est sans doute le discours tenu sur la technologie. Sur un petit tableau présent dans les locaux du cabinet, curieux artefact, on peut lire : « Science sans conscience n'est que ruine de l'homme ». Le manifeste pose la question suivante : « Comment s'assurer que les nouvelles technologies ne deviennent pas des armes contre les humains, mais des outils qu'ils garderont sous contrôle ? ». Les projets des entreprises sont aujourd'hui considérés « à travers le prisme unique de la technologie, sans tenir compte de la place de l'être humain ». Si les nouvelles technologies menacent de « détruire » le levier d'émancipation qu'est le travail, elles ont aussi « mis en évidence l'importance des données et de leur gestion ».

Ce discours est repris individuellement par deux associés, mais dans un registre plus policé, tandis que certaines réunions reflètent cet état d'esprit. Par exemple, une réunion sur le Metaverse devient l'occasion d'une mise en garde plutôt que d'une mise en avant de son potentiel. Plus généralement, les consultants juniors, eux, n'évoquent pas cette partie du discours dans les entretiens formels.

En somme, l'émergence d'un discours « mineur » – réel ou fantasmé – est clair. Les acteurs y adhèrent inégalement et le support dans lequel le discours est mis en avant, l'ancienneté conditionnent son intensité. Ce travail de distinction détermine aussi le majeur, c'est-à-dire construit discursivement un ensemble de valeurs et de pratiques qui domineraient dans d'autres cabinets.

En d'autres termes, ces articulations, assez classiques, forment une dichotomie du type « nous et eux ». Bien que les associés cherchent à clarifier cette distinction, ces tentatives sont paradoxalement associées à des rappels de leur passé respectif dans de grandes entreprises

reconnues par les clients. Ces discours et leur spectre d'adhésion parmi les acteurs soulèvent des questions quant à la traduction de ces ambitions abstraites en pratiques concrètes. Cet ensemble de discours, nous l'appelons « théorisation mineure » ; elle est largement portée par les efforts de Tomas.

2. Théorisation mineure et exécution majeure

Les dimensions mineures mises en avant peinent à s'incarner dans la pratique, autrement dit, *la théorisation des valeurs se heurte à l'exécution de l'activité*. Cela est dû à une contradiction principale dans le processus de différenciation. Ce nouveau cabinet de conseil doit concilier deux objectifs opposés : revendiquer une différence par rapport aux cabinets les plus dominants, en inversant leurs valeurs dominantes perçues, et, d'autre part, diriger l'entreprise en fonction des « réalités » de la vie économique. Pour ce faire, il se conforme à de nombreuses pratiques « majeures » du secteur du conseil dans lequel il évolue.

Fournissons au lecteur quelques exemples. Dans les pratiques de gestion, par exemple, si l'on dit apprécier l'autonomie, certains associés vérifient chaque diapositive. L'autonomie est une valeur importante affichée par le cabinet, reprise dans le manifeste, dans les propositions commerciales, mais aussi dans les interviews de certains associés à travers la revendication d'un « esprit d'entreprise ». On parle régulièrement de « fabrique de l'autonomie ».

Cependant, lorsque l'on interroge les consultants sur les pratiques managériales, les résultats sont mitigés. Certains pointent du doigt le micro-management de certains associés, les décrivant comme extrêmement contrôlant. Ce consultant junior souligne que tout ce qu'il produit est contrôlé « à la virgule et à l'espace [près] ». Quant au caractère humain du management, certains associés et de nombreux consultants sont sceptiques, évoquant un cabinet « tout à fait classique », car les associés eux-mêmes sont pour la plupart « formatés par les grands cabinets ». Le chercheur a pu le constater lors des réunions qu'il a observées sur place.

En ce qui concerne la rémunération des consultants, tout le monde est égal, sauf exceptions. Si les associés insistent sur l'égalité en ce qui concerne la rémunération tout en soulignant son caractère transparent et participatif (absent dans les cabinets plus établis, précisent-ils), la pratique est différente. Lors de nos entretiens avec les consultants, nous avions déjà observé une frustration croissante de la part des consultants les plus impliqués dans la vie du cabinet. Ils n'avaient pas l'impression que leurs efforts étaient valorisés autant que ceux des autres consultants. Meryl, consultante depuis un an, confiait au chercheur : « Je veux une progression rapide, je donne beaucoup plus au cabinet que d'autres, je travaille le week-end ».

Un événement particulier va mettre à mal à la fois le discours tenu lors des entretiens par certains partenaires (« Les consultants sont bien payés, et ils sont tous sur un pied d'égalité » selon Tomas) et présent dans les documents internes (« transparence des écarts de rémunération » promise par le manifeste). Elle montrera aussi la difficulté d'appliquer ces valeurs dans la pratique.

Début mars, une consultante junior, Elena, décrochera par relations personnelles un contrat de plusieurs dizaines de milliers d'euros avec une grande entreprise du luxe. Elle demandera alors, à l'insu de tous les autres consultants ou presque, un bonus. Les associés vont alors discuter entre eux avec des réactions diverses (« C'est légitime » commentera Tomas, « Pour qui se prend-elle ? » questionnera Stanislas). Stanislas appliquera le calcul effectué dans son ancien cabinet issu du *Big Four*⁸² pour calculer le bonus de la consultante. Elle refuse cette première proposition de plusieurs milliers d'euros. Dès que la question d'une rémunération supplémentaire s'est posée, des négociations occultes ont eu lieu sur la pertinence, l'étendue de celle-ci, ce qui rompt avec la transparence et la politique d'égalité dans la rémunération du cabinet. Il est clair que si cette politique était déjà contestée en interne, ces négociations confirment qu'elle n'est pas appliquée dans la pratique. Certains associés n'ont, pour leur part, pas été impliqués dans la discussion.

En ce qui concerne la gestion des effectifs, la pratique répond au slogan suivant : « bien sûr, nous sommes – particulièrement – à votre écoute, mais les affaires d'abord ». Les consultants se plaindront unanimement du *staffing* (la répartition des consultants sur les différentes missions de conseil du cabinet). Meryl, une consultante à qui Tomas a promis une sortie de mission, fera l'objet d'une confrontation à distance entre lui et Carmel. L'un, Carmel, souhaitant la garder sur la mission et l'autre, Tomas, voulant la sortir de la mission pour lui permettre de découvrir autre chose après une année passée dans une compagnie d'assurance. La nécessité économique de garder une consultante déjà formée s'est imposée et la consultante s'est vu proposer une sortie bien plus tard, malgré son malaise et sa lassitude.

En ce qui concerne le recrutement, si l'on pense différemment, on recrute pareil. Le cabinet construit sa légitimité en adoptant les garanties externes classiques de l'élitisme académique pour vendre de « bons profils » à ses clients. Tous les consultants juniors sont diplômés d'institutions françaises prestigieuses (SciencesPo Paris ou Grandes écoles de commerce).

⁸² EY, KPMG, Deloitte, PwC.

Cette conformité se retrouve non seulement dans les recrutements effectués mais aussi dans la manière dont ils sont menés. Le processus de recrutement est relativement classique, avec deux entretiens de motivation et un business case de type « market sizing ». Nos observations ne révèlent pas de différences majeures dans le processus de sélection. Un cas en particulier va cristalliser ce fait. Une candidate issue d'une école d'art a créé le débat parce qu'elle « sortait du lot ». Elle ne sera pas prise. L'acceptation de l'hégémonie des écoles et du processus de sélection, bien majeurs, sont prégnants.

La gouvernance collégiale est mise à mal par des conflits politiques internes qui impliquent le chercheur. Les associés, ignorant les détails des positions respectives des autres associés, s'en remettent de plus en plus au chercheur pour comprendre la situation interne. Ils utilisent le chercheur en essayant d'orienter son rapport à la situation ou de passer des messages. Ils le placent dans une position centrale : « En tant que dépositaire de tous les non-dits, ils m'ont même mis en position d'améliorer, mais aussi de menacer leurs positions personnelles » (notes de terrain du chercheur, mars 2022).

La gouvernance, collégiale en façade, cache en réalité des jeux politiques internes qui impliquent les consultants. La défense du changement en matière de gestion et de gouvernance se heurte à la pratique du *business as usual*, telle que contestée par les associés eux-mêmes. La difficulté principale dans le processus de distinction réside dans le fait que les associés qui dirigent le cabinet ont travaillé eux-mêmes dans des cabinets bien établis (quatre sur cinq dans un *Big Four*) et reproduisent consciemment ou inconsciemment des habitudes héritées de ces expériences, même celles qu'ils contestent ouvertement. En somme, la réalité, comme toujours, est différente de ce qui est décrit. C'est d'autant plus manifeste ici que la théodicée du cabinet est élaborée.

3. *Création de pratiques mineures ET perpétuation des pratiques majeures*

Le chercheur a constaté une forme d'archipelisation de l'entreprise, entre des dispositifs d'équipes qui suivent la différenciation affichée et d'autres qui ne se distinguent pas. Il a découvert des configurations de mission qui permettaient une plus grande autonomie tandis que d'autres perpétuaient une gestion plus contrôlante. Ces configurations co-existent, en parallèle, dans l'organisation.

Des problèmes se posent lorsqu'un même consultant se retrouve alternativement ou en parallèle sur deux systèmes dont la gestion est opposée. Cette situation favorise une forme de schizophrénie managériale et est source de tensions, résultant de la contradiction avec la

promesse initiale d'autonomie. Selon les consultants, ce décalage entre le discours et la pratique est plus ou moins accepté. Les consultants les plus alignés sur la vision portée par l'entreprise et déçus par le management exercé seront les plus réactifs tandis que ceux qui considèrent ce discours comme marketing résisteront mieux à ces écarts. Dans le premier cas, cela peut conduire à la démission. Le chercheur a ainsi assisté au départ d'une jeune consultante choquée par la « fausse promesse », le manque de considération et de transparence des partenaires à son égard, décrivant ce qui s'apparente à du « greatwashing ». Il existe donc des points de discorde particulièrement intenses qui peuvent aller jusqu'à la rupture de contrat.

On pourrait penser que le management majeur, celui de Carmel, pourrait être ce monde codifié (rigide), strict (militaire), pragmatique (sans valeurs revendiquées). À l'inverse, le management de Tomas, le mineur, serait flexible (pas structuré), disruptif (pas rentable), idéologique (spéculatif). Rien n'est plus douteux, tant aucun ne correspond à une réalité organisationnelle tangible et aux incohérences entre les discours et les pratiques. Ces pratiques majeures ne sont pas, d'ailleurs, que du fait de Carmel. Tomas contrôle. Il n'a juste pas les mêmes outils du contrôle.

On touche ici du doigt l'inéluctable relation du mineur avec le majeur. La relation entre ces deux hommes, Tomas et Carmel, mêlée de respect et de crainte, l'illustre, ainsi que la circularité du mineur. En créant un espace majeur tout en promettant une gestion mineure, l'organisation se dote en fait d'une double contrainte.

Plutôt que d'être une organisation dualiste « un type de structure sociale fréquemment clan ou village – en deux moitiés dont les membres entretiennent, les uns avec les autres, des relations pouvant aller de la collaboration la plus intime à une hostilité latente, et associant généralement les deux types de comportement. » (Levi-Strauss, 1958, p.14), on se retrouve face à une fragmentation managériale mouvante, chacun des îlots faisant généralement la part belle à un type de management mais pouvant à tout moment mobiliser l'un ou l'autre des éléments qui exprime généralement cette dualité managériale. Les deux moitiés présentées sont loin d'être égales, et l'on pourrait découper l'organisation en autant de petits îles qu'il y a d'associés, de projets, avec plus ou moins de proximité entre elles.

Au fond, cette organisation est une addition de personnalités avec des niveaux de compétences élevés qui ont une vision commune du client mais pas une vision commune de la gestion. Il n'y a pas de vision homogène, il y a une vision par associé, celle de Tomas et celle de Carmel étant les plus opposées. La vraie différence du cabinet est liée à la taille et à la personnalité des associés, pas à la vision ou aux valeurs affichées.

L'organisation affiche de l'extérieur une volonté d'adopter une culture fortement différenciée mais qui est déclinée de manière plurielle au sein de l'équipe dirigeante et traduite de manière différente par les équipes. Le thème de l'alignement entre associés (des visions / des discours) est revenu à de nombreuses reprises lors des entretiens, à tous les grades.

S'il existe une forte cohérence entre les différents éléments extérieurs de la culture, les collaborateurs perçoivent des écarts entre les valeurs telles qu'ils les comprennent et les vivent et les valeurs affichées par l'entreprise ou ses choix structurels. Il existe tout un spectre d'adhésion au projet, entre ceux qui considèrent la vision soit comme un vrai idéal incarné et ceux qui en ont une perception « marketing ».

En somme, la vision de l'organisation est considérée comme multiple, car si l'idée de départ est perçue comme intéressante, sa déclinaison concrète et opérationnelle pose question aux acteurs censés la vivre et l'incarner professionnellement.

La vision/culture du cabinet affichée est souvent rapprochée, par les associés comme les consultants, aux notions de bienveillance, d'autonomie, de confiance promues au sein de l'équipe dirigeante. Les avantages sont une forte loyauté de certains consultants, un canal de recrutement ciblé mais de qualité et la rétention de certains talents avec des niveaux élevés d'engagement. Il y a un autre aspect plus implicite et moins exposé à l'extérieur mais extrêmement prégnant, dans la culture organisationnelle, qui est lié à la nécessité de répondre aux enjeux *business*, d'être pragmatique et de soutenir la croissance de l'entreprise. Ces styles non-adjacents et les hiérarchisations respectives des priorités qui en découlent génèrent parfois des incompréhensions dans la gouvernance.

La proximité avec les associés est louée par les consultants. En revanche, les interactions avec les clients ou entre les consultants sont considérées comme « classiques », non différencierées : « Globalement on a une façon classique de fonctionner, il n'y a pas de spécificité dans la gestion de la mission. » ; « On interagit comme des jeunes gens de nos âges, on a parfois une sensibilité commune mais pas plus ».

De l'extérieur, l'organisation pourrait être vue comme un clan prototypique (au sens de Ouchi, tradition, valeurs partagées, croyances et confiance, exprimées dans une culture forte). La socialisation a lieu au sein de l'équipe, avec une incitation à se conformer aux normes du groupe. Les strates supérieures, les acteurs qui les composent, agissent comme des mentors et des agents de transmission des valeurs.

La réalité est beaucoup plus complexe. Il y a des tensions entre les mécanismes de la bureaucratie (attachement aux règles, les procédures, les standards formalisés, la hiérarchie

d'un management investi de l'autorité légitime) et du marché (valeur contribution / rétribution, performance individuelle).

Le pluralisme managérial règne en pratique. L'orientation de l'organisation concernant les interactions entre les personnes et la coordination, sur le spectre allant d'un niveau élevé d'indépendance à un niveau élevé d'interdépendance, penche vers la première dimension, accordant de la valeur à l'autonomie des consultants, à l'action individuelle.

En réalité, l'intégration, la gestion des relations et la coordination se font au sein de chaque dispositif et non de manière transversale entre les équipes. Les agents dans plusieurs dispositifs consécutifs ou simultanément peuvent constater des écarts. Sur la dimension de la réponse au changement, l'organisation, malgré sa taille, met l'accent sur la stabilité – en donnant la priorité à la cohérence, à la prévisibilité et au maintien du statu quo. Dans le même temps, il y a une volonté de flexibilité forte. Dans la même journée, l'ethnographe peut donc entendre qu'il y a parfois « trop de règles sur des choses simples » et qu'« on gagnerait à instaurer plus de règles. »

Le modèle de gouvernance mis en avant est lié à la collégialité et la transparence. Pourtant, le sentiment de ne pas pouvoir s'exprimer revient fréquemment, malgré la création d'espaces de discussion, il y a un sentiment partagé de *ne pas être entendu, de ne pas être écouté*. On observe une détérioration de la communication, avec des non-dits, qui aboutissent à de nombreuses interprétations de part et d'autre sur les positions de chacun. La qualité de la gouvernance entre les associés a été mise à l'épreuve lors d'épisodes de tensions qui se cristallisent autour du modèle de rémunération, de ses conditions de déclenchement et donc des contributions réelles et perçues par chacun. Ce sujet bloque les autres. Chacun fait preuve d'abnégation mais dans un sens différent des autres : le tir groupé pour faire avancer le cabinet (exemple : « chasser ensemble ») se transforme en tentatives dispersées et parfois adverses.

Conclusion

« XVII

Héraclite met l'accent sur l'exaltante alliance des contraires. Il voit en premier lieu en eux la condition parfaite et le moteur indispensable à produire l'harmonie. »

René Char, *Fureur et Mystère*

L'histoire de Tomas et de Carmel est celle de deux visions du management. C'est aussi l'histoire de l'organisation mineure, faite de discours, de réalités managériales et de fragmentations organisationnelles. Organisation irrésistiblement duelle, elle doit concilier deux objectifs contraires : affirmer sa minorité par rapport aux cabinets les plus installés, en renversant leurs valeurs dominantes perçues, et, à l'opposé, piloter l'activité selon les « réalités » de la vie économique majoritaire et construire une légitimité en adoptant les cautions extérieures classiques de l'élitisme. Ce refus et cette adhésion sont inscrits dans l'organisation qui en résulte.

Dès lors, l'effort de cette organisation est de rendre tolérable certains désaccords dans la musique interne. En résulte une forme harmonie. Est-elle factice ? Le sens se perd ; la création originelle s'altère ; cette organisation exprime, de l'extérieur, l'harmonie, un accord dans le temps, parfait et pur mais, de l'intérieur, la discordance dans la recherche de la différence. En essayant de contrer le majeur, on le crée et on se constraint également par le mineur.

Pendant toute la durée de ses recherches sur le terrain, l'ethnographe a vécu au milieu des salariés ; à la fin plutôt en complice qu'en intrus, ayant accès à des pensées qu'il jugeait aussi véritables qu'elles puissent être.

L'organisation mineure, au fond, est un paradoxe permanent. C'est ce qui la rend aussi fascinante et dure à vivre à la fois. Dans le faux huis clos de l'organisation, un monde managérial, un mode mineur qui court toujours le risque de devenir une mode. Mineur et majeur sont dépendants, et cette géologie commune ne permet pas de faire du neuf tant elle fait appel à l'existant pour se positionner. L'organisation est bicéphale, avec une tête théorique mineure et une tête pratique majeure. Il demeure des îlots de conformité, mais il y a aussi des îles managériales d'autonomie relative. Le mineur surgit et s'exprime dans ces conditions, qui sont celles qui le permettent et l'empêchent.

Épilogue

Après la restitution de son diagnostic aux associés, l’ethnographe conclut par cette phrase de l’un d’eux : « Cette organisation est une promesse à tenir et qui [nous] oblige. ».

Les associés le congratulent, il se dirige vers la sortie. Tomas riait mais il savait les défis qui l’attendaient. Avant de sortir, l’ethnographe lance un dernier regard vers lui – il ne riait plus. Il avait l’air fatigué et soucieux.

La fin du terrain intervient le 3 janvier 2023 avec un dernier appel de Tomas à l’ethnographe⁸³.

— Merci pour ton message de bonne année. Il y a eu du changement. Deux associés sont sur le départ.

L’observateur reste silencieux.

— Nous restons, Carmel et moi.

L’ethnographe sourit, et peut-être que Tomas le sent : ces deux pôles opposés sont inséparables. L’archipel peut continuer de vivre avec sa géologie si particulière, mais si nécessaire.

Après avoir raccroché, l’ethnographe s’étend sur sa chaise de bureau. Il sait qu’il ne pourra pas travailler, pas immédiatement. Il attend la fin des interrogations qui tourbillonnent dans son esprit. Il pense ; il essaye de penser. Il refait le film de l’observation, de l’organisation. Son manuscrit numérique repose, vierge, devant lui alors que son esprit divague ; puis il se met à écrire : « Les organisations sont comme des partitions managériales » …

⁸³ L’ethnographe a passé les premiers mois sur place. Il a ensuite maintenu le contact de manière plus distante avec l’organisation, avec des visites de moins en moins fréquentes. Cet appel est le dernier contact avec le terrain.

Conclusion générale

Notre travail propose des apports théoriques et ethnographiques dans le contexte de l'enseignement et la pratique du management. Après une reconceptualisation de la théorie de l'hégémonie qui constituait notre réflexion de départ, il proposait, sur un mode exploratoire, d'aborder des thématiques qui s'y rattachaient. En guise de conclusion, nous évoquons quelques contributions potentielles et des axes de développement.

Une contribution ethnographique à l'étude de l'enseignement et de la pratique du management

Notre contribution ethnographique réside avant tout dans la production de textes en sciences sociales en tant que tels. Les variations d'écritures et de thématiques qu'ils contiennent renferment une valeur.

Le premier essai décryptait le phénomène de montée en puissance des discours sur la transformation écologique et sociale dans l'environnement de la *business school*. Il mettait un coup de projecteur sur une carrière « morale managériale » qui complète les enseignements du management tout en adoptant certains codes.

Le second essai, dédié à l'étude de cas, se penchait sur les débuts d'une « carrière cognitive » des futurs managers, et la séquence de restrictions qu'elle entraînait. L'analyse de l'étude de cas à l'aune de la mutilation qualifiante mettait en exergue une série d'opérations « spectaculaires » par lesquelles la pensée par le cas était mise en scène dans la *business school* et qui permettaient à l'entretien de cas, par sa mise en spectacle, de normaliser la pensée.

Le troisième essai étudiait des « transclasses » lors de leur entrée dans l'enseignement supérieur en gestion. Il décryptait les figures que prenaient ce « stigmate qualifiant », c'est-à-dire les postures interactionnelles adoptées par les candidats pour le faire fructifier dans le cadre d'un concours dédié aux trajectoires sociales heurtées. Il étudiait aussi le processus de réception de ces différentes figures du côté de la sélection qui statuait sur leur entrée ou non dans l'élite des formations au management. Il reflétait la fragilité d'un processus collectif où chacun doute, et où l'organisation ne cessait de se justifier et de se juger elle-même. Cette étude illustrait, au-delà de la montée en puissance des discours sur l'inclusion et la diversité, les pratiques qui les incarnaient au quotidien.

Enfin, le dernier essai interrogeait les tentatives de distinction managériale dans l'homogène dans la « zone de la pratique » du management. Il les explorait à travers l'idée de l'organisation mineure, une organisation qui tentait de créer un espace distinct au sein d'un

autre aux règles bien établies. L'oscillation entre le pôle mineur et le pôle majeur résultait en une fragmentation organisationnelle qui rappelle la géologie d'un archipel : séparées par l'océan de leur divergences managériales, ses parties n'en étaient pas moins dépendantes les unes des autres. Le mineur n'était pas seulement une scission avec le majeur, mais une fragmentation interne même au mineur qui se battait alors sur deux fronts.

Notre apport ethnographique est aussi incarné dans notre choix méthodologique. L'ethnographie multi-située nous a poussé à suivre un certain nombre de phénomènes dans plusieurs organisations. Malgré leur dispersement, elle nous donne une occasion unique de les connecter à l'isomorphisme hégémonique dont ils constituaient des cas particuliers.

Apport des essais sur la compréhension de l'isomorphisme hégémonique

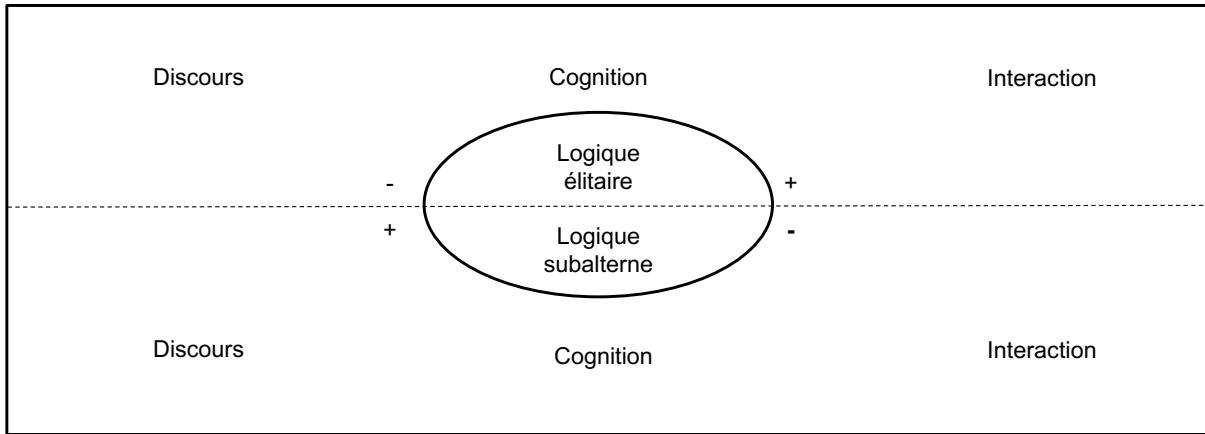
Notre travail avait pour cadre général un processus *consensuel* de construction de l'homogénéité dans un environnement social donné, l'isomorphisme hégémonique. Au sein des contextes sociaux et organisationnels qui le composent, on dégageait *deux logiques de construction sociale* qui sont des logiques de regroupements et de différenciation, l'*élitaire* et la *subalterne*, observables dans les discours, la cognition, les interactions.

Sur le plan de ces logiques, que nous dégagions au début de ce travail, ce que nos essais montrent, c'est que les logiques élitaire et subalterne se confondent. Elles sont bien plus complémentaires qu'hétérogènes. Les deux premiers essais forment certes, ensemble, une dilogie élitaire. Ils partent de la position du dominant qui pourra gérer les transformations écologiques et sociales (populisme élitaire) mais aussi les transformations des organisations (pensée « étude de cas »). Se joue d'un côté, une homogénéité morale, et, de l'autre un monopole cognitif. L'élitaire, en tant que logique d'organisation oriente le discours comme la cognition dans les droits chemins, des consciences comme des connaissances. Mais ces essais montrent, aussi, en creux, une position élitaire toujours sous tendue par la menace d'une relégation morale ou cognitive, bref, par une référence à la logique subalterne.

Les deux essais qui composent la troisième partie, eux, partent d'une perspective de dominés, socialement (les corrigibles) ou sur un marché donné (l'organisation mineure). Mais apparaissent, dans ces derniers, une forme de confusion, d'entremêlement entre les logiques dégagées. Ils montrent comment la logique subalterne peut être récupérée dans les courants de l'élitaire. « Les corrigibles » s'intéressent, par exemple, à des trajectoires subalternes qui dérogent et à leur recouvrement même par la logique élitaire. L'organisation mineure est encore

plus clairement aux prises entre ces logiques, et sa différenciation est indissociable du rappel à ce qui domine.

Schéma 8. Le continuum des logiques élitaire et subalterne



Se dessine donc un continuum entre les logiques élitaire et subalterne (Schéma 8). Il se double d'un autre. L'ismorphisme hégémonique est une homogénéisation contingente de discours, de manières de penser et d'interagir. Notre investigation montre que les dimensions discursives, cognitives et interactionnelles s'entremêlent aussi inévitablement dans les essais. De ce constat, nous dessinons quelques pistes de recherches futures pour le concept d'hégémonie au sens large dans les sciences de gestion et du management.

Futures recherches

Les éléments discursifs, cognitifs et interactionnels ne sont pas exclusifs, ils se renforcent mutuellement pour consolider l'hégémonie au sens large (D. Levy & Scully, 2007). Ces thèmes ont été plus ou moins liés dans la littérature sur l'hégémonie mais l'accent mis sur le discours dans la plupart des recherches a dominé les autres perspectives. Nous en savons désormais beaucoup sur la manière dont l'hégémonie opère dans les discours. Cependant, notre connaissance de la manière dont l'hégémonie fonctionne dans les interactions ou les processus inconscients n'a pas progressé au même rythme.

Comme nous l'avons vu, la littérature sur l'hégémonie trouve son origine dans une grande variété de sources théoriques. À la suite de notre exploration ethnographique, nous considérons qu'une intégration théorique plus étroite des interfaces des utilisations dominantes de

l'hégémonie en sciences de gestion et du management offre des possibilités de recherche fructueuses.

Le discours dans l'interaction et les « routines » des interactions hégémoniques. Peu de recherches ont examiné les interactions spécifiques dans lesquelles l'hégémonie s'exprime. Il est nécessaire de travailler davantage dans le domaine de l'interaction réelle et du discours qui s'y rattache. Comme le montrent la dynamique de groupe et les stratégies d'alliance dans la pensée de Gramsci, les interactions font partie intégrante de l'analyse hégémonique.

Par exemple, la fonction des intellectuels organiques est de faciliter l'émergence d'une vision critique du monde qui relie les diverses expériences à une vision émergente (D. Levy & Scully, 2007). Loin d'être une élite extérieure imposant ses idées et son programme, les intellectuels organiques sont immersés dans la « participation active à la vie pratique » (Gramsci, 1971, p.10), facilitant un processus d'émancipation dans les écoles, sur les lieux de travail ou dans les médias. Pour reprendre les termes de Gramsci, les « intellectuels » de l'organisation ne se contentent pas de produire du discours. Ils sont également impliqués dans l'organisation en produisant le « sens commun », c'est-à-dire ce qui est considéré comme acquis en termes de vision du monde et de pratiques.

Ces questions sont fondamentalement pertinentes pour la gestion, et ces analyses peuvent être transposées à la vie au sein des organisations. Les débats sur l'objectif de l'enseignement de la gestion ne datent pas d'hier, qu'ils portent sur le rôle des écoles de commerce, sur les différences entre la gestion européenne, orientale et américaine (Kaplan, 2014; Neal & Finlay, 2008) ou sur la recherche (Wickert et al., 2021). Mais elles concernent aussi, comme dans le cas de Gramsci, d'autres initiatives privées telles que les *think tanks* (Barros, 2020), la formation continue des managers dans les universités d'entreprise, ou le rôle de certains secteurs, comme le conseil (Djelic, 2004). Styles managériaux, méthodes de contrôle de gestion, développement organisationnel, gestion des ressources humaines, réflexion stratégique : autant de domaines où sont produites des normes de pensée.

Les interactions qui en résultent doivent être examinées en détail, notamment en relation avec les discours qui véhiculent ces normes. Toute interaction est constituée en tant qu'objet de discours et tout discours peut modeler une interaction. Dans l'organisation, la structure discursive peut avoir un caractère interactionnel. Il n'y a pas d'interaction constituée en dehors de toute intervention discursive, pas d'interaction indépendante du champ discursif organisationnel local.

Cela peut nous amener, par exemple, à considérer les routines d'interaction. Tout projet contre-hégémonique réussi doit transcender les batailles hégémoniques récurrentes « de surface » et les activités particulières de certains groupes, et tenter de modifier fondamentalement l'hégémonie profonde de la société (Joseph, 2000).

Cette interface appelle à une attention plus soutenue des niveaux méso et micro de l'hégémonie (Kvåle & Murdoch, 2022). La compréhension de l'hégémonie ne peut être séparée du niveau d'analyse. Jusqu'à présent, l'hégémonie a été étudiée à un macro-niveau supposé avoir des implications au niveau micro. Certaines recherches font exception et tentent d'articuler les deux (Ferns & Amaeshi, 2019). L'accent est ainsi souvent mis sur les interactions au niveau macro entre des entités abstraites et un niveau micro de résistance, tandis que le niveau méso est rarement abordé.

Notre travail exploratoire montre clairement qu'il existe plus de deux niveaux d'analyse hégémonique. « Macro », par exemple pour le niveau gramscien des deux sphères qui se chevauchent, la « société politique » et la « société civile », « micro » pour le niveau individuel et des pratiques et « méso » pour les « groupes sociaux » (in)formels et les alliances au cœur du concept. Le niveau méso est un niveau intermédiaire qui peut inclure des organisations formelles et informelles. L'intégration des niveaux micro et méso est essentielle pour améliorer notre compréhension de l'hégémonie et permettre l'exploration de certains de ses aspects négligés dans les organisations. Elle nous permettrait d'observer, par exemple, si les acteurs s'engagent dans des interactions distinctes en fonction des discours organisationnels. Omettre un niveau d'analyse en se concentrant sur les individus ou les organisations nous expose au risque d'une utilisation incomplète du concept. Cela reflète les distinctions dans la manière dont l'hégémonie implique des acteurs à des niveaux multiples, et nous fait donc prendre conscience de la complexité avec laquelle l'hégémonie est traitée – ou combattue – à travers les niveaux micro et méso.

Le consentement a progressivement disparu du concept d'hégémonie, cédant la place à la prédominance de la théorie du discours critique. Nos essais le questionnent en sous-main. Dans *Manufacturing Consent*, (Burawoy, 1982) a cherché à développer la célèbre réflexion de Gramsci : « L'hégémonie naît ici dans l'usine » (p. xii, citation dans Gramsci, T5, carnets 19-29, 1991, carnet 22 §2). Les références à l'hégémonie sont omniprésentes dans son œuvre, où il parle, par exemple, de « l'organisation de l'hégémonie dans l'atelier » (idem, p. 175) et de « l'organisation hégémonique du travail » (idem, p. 178, 183). Les critiques affirment que l'hypothèse selon laquelle les groupes dominants peuvent agir intentionnellement et ensemble pour façonner le discours est simpliste et irréaliste (D. L. Levy & Egan, 2003) et que la notion

d'hégémonie devrait être considérée comme une « formation matérielle et discursive entrelacée » (D. L. Levy, 2008). Nous soutenons que l'hégémonie doit aussi être considérée comme une formation interactionnelle et discursive entrelacée pour garantir le consentement, et donc réintégrer par ce biais cette dernière notion qui a progressivement disparu des études sur le concept.

Repenser la reproduction inconsciente de l'injustice épistémique et la résistance. Les « batailles » hégémoniques doivent remettre en question l'espace et le temps relativement durables générés par les structures sociales et le caractère relativement non conscient de ces relations, et s'engager dans un processus de transformation. Lorsque ces luttes atteignent véritablement le niveau hégémonique le plus profond, des conflits apparaissent entre les agents et les structures elles-mêmes (Joseph, 2000).

Une idée clé de Gramsci est que l'hégémonie repose principalement sur des processus consensuels qui tiennent compte des groupes subordonnés dans une certaine mesure, par le biais de compromis politiques et matériels (D. L. Levy, 2008). Le changement peut se produire dans le cadre d'un processus interne d'organisation et d'éducation plutôt que par des chocs externes ou l'importation de discours extérieurs (D. Levy & Scully, 2007).

Cela interroge les politiques de production des connaissances dans l'élitaire comme dans le subalterne. Elles peuvent être liées à l'analyse menée dans le cadre du concept d'injustice épistémique (Fricker, 2007). Les questions organisationnelles qu'elle soulève concernant le traitement injuste et les structures de production de connaissances se rapportent à bien des égards aux travaux sur la marginalisation (Fotaki, 2013; Knights & Latham, 2020; Tsoukas & Cummings, 1997), la confiance (Bachmann et al., 2015; Brattström et al., 2019; Stevens et al., 2015; Swärd, 2016), le silence (A. D. Brown & Coupland, 2005; Grey, 2002), la construction des identités (A. D. Brown & Humphreys, 2006; Dutton & Dukerich, 1991; Kamoche et al., 2014; van Grinsven et al., 2020) et des connaissances dans les organisations (Brivot, 2011; Höllerer et al., 2020; Kärreman, 2010; Suddaby & Greenwood, 2001).

L'injustice épistémique est devenue un sujet majeur dans les débats philosophiques et politiques, car elle met en évidence les dommages éthiques et pratiques liés à la connaissance et soulève de profondes questions sur la justice sociale dans nos sociétés. Cependant, il est encore peu connu dans le domaine de la gestion. C'est l'un des domaines de développement intéressants qui commence à être exploré dans la discipline, en relation avec le concept d'hégémonie.

Muzanenhamo et Chowdhury réfléchissent ainsi à l'injustice épistémique vécue par les universitaires noirs (2021). En explorant un environnement universitaire historiquement marginalisant, ils exposent la lutte épistémique pour produire et diffuser des connaissances au sein de cet « ordre hégémonique » et proposent un activisme intellectuel fondé sur une coalition collective. Plus spécifiquement, ce sujet peut être lié au concept d'hégémonie que nous avons exploré, notamment à travers la question de la subalternité mais aussi de la question élitaire et des processus éducatifs inconscients qui s'y rattachent.

La résistance est aussi un sujet de recherche important (Courpasson et al., 2012, 2016; Spicer & Böhm, 2007) qui partage les mêmes préoccupations et références que la littérature sur l'hégémonie. De nombreuses études actuelles se concentrent sur la résistance aux institutions et la contre-hégémonie (Böhm et al., 2008; Contu et al., 2013; Mamali & Nuttall, 2016; Mees-Buss & Welch, 2019; Palpacuer & Seignour, 2020). Face à l'hégémonie, ou à la tentative d'hégémonie, la résistance s'organise (Courpasson et al., 2016), cherchant parfois à développer des mécanismes contre-hégémoniques. Cette résistance peut prendre différentes formes : Rahmouni Elidrissi & Courpasson (2021) se sont par exemple intéressés à la manière dont les individus répondent effectivement au contrôle culturel au sein des organisations à travers leur corps, mettant en évidence la précarité du processus de régulation identitaire et le potentiel politique des corps pour résister aux régimes de contrôle. Tout un corpus critique a abordé la culture d'entreprise sous l'angle de l'hégémonie (Grey & Willmott, 2005) et des enjeux de contrôle et de résistance qui en découlent (Contu et al., 2013; Nicholls, 2020; Palpacuer & Seignour, 2020). Dans la pratique, comme l'ont souligné Willmott et d'autres théoriciens critiques, ces stratégies de contrôle sont rarement pleinement efficaces et ne parviennent pas à obtenir le consentement des individus, qui se rendent compte de l'ampleur du pouvoir exercé sur eux (Grey & Willmott, 2005). Une hypothèse incontestée est que l'hégémonie apparaît généralement lorsqu'il existe une certaine forme d'indétermination et d'action. L'exploration de la manière dont cette résistance consciente est soutenue ou inhibée par des processus inconscients est une voie de recherche prometteuse.

Discours dans les institutions et institution du discours. Les perspectives institutionnelles et hégémoniques ne sont pas exclusives, et de leur combinaison peut surgir un savoir. Nous savons déjà que le champ institutionnel peut bénéficier du concept d'hégémonie : l'hégémonie offre une vision dynamique de la réalité sociale, de la relation entre les forces qui participent à la création d'un équilibre et, enfin, souligne la nature politique des luttes pour façonner les

dimensions économiques, discursives et organisationnelles d'un champ (D. Levy & Scully, 2007).

Nous soutenons que l'hégémonie peut également bénéficier des recherches actuelles sur l'analyse institutionnelle. Par exemple, les tensions entre la fermeture institutionnelle et l'ouverture du discours sont un aspect intéressant à considérer. En mettant en évidence les pratiques articulatoires, Laclau et Mouffe ont saisi une ressource potentielle pour les organisations. Mais là où cette perspective fait défaut, c'est qu'en considérant la société comme un champ de bataille discursif, elle ne parvient plus à situer précisément la production des discours au niveau méso ou micro. Les institutions, elles, peuvent être comprises comme des constructions discursives, mais une focalisation discursive risque d'occulter les dimensions matérielles de l'hégémonie (D. Levy & Scully, 2007).

La combinaison de cette perspective Laclauienne avec une approche institutionnelle permet de situer les processus d'institutionnalisation de ces discours. L'examen d'un discours institutionnalisé « au sein » des organisations face à un discours instituant, par exemple, permettrait aux chercheurs de comprendre comment l'hégémonie est mobilisée et contrée par divers groupes qui se réunissent pour suturer ou ouvrir le champ discursif. Cela permettrait d'éclairer des questions telles que la lutte discursive et institutionnelle en cours sur la responsabilité sociale des entreprises qui est activement défendue au sein des organisations.

Cela met en évidence la nature complexe de la relation entre l'institutionnalisation et le discours. Notre recherche pourrait suggérer que cette relation n'est pas aussi simple que les institutions produisant le discours ou les discours affectant l'institutionnalisation ; au contraire, le discours est apparu comme la perspective principale de l'hégémonie, tandis que l'institution et le discours présentaient une relation plus dynamique dans laquelle ils s'influençaient mutuellement. Par exemple, l'interaction entre les stratégies des entrepreneurs et des défenseurs des institutions donne lieu à un modèle caractéristique d'accommodement limité tout en préservant, voire en renforçant, les éléments essentiels des structures de pouvoir sur le terrain (D. Levy & Scully, 2007). Il existe une tension permanente entre le discours, qui ne peut jamais être un objet stable, et l'institution elle-même, qui est également en constante évolution, soit renforcée, soit déstabilisée. Loin de proposer une analyse hégémonique en compétition avec l'institutionnelle, nous envisageons des ponts fructueux.

Ouverture

Nous pensons que ce travail pose, en dernière instance, la question de la *désirabilité* du management, de son enseignement comme de sa pratique. Devant le contingent, et donc une forme d'arbitraire, on pourrait plaider pour une disparition de toute organisation et donc de leur gestion. Le rapport aux organisations est un rapport social, il est donc inégalitaire. Mais l'arbitraire s'affranchit bien des groupes sociaux. L'hégémonie et ses logiques d'homogénéité nous préservent de la dureté de l'état sauvage organisationnel et, en prenant en compte l'indécidable, les organisations courrent le risque de devenir, à terme, ingouvernables. Pour éviter le nihilisme organisationnel, il nous faudrait en revanche penser une théorie générale de la justice organisationnelle.

Ce qui nous semble clair, à l'issue de ce travail, c'est qu'il ne faut pas renoncer à l'organisation ou à son management. Car, au fond, « tout ce qui est organisé prend de l'être, de la réalité et de l'autonomie : être, c'est être organisé ou, mieux, organisateur. C'est dire que tout ce qui s'organise dans le champ des choses de l'esprit prend de l'être, de la réalité, de l'autonomie. » (Morin, 2014, Vers la noosphère, §13).

Il ne s'agit pas seulement de questions théoriques, mais aussi de l'organisation sociale concrète. Mintzberg dénonçait les conséquences sociales de la façon dont nos sociétés sélectionnent et préparent ses managers. Ces modalités produisent non seulement des sujets et des pratiques managériales mais influencent aussi plus largement l'organisation sociale (Mintzberg, 2005).

Les sciences de gestion et du management, qui étudient notamment la façon dont nous pensons et devrions penser la nature de l'organisation et du management, sont bien positionnées pour embrasser et connecter ces enjeux managériaux et sociaux, fortes de leur tradition interdisciplinaire et pas malgré elle. C'est peut-être à travers la poursuite de cet effort que la discipline permettra de rendre compte des défis organisationnels et managériaux qui nous font face – et d'avoir un rien d'impact sur eux.

Références

- Abraham, Y.-M. (2007). Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un « HEC ». *Revue française de sociologie*, 48(1), 37. <https://doi.org/10.3917/rfs.481.0037>
- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586-612. <https://doi.org/10.2307/258919>
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572>
- Abreu-Pederzini, G. D., & Suárez-Barraza, M. F. (2019). Just Let Us Be: Domination, the Postcolonial Condition, and the Global Field of Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 19(1), 40-58. <https://doi.org/10.5465/amle.2018.0116>
- Adler, P. (1994). Observational techniques. *Observational Techniques*, 79-109.
- Adler, P. (2002). Critical in the Name of Whom and What? *Organization*, 9(3), 387-395. <https://doi.org/10.1177/135050840293003>
- Akemu, O., & Abdelnour, S. (2020). Confronting the Digital: Doing Ethnography in Modern Organizational Settings. *Organizational Research Methods*, 23(2), 296-321. <https://doi.org/10.1177/1094428118791018>
- Allan, K. (2016). A Benchmark for Politeness. In A. Capone & J. L. Mey (Éds.), *Interdisciplinary Studies in Pragmatics, Culture and Society* (p. 397-420). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12616-6_15
- Alter, N. (2012). *La force de la différence : Itinéraires de patrons atypiques*. Presses Universitaires de France - PUF.
- Alter, N. (2022). *Sans classe ni place : L'improbable histoire d'un garçon venu de nulle part*. PUF.
- Alvesson, M. (1991). Organizational symbolism and ideology. *Journal of Management Studies*, 28(3), 207-226. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00945.x>
- Alvesson, M. (2009). At-home ethnography: Struggling with closeness and closure. *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*, 46(2), 156-174.
- Alvesson, M., & Blom, M. (2020). The hegemonic ambiguity of big concepts in organization studies. *Human Relations*, 0018726720986847. <https://doi.org/10.1177/0018726720986847>
- Alvesson, M., & Blom, M. (2022). The hegemonic ambiguity of big concepts in organization studies. *Human Relations*, 75(1), 58-86. <https://doi.org/10.1177/0018726720986847>
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization*, 13(2), 195-224. <https://doi.org/10.1177/1350508406061674>
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative*

research (Third edition). SAGE.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>

Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199-218. <https://doi.org/10.1177/0170840618772610>

Amis, J. M., Mair, J., & Munir, K. A. (2020). The Organizational Reproduction of Inequality. *Academy of Management Annals*, 14(1), 195-230. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0033>

Anderson, P. (2017a). *The antinomies of Antonio Gramsci*. Verso.

Anderson, P. (2017b). *The H-word: The peripeteia of hegemony* (First published). Verso.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>

Anteby, M. (2012). PERSPECTIVE—Relaxing the Taboo on Telling Our Own Stories: Upholding Professional Distance and Personal Involvement. *Organization Science*, 24(4), 1277-1290. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0777>

Aristotle, & Keyt, D. (1995). *Politics: Books III and IV*. Clarendon Press.

Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press.

Aroles, J., Hassard, J., & Hyde, P. (2021). The language of business and the business of language: Exploring hegemonic linguistic performativity in the UK museum sector. *Organization*, 13505084211057258. <https://doi.org/10.1177/13505084211057258>

Ashraf, J., & Uddin, S. (2015). Military, ‘Managers’ and Hegemonies of Management Accounting Controls: A Critical Realist Interpretation. *Management Accounting Research*, 29, 13-26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.07.002>

B. Zilber, T. (2014). Beyond a single organization: Challenges and opportunities in doing field level ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 3(1), 96-113. <https://doi.org/10.1108/JOE-11-2012-0043>

Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies*, 36(9), 1123-1142. <https://doi.org/10.1177/0170840615599334>

Bacon, F. (1878). *Novum organum*. Clarendon press.

Baddeley, S., & James, K. (1991). The Power of Innocence: From Politeness to Politics. *Management Education and Development*, 22(2), 106-118. <https://doi.org/10.1177/135050769102200204>

Bader, J. (2019). To Sign or Not to Sign. Hegemony, Global Internet Governance, and the International Telecommunication Regulations. *Foreign Policy Analysis*, 15.

<https://doi.org/10.1093/fpa/ory016>

Banning, K. C. (2003). The Effect of the Case Method on Tolerance for Ambiguity. *Journal of Management Education*, 27(5), 556-567. <https://doi.org/10.1177/1052562903252652>

Barcellos, R. de M. R. de, Dellagnelo, E. H. L., & Salles, H. K. de. (2014). Organizational practices and the establishment of the logic of equivalence: The Circuit Beyond the Standard Boundaries from the perspective of the Political Discourse Theory. *Revista de Administração (São Paulo)*, 49, 684-697. <https://doi.org/10.5700/rausp1177>

Barros, A., & Wanderley, S. (2020). Brazilian businessmen movements: Right-wing populism and the (dis)connection between policy and politics. *Organization*, 27(3), 394-404. <https://doi.org/10.1177/1350508419883378>

Barry, D., Carroll, B., & Hansen, H. (2006). To Text or Context? Endotextual, Exotextual, and Multi-textual Approaches to Narrative and Discursive Organizational Studies. *Organization Studies*, 27(8), 1091-1110. <https://doi.org/10.1177/0170840606064568>

Barthes, R. (1998). Ecrivains et écrivants. *Essais critiques*.

Bate, S. P. (1997). Whatever Happened to Organizational Anthropology? A Review of the Field of Organizational Ethnography and Anthropological Studies. *Human Relations*, 50(9), 1147-1175. <https://doi.org/10.1023/A:1016961918626>

Bates, T. R. (1975). Gramsci and the Theory of Hegemony. *Journal of the History of Ideas*, 36(2), 351. <https://doi.org/10.2307/2708933>

Baya. (2022). *Baya : Femmes en leur jardin*. Images Plurielles.

Beaulieu, A. (2010). Research Note: From co-location to co-presence: Shifts in the use of ethnography for the study of knowledge. *Social Studies of Science*, 40(3), 453-470. <https://doi.org/10.1177/0306312709359219>

Benozzo, A., Bell, H., & Koro-Ljungberg, M. (2013). Moving between nuisance, secrets, and splinters as data. *Cultural Studies? Critical Methodologies*, 13(4), 309-315.

Ben-Porat, G. (2005). Between power and hegemony; business communities in peace processes. *Review of International Studies*, 31, 325-348. <https://doi.org/10.1017/S0260210505006479>

Bertaux, D. (1977). *Destins personnels et structure de classe : Pour une critique de l'anthroponomie politique* (PUF).

Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.

Binder, A. J., Davis, D. B., & Bloom, N. (2016). Career Funneling: How Elite Students Learn to Define and Desire “Prestigious” Jobs. *Sociology of Education*, 89(1), 20-39. <https://doi.org/10.1177/0038040715610883>

Blake, D. J., Markus, S., & Martinez-Suarez, J. (2022). Populist Syndrome and Nonmarket

Strategy. *Journal of Management Studies*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/joms.12859>

Blom, M., & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 480-492. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.001>

Bloom, P., & Sancino, A. (2019). *Disruptive democracy: The clash between techno-populism and techno-democracy*. SAGE.

Böhm, S., Spicer, A., & Fleming, P. (2008). Infra-political dimensions of resistance to international business: A Neo-Gramscian approach. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 169-182. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.03.008>

Boltanski, L. (1978). Les cadres autodidactes. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 22(1), 3-23.

Bosch, F. A. J. V. den, Baaij, M. G., & Volberda, H. W. (2005). How knowledge accumulation has changed strategy consulting: Strategic options for established strategy consulting firms. *Strategic Change*, 14(1), 25-34. <https://doi.org/10.1002/jsc.705>

Bouilloud, J.-P. (2022). Research as Reparation. Studying to Soothe. *M@n@gement*, 85-89. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.8681>

Bourdieu, P. (2002). *La noblesse d'état : Grandes écoles et esprit de corps*. Les Éd. De Minuit.

Bourgoin, A., Bencherki, N., & Faraj, S. (2020). "And Who Are You?": A Performative Perspective on Authority in Organizations. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1134-1165. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1335>

Boussebaa, M. (2020). In the shadow of empire: Global Britain and the UK business school. *Organization*, 27(3), 483-493. <https://doi.org/10.1177/1350508419855700>

Boussebaa, M. (2024). Unsettling West-centrism in the study of professional service firms. *Human Relations*, 77(1), 29-52. <https://doi.org/10.1177/00187267221128262>

Boussebaa, M., & Brown, A. D. (2017). Englishization, Identity Regulation and Imperialism. *Organization Studies*, 38(1), 7-29. <https://doi.org/10.1177/0170840616655494>

Boussebaa, M., Sinha, S., & Gabriel, Y. (2014). Englishization in offshore call centers: A postcolonial perspective. *Journal of International Business Studies*, 45(9), 1152-1169. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.25>

Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 77-97). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n4>

Brattström, A., Faems, D., & Mähring, M. (2019). From Trust Convergence to Trust Divergence: Trust Development in Conflictual Interorganizational Relationships. *Organization Studies*, 40(11), 1685-1711. <https://doi.org/10.1177/0170840618789195>

Brès, L., & Gond, J.-P. (2014). The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: Translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations. *Human Relations*, 67(11), 1347-1382. <https://doi.org/10.1177/0018726713519278>

Bridgman, T., Cummings, S., & McLaughlin, C. (2016). Restating the Case: How Revisiting the Development of the Case Method Can Help Us Think Differently About the Future of the Business School. *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 724-741. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0291>

Bridgman, T., McLaughlin, C., & Cummings, S. (2018). Overcoming the Problem with Solving Business Problems: Using Theory Differently to Rejuvenate the Case Method for Turbulent Times. *Journal of Management Education*, 20.

Brivot, M. (2011). Controls of Knowledge Production, Sharing and Use in Bureaucratized Professional Service Firms. *Organization Studies*, 32(4), 489-508. <https://doi.org/10.1177/0170840611400284>

Bronner, G. (2023). *Les origines : Pourquoi devient-on qui l'on est ? Autrement.*

Brown, A. D., & Coupland, C. (2005). Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049-1069. <https://doi.org/10.1177/0170840605053540>

Brown, A. D., & Humphreys, M. (2006). Organizational Identity and Place: A Discursive Exploration of Hegemony and Resistance. *Journal of Management Studies*, 43(2), 231-257. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00589.x>

Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage.* Cambridge University Press.

Broyard, A. (1950). Portrait of the Inauthentic Negro. *Commentary*, 10, 56.

Buci-Glucksmann, C. (1975). *Gramsci et l'État : Pour une théorie matérialiste de la philosophie.* Fayard.

Budgeon, S. (2014). The Dynamics of Gender Hegemony: Femininities, Masculinities and Social Change. *Sociology*, 48(2), 317-334. <https://doi.org/10.1177/0038038513490358>

Burawoy, M. (1982). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism.* <http://site.ebrary.com/id/10991199>

Butler, J. (2021). *Excitable speech: A politics of the performative.* Routledge.

Butler, J., Butler, M. E. P. of R. J. P., Laclau, E., Žižek, S., & Zizek, S. (2000). *Contingency, Hegemony, Universality: Contemporary Dialogues on the Left.* Verso.

Button, S. B. (2001). Organizational efforts to affirm sexual diversity: A cross-level examination. *Journal of Applied psychology*, 86(1), 17.

Cagle, J. A. B., & Baucus, M. S. (2006). Case Studies of Ethics Scandals: Effects on Ethical Perceptions of Finance Students. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 213-229.

<https://doi.org/10.1007/s10551-005-8503-5>

Campana, M., Duffy, K., & Micheli, M. R. (2022). 'We're all Born Naked and the Rest is Drag': Spectacularization of Core Stigma in RuPaul's Drag Race. *Journal of Management Studies*, 59(8), 1950-1986. <https://doi.org/10.1111/joms.12848>

Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*, 8(4), 231-244. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>

Canguilhem, G. (2013). *Le normal et le pathologique* (12e édition). PUF.

Carter, J. D., Burke, M. G., & Hughey, A. (2019). The Influence of Business Case Study Competitions on Students' Perceptions of Learning. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(4), 475-494. <https://doi.org/10.1177/2329490619829900>

Cederström, C., & Spicer, A. (2014). Discourse of the real kind: A post-foundational approach to organizational discourse analysis. *Organization*, 21(2), 178-205. <https://doi.org/10.1177/1350508412473864>

Chia, R. (2005). Book Review: The Aim of Management Education: Reflections on Mintzberg's Managers not MBAs. *Organization Studies*, 26(7), 1090-1092. <https://doi.org/10.1177/017084060502600707>

Chouliaraki, L., & Fairclough, N. (2010). Critical Discourse Analysis in Organizational Studies: Towards an Integrationist Methodology. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1213-1218. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00883.x>

Clark, I. (2009). Towards an English School Theory of Hegemony. *European Journal of International Relations*, 15(2), 203-228. <https://doi.org/10.1177/1354066109103136>

Clark, T. (1995). *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*. Open University Press.

Clark, T., & Salaman, G. (1996). The Management Guru as Organizational Witchdoctor. *Organization*, 3(1), 85-107. <https://doi.org/10.1177/135050849631005>

Clark, T., & Salaman, G. (1998). Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity. *Journal of Management Studies*, 35(2), 137-161. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00088>

Clayton, T. (2006). *Rethinking Hegemony*. James Nicholas Publishers.

Clegg, S. R., & Haugaard, M. (2009). *The SAGE Handbook of Power*. SAGE.

Cochoy, F., Hagberg, J., & Kjellberg, H. (2019). The ethno-graphy of prices: On the fingers of the invisible hand (1922-1947). *Organization*, 26(4), 492-516. <https://doi.org/10.1177/1350508418790142>

Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1419-1442. <https://doi.org/10.1177/0018726705060902>

- Collinson, D., & Tourish, D. (2015). Teaching Leadership Critically: New Directions for Leadership Pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 576-594. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0079>
- Contardo, I., & Wensley, R. (2004). The Harvard Business School Story: Avoiding Knowledge by Being Relevant. *Organization*, 11(2), 211-231. <https://doi.org/10.1177/1350508404041614>
- Contu, A., & Girei, E. (2014). NGOs management and the value of 'partnerships' for equality in international development: What's in a name? *Human Relations*, 67(2), 205-232. <https://doi.org/10.1177/0018726713489999>
- Contu, A., Palpacuer, F., & Balas, N. (2013). Multinational corporations' politics and resistance to plant shutdowns: A comparative case study in the south of France. *Human Relations*, 66, 363-384. <https://doi.org/10.1177/0018726712469547>
- Contu, A., & Willmott, H. (2006). Studying Practice: Situating Talking About Machines. *Organization Studies*, 27(12), 1769-1782. <https://doi.org/10.1177/0170840606071895>
- Copeland, M. T. (1958). *And mark an era: The story of the Harvard Business School*. Little Brown and Company. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282272324066816>
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Presses Universitaires de France ; Cairn.info. <https://www.cairn.info/action-contraire--9782130503279.htm>
- Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S. (2012). Resistors at Work: Generating Productive Resistance in the Workplace. *Organization Science*, 20.
- Courpasson, D., Dany, F., & Delbridge, R. (2016). Politics of place: The meaningfulness of resisting places. *Human Relations*, 70(2), 237-259. <https://doi.org/10.1177/0018726716641748>
- Cox, R. W. (1983). Gramsci, Hegemony and International Relations: An Essay in Method. *Millennium*, 12(2), 162-175. <https://doi.org/10.1177/03058298830120020701>
- Cruz, J. (2016). Following traces: An organizational ethnography in the midst of trauma. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 214-231. <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2016-1366>
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673. <https://doi.org/10.1177/1094428110373658>
- Currie, G. (2008). Moving towards reflexive use of teaching cases. *The International Journal of Management Education*, 7(1), 41-50. <https://doi.org/10.3794/ijme.71.205>
- Czarniawska, B. (2014). Social science research: From field to desk. *Social Science Research*, 1-192.
- da Costa, A. de S. M., & Silva Saraiva, L. A. (2012). Hegemonic discourses on entrepreneurship as an ideological mechanism for the reproduction of capital. *Organization*, 19(5), 587-614. <https://doi.org/10.1177/1350508412448696>

Daldal, A. (2014). *Power and Ideology in Michel Foucault and Antonio Gramsci: A Comparative Analysis*.

Datar, S. M., Garvin, D. A., & Cullen, P. G. (2011). Rethinking the MBA: Business education at a crossroads. *Journal of Management Development*, 30(5), 451-462. <https://doi.org/10.1108/0262171111132966>

Davis-Blake, A. (2015). Michel Anteby: Manufacturing Morals: The Values of Silence in Business School Education. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), NP7-NP9. <https://doi.org/10.1177/0001839214551330>

De Cleen, B., Glynos, J., & Mondon, A. (2018). Critical research on populism: Nine rules of engagement. *Organization*, 25(5), 649-661. <https://doi.org/10.1177/1350508418768053>

Debord, G. (1996). *La société du spectacle*. Gallimard.

Deleuze, G., & Guattari, F. (1975). *Kafka : Pour une littérature mineure*. Éditions de Minuit.

Deleuze, G., & Guattari, F. (2005). *Qu'est-ce que la philosophie ?* Editions de Minuit.

Deleuze, G., Guattari, F., & Deleuze, G. (1980). *Mille plateaux*. Éditions de minuit.

Denzin, N. K. (2013). “The Death of Data?” *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 13(4), 353-356. <https://doi.org/10.1177/1532708613487882>

Dey, P., Schneider, H., & Maier, F. (2016). Intermediary Organisations and the Hegemonisation of Social Entrepreneurship: Fantasmatic Articulations, Constitutive Quiescences, and Moments of Indeterminacy. *Organization Studies*, 37(10), 1451-1472. <https://doi.org/10.1177/0170840616634133>

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (2010). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (translated by G. Yudin). *Journal of Economic Sociology*, 11(1), 34-56. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56>

Djelic, M.-L. (2004). L’arbre banian de la mondialisation : NOTE DE RECHERCHE : McKinsey et l’ascension de l’industrie du conseil. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 151-152(1), 107. <https://doi.org/10.3917/arss.151.0107>

Dora Lenin, V. I. ; H. (1968). *V.I. Lenin Collected Works Volume 17 December 1910-April 1912*. Progress Publishers.

Dumézil, G. (1986). *Les dieux souverains des Indo-Européens*. Gallimard.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554. <https://doi.org/10.5465/256405>

Eelen, G. (2014). *A Critique of Politeness Theory: Volume 1*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315760179>

Ehrensal, K. N. (2016). Making Managers: Towards an Understanding of how Textbooks, Lectures and Management Case Studies Interact to Inculcate Linguistic and Managerial Habitus

- in Undergraduate Business Students. *Tamara - Journal for Critical Organization Inquiry*, 9.
- Engwall, L. (2012). *Business Schools and Consultancies: The Blurring of Boundaries*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0018>
- Engwall, L., & Kipping, M. (2006). Management Education, Media and Consulting and the Creation of European Management Practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 19(1), 95-106. <https://doi.org/10.1080/13511610600607973>
- Eribon, D. (2009). *Retour à Reims*. Fayard.
- Eribon, D. (2013). *La société comme verdict*.
- Eribon, D. (2019). *Principes d'une pensée critique* (Hachette Pluriel).
- Eriksen, E. O. (2018). Political differentiation and the problem of dominance: Segmentation and hegemony. *European Journal of Political Research*, 57(4), 989-1008. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12263>
- Ernaux, A. (1988). *Une femme*. Gallimard. <https://www.librairie-gallimard.com/livre/9782070712007-une-femme-annie-ernaux/>
- Ernaux, A. (2009). *Les années*. Gallimard.
- Ernaux, A. (2011). *La place* (Nachdr.). Gallimard.
- Fache, P., & Zerbib, R. (2020). Les « modes managériales » : Une analogie entre séduction et réductionnisme théorique ? *Question(s) de management*, n° 29(3), 13-22.
- Fairclough, N. (2005). Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies*, 26(6), 915-939. <https://doi.org/10.1177/0170840605054610>
- Faucher, H. (2009). Business-to-Business Interaction: Lessons from a Case-based In-class Simulation. *Asian Journal of Management Cases*, 6(2), 77-92. <https://doi.org/10.1177/097282010900600202>
- Fay, E. (2008). Derision and Management. *Organization*, 15(6), 831-850. <https://doi.org/10.1177/1350508408095816>
- Fayard, A.-L., & Van Maanen, J. (2015). Making culture visible: Reflections on corporate ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 4(1), 4-27. <https://doi.org/10.1108/JOE-12-2014-0040>
- Fernando, D., & Prasad, A. (2019). Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human Relations*, 72(10), 1565-1594. <https://doi.org/10.1177/0018726718809164>
- Ferns, G., & Amaeshi, K. (2019). Fueling Climate (In)Action: How organizations engage in hegemonization to avoid transformational action on climate change. *Organization Studies*, 0170840619855744. <https://doi.org/10.1177/0170840619855744>

Fisher, W. R. (1999). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Contemporary rhetorical theory: A reader, 1984*.

Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10(1), 157-179. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001376>

Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.875671>

Fligstein, N. (1987). The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 52(1), 44-58. <https://doi.org/10.2307/2095391>

Flyverbom, M., & Reinecke, J. (2017). The Spectacle and Organization Studies. *Organization Studies*, 38(11), 1625-1643. <https://doi.org/10.1177/0170840616685366>

Fotaki, M. (2013). No Woman is Like a Man (in Academia): The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body. *Organization Studies*, 34(9), 1251-1275. <https://doi.org/10.1177/0170840613483658>

Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Gallimard.

Foucault, M. (2010). *Les mots et les choses : Une archéologie des sciences humaines*. Gallimard.

Fougère, M., & Barthold, C. (2020). Onwards to the new political frontier: Macron's electoral populism. *Organization*, 27(3), 419-430. <https://doi.org/10.1177/1350508420910567>

Fougère, M., & Solitander, N. (2020). Dissent in Consensusland: An Agonistic Problematization of Multi-stakeholder Governance. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 683-699. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04398-z>

Frandsen, S., & Morsing, M. (2022). Behind the Stigma Shield: Frontline Employees' Emotional Response to Organizational Event Stigma at Work and at Home. *Journal of Management Studies*, 59(8), 1987-2023. <https://doi.org/10.1111/joms.12749>

Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.

Fuller, S. (2016). What is the problem for which interdisciplinarity is the solution? *Journal. Items. Insights from the Social Sciences*. June 7, 2016.

Gaião, B. F. D. S., Leão, A. L. M. D. S., & Mello, S. C. B. D. (2014). A teoria do discurso do carnaval multicultural do recife: Uma análise da festa carnavalesca de recife à luz da teoria de laclau e mouffe. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 149-171. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p149-171>

Garcia-Lorenzo, L., Sell-Trujillo, L., & Donnelly, P. (2022). Responding to stigmatization: How to resist and overcome the stigma of unemployment. *Organization Studies*, 43(10), 1629-1650. <https://doi.org/10.1177/01708406211053217>

- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology* (Reprint édition). Polity Press.
- Garfinkel, H. (2018). *Studies in ethnomethodology* (Reprinted). Polity Press.
- Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press.
- Garvin, D. A. (2007). Teaching Executives and Teaching MBAs: Reflections on the Case Method. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 364-374. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.26361626>
- Gauléjac, V. de. (2016). *La névrose de classe : Trajectoire sociale et conflits d'identité* (Nouvelle éd. actualisée). Éditions Payot & Rivages.
- Gebreiter, F. (2019). Making up ideal recruits: Graduate recruitment, professional socialization and subjectivity at Big Four accountancy firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), 233-255. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3250>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Gergen, K. J., & Thatchenkery, T. J. (1996). Developing Dialogue for Discerning Differences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), 428-433. <https://doi.org/10.1177/0021886396324006>
- Gherardi, S. (2019). Theorizing affective ethnography for organization studies. *Organization*, 26(6), 741-760. <https://doi.org/10.1177/1350508418805285>
- Giles, H., Coupland, J., & Coupland, N. (1991). *Contexts of accommodation: Developments in applied sociolinguistics* (Vol. 10). Cambridge University Press.
- Gilmore, S., Harding, N., Helin, J., & Pullen, A. (2019). Writing differently. *Management Learning*, 50(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1350507618811027>
- Gleason, J. B., Perlmann, R. Y., & Greif, E. B. (1984). What's the magic word: Learning language through politeness routines*. *Discourse Processes*, 7(4), 493-502. <https://doi.org/10.1080/01638538409544603>
- Glimmerveen, L., Ybema, S., & Nies, H. (2020). Engaged yet excluded: The processual, dispersed, and political dynamics of boundary work. *Human Relations*, 73(11), 1504-1536. <https://doi.org/10.1177/0018726719875494>
- Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. University of Edinburgh, Social Sciences Research Centre.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* (Anchor Books Edition 1961). Anchor Books.
- Goffman, E. (1971). *Relations in public: Microstudies of the public order*. Basic Books.
- Goffman, E. (2009). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity* (Reissue édition). Touchstone.

Goodrick, E., Bagdasarian, J. L., & Jarvis, L. C. (2022). Not on Skid Row: Stigma Management in Addiction Treatment Organizations. *Journal of Management Studies*, 59(8), 2067-2100. <https://doi.org/10.1111/joms.12856>

Gramsci, A., & Hoare, Q. (1985). *Selections from the prison notebooks of Antonio Gramsci* (8. pr). International Publ.

Gramsci, A., & Keucheyan, R. (2012). *Guerre de mouvement et guerre de position*. La Fabrique éd.

Gray, B., & Kish-Gephart, J. J. (2013). Encountering Social Class Differences at Work: How “Class Work” Perpetuates Inequality. *Academy of Management Review*, 38(4), 670-699. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0143>

Greenhalgh, A. M. (2007). Case Method Teaching as Science and Art: A Metaphoric Approach and Curricular Application. *Journal of Management Education*, 31(2), 181-194. <https://doi.org/10.1177/1052562906291306>

Gregory, A., & Halff, G. (2013). Divided we stand: Defying hegemony in global public relations theory and practice? *Public Relations Review*, 39(5), 417-425. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.04.006>

Grey, C. (2002). What are Business Schools for? On Silence and Voice in Management Education. *Journal of Management Education*, 26(5), 496-511. <https://doi.org/10.1177/105256202236723>

Grey, C., & Sinclair, A. (2006). Writing Differently. *Organization*, 13(3), 443-453. <https://doi.org/10.1177/1350508406063492>

Grey, C., & Willmott, H. (Éds.). (2005). *Critical management studies: A reader*. Oxford University Press.

Grote, G. (2010). *A History of Greece* (1er édition). Cambridge University Press.

Grover, S. L. (2014). Unraveling respect in organization studies. *Human Relations*, 67(1), 27-51. <https://doi.org/10.1177/0018726713484944>

Guha, R. (1997). *Dominance without hegemony: History and power in colonial India*. Harvard University Press.

Guha, R. (2016). Quelques questions concernant l’historiographie de l’Inde coloniale. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 30, Article 30. <https://doi.org/10.4000/traces.6478>

Guha, R., & Spivak, G. C. (Éds.). (1988). *Selected subaltern studies*. Oxford University Press.

Gupta, A., & Ferguson, J. (1997). Discipline and practice: ‘The field’as site, method, and location in anthropology. *Anthropological locations: Boundaries and grounds of a field science*, 100, 1-47.

Hammond, J. S. (1980). *Learning by the case method*. Harvard Business School Boston, MA.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and*

postmodern perspectives (3rd edition). Oxford University Press.

Haudry, J. (1987). Linguistique et mythologie comparée. *L'information grammaticale*, 34(1), 3-8. <https://doi.org/10.3406/igram.1987.2084>

Hensmans, M., & van Bommel, K. (2020). Brexit, the NHS and the double-edged sword of populism: Contributor to agonistic democracy or vehicle of ressentiment? *Organization*, 27(3), 370-384. <https://doi.org/10.1177/1350508419855699>

Heusinkveld, S., & Benders, J. (2005). Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development. *Human Relations*, 58(3), 283-310. <https://doi.org/10.1177/0018726705053423>

Heyl, B. S. (2001). Ethnographic interviewing'. In *Handbook of Ethnography* (In Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J. and Lofland, L. (Eds), p. 369-383). Sage.

Hoggart, R. (1988). *Life and times. Vol. 1: A local habitation: 1918 - 40* (Vol. 1). Chatto & Windus.

Hoggart, R. (1991). *33 Newport Street: Autobiographie d'un intellectuel issu des classes populaires anglaises*. Gallimard.Seuil.

Höllerer, M. A., Jancsary, D., Barberio, V., & Meyer, R. E. (2020). The Interlinking Theorization of Management Concepts: Cohesion and Semantic Equivalence in Management Knowledge. *Organization Studies*, 41(9), 1284-1310. <https://doi.org/10.1177/0170840619856033>

Holmer-Nadesan, M. (1996). Organizational identity and Space of Action. *Organization Studies*, 17(1), 49-81. <https://doi.org/10.1177/017084069601700103>

Holmes, J., & Schnurr, S. (2017). (Im) politeness in the Workplace. In *The Palgrave handbook of linguistic (im) Politeness* (p. 635-660). Springer.

Holmes, J., & Stubbe, M. (2015). *Power and politeness in the workplace: A sociolinguistic analysis of talk at work* (Second edition). Routledge, Taylor & Francis Group.

Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421-447. <https://doi.org/10.1177/0170840602233005>

Humphreys, M., Brown, A. D., & Hatch, M. J. (2003). Is Ethnography Jazz? *Organization*, 10(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/1350508403101001>

Humphreys, M., & Watson, T. (2009). Ethnographic Practices: From 'Writing-Up Ethnographic Research' to 'Writing Ethnography'. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. Kamsteeg, *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life* (p. 40-55). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446278925.n3>

Ikenberry, G. J., & Kupchan, C. A. (1990). Socialization and hegemonic power. *International Organization*, 44(3), 283-315.

Islam, G., Holm, M., & Karjalainen, M. (2017). Sign of the times: Workplace mindfulness as an empty signifier. *Organization*, 1350508417740643. <https://doi.org/10.1177/1350508417740643>

Ivezović, R., Sardinha, D., Vermeren, P., & Mouffe, C. (2021). *Hégémonie, populisme, émancipation : Perspectives sur la philosophie d'Ernesto Laclau (1935-2014)*.

Jaquet, C. (2014). *Les transclasses, ou, La non-reproduction* (1re édition). Presses universitaires de France.

Jaquet, C., & Bras, G. (2018). *La fabrique des transclasses*. PUF.

Johnsen, R. E., Lacoste, S., & Meehan, J. (2020). Hegemony in asymmetric customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 87, 63-75. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.013>

Jones, K. P., & King, E. B. (2014). Managing Concealable Stigmas at Work: A Review and Multilevel Model. *Journal of Management*, 40(5), 1466-1494. <https://doi.org/10.1177/0149206313515518>

Jones, K. P., King, E. B., Gilrane, V. L., McCausland, T. C., Cortina, J. M., & Grimm, K. J. (2013). The Baby Bump. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206313503012>

Jonsen, K., Fendt, J., & Point, S. (2018). Convincing Qualitative Research: What Constitutes Persuasive Writing? *Organizational Research Methods*, 21(1), 30-67. <https://doi.org/10.1177/1094428117706533>

Josefsson, I., & Blomberg, A. (2020). Turning to the dark side: Challenging the hegemonic positivity of the creativity discourse. *Scandinavian Journal of Management*, 36(1), 101088. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101088>

Joseph, J. (2000). A Realist Theory of Hegemony. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30(2), 179-202. <https://doi.org/10.1111/1468-5914.00125>

Joseph, J. (2003). *Hegemony: A Realist Analysis*. Routledge.

Kafka, F. (1985). *Préparatifs de noce à la campagne*. Gallimard.

Kamoche, K., Beise-Zee, R., & Mamman, A. (2014). Knowledge Appropriation and Identity: Toward a Multi-Discourse Analysis. *Organization Studies*, 35(9), 1373-1392. <https://doi.org/10.1177/0170840614531720>

Kaplan, A. (2014). European management and European business schools: Insights from the history of business schools. *European Management Journal*, 32(4), 529-534. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.006>

Kärreman, D. (2010). The Power of Knowledge: Learning from 'Learning by Knowledge-Intensive Firm'. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00898.x>

Kaufman, E. (2004). Review: Betraying Well. *Criticism*, 46(4), 651-659.

- Kelly, S. (2014). Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations*, 67(8), 905-922. <https://doi.org/10.1177/0018726713503177>
- Kenny, K., & Bushnell, A. (2020). How to Whistle-Blow: Dissensus and Demand. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 643-656. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04401-7>
- Kenny, K., & Scriver, S. (2012). Dangerously empty? Hegemony and the construction of the Irish entrepreneur. *Organization*, 19(5), 615-633. <https://doi.org/10.1177/1350508412448693>
- Keohane, R. O. (2005). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy* (1st Princeton classic ed). Princeton University Press.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (2002). Politesse en deçà des Pyrénées, impolitesse au-delà : Retour sur la question de l'universalité de la (théorie de la) politesse. *Marges linguistiques*, 1, 18.
- Kerr, R., Robinson, S., & Śliwa, M. (2022). Organising populism: From symbolic power to symbolic violence. *Human Relations*, 00187267221129181. <https://doi.org/10.1177/00187267221129181>
- Keucheyan, R. (2012, juillet 1). *Gramsci, une pensée devenue monde*. Le Monde diplomatique. <https://www.monde-diplomatique.fr/2012/07/KEUCHEYAN/47970>
- Kindleberger, C. P. (1986). *The World in Depression, 1929-1939*. University of California Press.
- Kipping, M., & Armbrüster, T. (1999). The Consultancy Field in Western Europe. *The University of Reading*, (6), 176.
- Kipping, M., & Wright, C. (2012). *Consultants In Context: Global Dominance, Societal Effect, And the Capitalist System*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0008>
- Kish-Gephart, J. J., Moergen, K. J. N., Tilton, J. D., & Gray, B. (2023). Social Class and Work: A Review and Organizing Framework. *Journal of Management*, 49(1), 509-565. <https://doi.org/10.1177/01492063221076822>
- Kitay, J., & Wright, C. (2004). Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles. *The Service Industries Journal*, 24(3), 1-18. <https://doi.org/10.1080/0264206042000247731>
- Knights, D., & Latham, Y. (2020). Disabled People and Digitalization: Disruptive documents in distributing digital devices. *Organization Studies*, 41(6), 855-872. <https://doi.org/10.1177/0170840619869744>
- Kourula, A., & Delalieux, G. (2016). The Micro-level Foundations and Dynamics of Political Corporate Social Responsibility: Hegemony and Passive Revolution through Civil Society. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 769-785. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2499-7>
- Krampf, A. (2019). Monetary Power Reconsidered: The Struggle between the Bundesbank and the Fed over Monetary Leadership. *International Studies Quarterly*, 63(4), 938-951. <https://doi.org/10.1093/isq/sqz060>

Krause-Jensen, J. (2010). *Flexible firm: The design of culture at Bang & Olufsen*. Berghahn Books.

Krieger, M. G. M., & Leblanc, E. M. (2018). A consolidação do termo direito à cidade na cidade de São Paulo a partir das Jornadas de Junho: Uma articulação hegemônica? *Revista de Administração Pública*, 52(6), 1032-1055. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170135>

Kump, B. (2022). No need to hide: Acknowledging the researcher's intuition in empirical organizational research. *Human Relations*, 75(4), 635-654. <https://doi.org/10.1177/0018726720984837>

Kundera, M. (1988). *L'insoutenable légèreté de l'être* (Nouv. Éd. Revue par l'auteu). Gallimard.

Kvåle, G., & Murdoch, Z. (2022). Shame On You! Unpacking the Individual and Organizational Implications of Engaging with a Stigmatized Organization. *Journal of Management Studies*, 59(8), 2024-2066. <https://doi.org/10.1111/joms.12743>

Kwon, W., Clarke, I., & Wodak, R. (2014). Micro-Level Discursive Strategies for Constructing Shared Views around Strategic Issues in Team Meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 265-290. <https://doi.org/10.1111/joms.12036>

Laasonen, S., Fougère, M., & Kourula, A. (2012). Dominant Articulations in Academic Business and Society Discourse on NGO–Business Relations: A Critical Assessment. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 521-545. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1143-z>

Laclau, E. (2005a). *On populist reason*. Verso.

Laclau, E. (2005b). Populism: What's in a Name. *Populism and the Mirror of Democracy*, 103-114.

Laclau, E., & Mouffe, C. (2014). *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics*. Verso Books.

Laclau, E., Osorio, A., & Salazar, M. (2020). Política, hegemonía y populismo: Diálogos con Ernesto Laclau. *Revista de Estudios Sociales*, 71, Article 71.

Lagrange, R.-M. (2021). *Se ressaisir : Enquête autobiographique d'une transfuge de classe féministe*. La Découverte.

Lahire, B. (2019). *Enfances de classe : De l'inégalité parmi les enfants*. Éditions du Seuil.

Laine, P.-M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29-58. <https://doi.org/10.1177/0018726707075279>

Latour, B. (2004). *La fabrique du droit*. La Découverte.

Leavitt, H. J. (1989). Educating our MBAs: On teaching what we haven't taught. *California Management Review*, 31(3), 38-50.

Levi-Strauss, Claude. (1958). *Anthropologie structurale* (Plon).

Levy, D. L. (2008). Political Contestation in Global Production Networks. *The Academy of Management Review*, 33(4), 943-963. <https://doi.org/10.2307/20159454>

Levy, D. L., & Egan, D. (2003). A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in the Climate Change Negotiations*. *Journal of Management Studies*, 40(4), 803-829. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00361>

Levy, D., Reinecke, J., & Manning, S. (2016). The Political Dynamics of Sustainable Coffee: Contested Value Regimes and the Transformation of Sustainability: The Political Dynamics of Sustainable Coffee. *Journal of Management Studies*, 53(3), 364-401. <https://doi.org/10.1111/joms.12144>

Levy, D., & Scully, M. (2007). The Institutional Entrepreneur as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields. *Organization Studies*, 28(7), 971-991. <https://doi.org/10.1177/0170840607078109>

Liang, N., & Wang, J. (2004). Implicit Mental Models in Teaching Cases: An Empirical Study of Popular MBA Cases in the United States and China. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 397-413. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.15112545>

Locher, M. A. (2010). *Power and Politeness in Action: Disagreements in Oral Communication*. Walter de Gruyter.

Lok, J., & Willmott, H. (2014). Identities and Identifications in Organizations: Dynamics of Antipathy, Deadlock, and Alliance. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 215-230. <https://doi.org/10.1177/1056492613504461>

Louis, É. (2014). *En finir avec Eddy Bellegueule : Roman*. Éditions du Seuil.

Louis, É. (2021). *Changer : Méthode*. Éditions du Seuil.

Lowrie, A. (2007). Branding higher education: Equivalence and difference in developing identity. *Journal of Business Research*, 60(9), 990-999. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.024>

Lu, Y. (2006). Toward the micro and macro-level consequences of interactional justice in cross-cultural joint ventures. *Human Relations*, 59(8), 1019-1047. <https://doi.org/10.1177/0018726706068769>

Lucas, K. (2015). Workplace Dignity: Communicating Inherent, Earned, and Remediated Dignity. *Journal of Management Studies*, 52(5), 621-646. <https://doi.org/10.1111/joms.12133>

Lukes, S. (2004). *Power: A radical view* (2nd ed). Palgrave Macmillan.

Lundberg, C. C., Rainsford, P., Shay, J. P., & Young, C. A. (2001). Case writing reconsidered. *Journal of Management Education*, 25(4), 450-463.

Maanen, J. V. (2011). *Tales of the Field: On Writing Ethnography, Second Edition*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo11574153.html>

MacKillop, E. (2018). Leadership in organisational change: A post-structuralist research

agenda. *Organization*, 25(2), 205-222. <https://doi.org/10.1177/1350508417733137>

Maclean, M., Harvey, C., & Kling, G. (2014). Pathways to Power: Class, Hyper-Agency and the French Corporate Elite. *Organization Studies*, 35(6), 825-855. <https://doi.org/10.1177/0170840613509919>

Maeder, E., & Nadai, C. (2009). Contours of the Field(s): Multi-sited Ethnography as a Theory-driven Research Strategy for Sociology. In *Multi-Sited Ethnography*. Routledge.

Maielli, G. (2015). Explaining Organizational Paths through the Concept of Hegemony: Evidence from the Italian Car Industry. *Organization Studies*, 36(4), 491-511. <https://doi.org/10.1177/0170840614561565>

Malinowski, B. (2020). *Trois essais sur la vie sociale des primitifs : Le crime et la coutume dans les sociétés primitives ; Le mythe dans la psychologie primitive ; La chasse aux esprits dans les mers du Sud*.

Mamali, E., & Nuttall, P. (2016). Mobilizing hegemonic practices in trajectories of conspicuous resistance. *European Journal of Marketing*, 50(9-10), 1629-1651. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2014-0649>

Mantzari, E., Sigalas, C., & Hines, T. (2017). Adoption of the International Financial Reporting Standards by Greek non-listed companies: The role of coercive and hegemonic pressures. *Accounting Forum*, 41(3), 185-205. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2017.04.003>

Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology*, 24(1), 95-117. <https://doi.org/10.1146/annurev.an.24.100195.000523>

Mathieu, N. (2020). *Leurs enfants après eux : Roman*. Actes Sud.

Mathieu, N. (2022). *Connemara*. Actes sud.

Mauss, M. (2002). *Manuel d'ethnographie*. Payot.

Mauss, M. (2021). *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Éditions Payot & Rivages.

Mayhew, S. H. (2005). Hegemony, Politics and Ideology: The Role of Legislation in NGO-Government Relations in Asia. *The Journal of Development Studies*, 41(5), 727-758. <https://doi.org/10.1080/00220380500145263>

McDonald, D. (2017). *The Golden Passport: Harvard Business School, the Limits of Capitalism, and the Moral Failure of the MBA Elite*. Harper Business.

McHale, J. P., Zompetti, J. P., & Moffitt, M. A. (2007). A Hegemonic Model of Crisis Communication: Truthfulness and Repercussions for Free Speech in Kasky v. Nike. *The Journal of Business Communication* (1973), 44(4), 374-402. <https://doi.org/10.1177/0021943607306137>

McLaren, P. G., Bridgman, T., Cummings, S., Lubinski, C., O'Connor, E., Spender, J.-C., &

Durepos, G. (2021). From the Editors—New Times, New Histories of the Business School. *Academy of Management Learning & Education*, 20(3), 293-299. <https://doi.org/10.5465/aml.2021.0318>

Mees-Buss, J., & Welch, C. (2019). Managerial Ideologies Dividing the Corporate Elite: A process study of the rise and fall of a counter-ideology. *Organization Studies*, 40(4), 563-592. <https://doi.org/10.1177/0170840617747920>

Meier, N., & Wegener, C. (2017). Writing With Resonance. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 193-201. <https://doi.org/10.1177/1056492616673911>

Menna, A. (2010). The business case method: An examination of a 2009 case competition. *Management in Education*, 24(2), 74-79. <https://doi.org/10.1177/0892020610363094>

Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R., & Davies, A. (2008). Hegemonic Academic Practices: Experiences of Publishing from the Periphery. *Organization*, 15(4), 584-597. <https://doi.org/10.1177/1350508408091008>

Merle, I. (2004). Les Subaltern Studies. *Geneses*, no56(3), 131-147.

Mesny, A. (2013). Taking Stock of the Century-long Utilization of the Case Method in Management Education. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(1), 56-66. <https://doi.org/10.1002/cjas.1239>

Meziani, N., & Cabantous, L. (2020). Acting Intuition into Sense: How Film Crews Make Sense with Embodied Ways of Knowing. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1384-1419. <https://doi.org/10.1111/joms.12619>

Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais ! pas des MBA : Un regard critique sur le management et son enseignement*. Éditions d'Organisation.

Miranda, G. A., & Welbourne, J. L. (2018). The Role of Contempt in Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 17969. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.17969abstract>

Misoczky, M. C. (2020). Populism/people/popular: Reflections from a Latin American perspective. *Organization*, 27(3), 385-393. <https://doi.org/10.1177/1350508419870893>

Mollona, E., & Pareschi, L. (2020). A gramscian perspective on field dynamics. The case of the privatization of Italian steel industry. *Scandinavian Journal of Management*, 36(4), 101128. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101128>

Monika, K. (2022). *How to Write Differently: A Quest for Meaningful Academic Writing*. Edward Elgar Publishing.

Morand, D. A. (1996). Dominance, Deference, and Egalitarianism in Organizational Interaction: A Sociolinguistic Analysis of Power and Politeness. *Organization Science*, 7(5), 544-556. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.544>

Morin, E. (2014). *La méthode 4. Les idées. Leur habitat, leur vie, leurs moeurs, leur organisation*. Ed. du Seuil.

- Morton, A. D. (2007). *Unravelling Gramsci: Hegemony and Passive Revolution in the Global Political Economy*. Pluto Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt18dzstb>
- Mudde, C. (2004). The Populist Zeitgeist. *Government and Opposition*, 39(4), 541-563. <https://doi.org/10.1111/j.1477-7053.2004.00135.x>
- Müller, M. (2013). Lack and jouissance in hegemonic discourse of identification with the state. *Organization*, 20(2), 279-298. <https://doi.org/10.1177/1350508412445041>
- Mumby, D. K. (1997). The problem of hegemony: Rereading Gramsci for organizational communication studies. *Western Journal of Communication*, 61(4), 343-375. <https://doi.org/10.1080/10570319709374585>
- Munir, K. A. (2020). Challenging Institutional Theory's Critical Credentials. *Organization Theory*, 1(1), 2631787719887975. <https://doi.org/10.1177/2631787719887975>
- Muzanenhamo, P., & Chowdhury, R. (2021). Epistemic injustice and hegemonic ordeal in management and organization studies: Advancing Black scholarship. *Human Relations*, 00187267211014802. <https://doi.org/10.1177/00187267211014802>
- Nabers, D. (2010). Power, leadership, and hegemony in international politics: The case of East Asia. *Review of International Studies*, 36(4), 931-949.
- Neal, M., & Finlay, J. L. (2008). American Hegemony and Business Education in the Arab World. *Journal of Management Education*, 32(1), 38-83. <https://doi.org/10.1177/1052562906297075>
- Nexon, D. H., & Neumann, I. B. (2018). Hegemonic-order theory: A field-theoretic account. *European Journal of International Relations*, 24(3), 662-686. <https://doi.org/10.1177/1354066117716524>
- Nicholls, D. (2020). All Hegemons Are Not the Same: The Role(s) of Relational Structures and Modes of Control. *International Studies Review*, 22, 600-625. <https://doi.org/10.1093/isr/viz028>
- Nizan. (2012). *Les chiens de garde* (1er édition). Agone.
- Nizan, P. (1973). *La Conspiration*. FOLIO.
- Nizan, P. (2005). *Antoine Bloyé : Roman*. Grasset.
- Nyberg, D., Wright, C., & Kirk, J. (2018). Dash for Gas: Climate Change, Hegemony and the Scalar Politics of Fracking in the UK. *British Journal of Management*, 29(2), 235-251. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12291>
- Nye, J. S., Jr. (2019). The rise and fall of American hegemony from Wilson to Trump. *International Affairs*, 95(1), 63-80. <https://doi.org/10.1093/ia/iiy212>
- O'Doherty, D. (2015). Missing Connexions: The politics of airport expansion in the United Kingdom. *Organization*, 22(3), 418-431. <https://doi.org/10.1177/1350508414549759>
- O'Doherty, D., & Neyland, D. (2019). The developments in ethnographic studies of organising:

Towards objects of ignorance and objects of concern. *Organization*, 26(4), 449-469. <https://doi.org/10.1177/1350508419836965>

Ogbor, J. O. (2001). Critical theory and the hegemony of corporate culture. *Journal of Organizational Change Management*, 14(6), 590-608. <https://doi.org/10.1108/09534810110408015>

O'Mahoney, J., & Sturdy, A. (2016). Power and the diffusion of management ideas: The case of McKinsey & Co. *Management Learning*, 47(3), 247-265. <https://doi.org/10.1177/1350507615591756>

Ortlieb, R., Glauninger, E., & Weiss, S. (2021). Organizational inclusion and identity regulation: How inclusive organizations form 'Good', 'Glorious' and 'Grateful' refugees. *Organization*, 28(2), 266-288. <https://doi.org/10.1177/1350508420973319>

O'Shea, J., & Madigan, C. (1997). Dangerous company: The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin.

Oulitskaïa, L. (2014). *Le chapiteau vert*. Gallimard.

Özdemir Kaya, D. D., & Fotaki, M. (2023). Grounding in the unconscious: "The field" in psychosocial organizational ethnography. *Organization*, 13505084221148640. <https://doi.org/10.1177/13505084221148640>

Pagis, J., & Pasquali, P. (2016). Observer les mobilités sociales en train de se faire : Micro-contextes, expériences vécues et incidences socio-politiques. *Politix*, n° 114(2), 7. <https://doi.org/10.3917/pox.114.0005>

Pal, M. (2016). Organization at the margins: Subaltern resistance of Singur. *Human Relations*, 69(2), 419-438. <https://doi.org/10.1177/0018726715589797>

Palpacuer, F., & Seignour, A. (2020). Resisting Via Hybrid Spaces: The Cascade Effect of a Workplace Struggle Against Neoliberal Hegemony. *Journal of Management Inquiry*, 29(4), 418-432. <https://doi.org/10.1177/1056492619846408>

Pasquali, P. (2014). *Passer les frontières sociales*. https://login.proxy.bib.uottawa.ca/login?url=http://www.numilog.com/bibliotheque/BU-Ottawa/fiche_livre.asp?idprod=513716

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419. <https://doi.org/10.1177/00187267015411001>

Pink, S. (2015). *Doing Sensory Ethnography*. SAGE.

Podolny, J. M. (2009). The buck stops (and starts) at business school. *Harvard business review*, 87(6), 62-67.

Pouchedpadass, J. (2000). Les Subaltern Studies ou la critique postcoloniale de la modernité. *L'Homme*, 156, 161-186. <https://doi.org/10.4000/lhomme.75>

- Poullaouec, T. (2010). Le diplôme, arme des faibles. Les familles ouvrières et l'école. <http://journals.openedition.org/lectures>. <https://journals.openedition.org/lectures/2716>
- Prado, A. M., Arce, R., Lopez, L. E., García, J., & Pearson, A. A. (2020). Simulations Versus Case Studies: Effectively Teaching the Premises of Sustainable Development in the Classroom. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 303-327. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04217-5>
- Prasad, A., Prasad, P., & Mir, R. (2011). 'One mirror in another': Managing diversity and the discourse of fashion. *Human Relations*, 64(5), 703-724. <https://doi.org/10.1177/0018726710386511>
- Prasad, A., & Shadnam, M. (2023). Balancing Breadth and Depth in Qualitative Research: Conceptualizing performativity through multi-sited ethnography. *Organization Studies*, 44(5), 831-854. <https://doi.org/10.1177/01708406221145655>
- Prasad, P., & Elmes, M. (2005). In the Name of the Practical: Unearthing the Hegemony of Pragmatics in the Discourse of Environmental Management*. *Journal of Management Studies*, 42(4), 845-867. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00521.x>
- Preda, A. (2023). The Spectacle of Expertise: Why Financial Analysts Perform in the Media. In *The Spectacle of Expertise*. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/pred20246>
- Pritchard, K. (2011). From "being there" to "being [...] where?": Relocating ethnography. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 230-245. <https://doi.org/10.1108/17465641111188402>
- Pullen, A., Helin, J., & Harding, N. (2020). *Writing differently*. Emerald Publishing Limited.
- Pullen, A., & Rhodes, C. (2008). Dirty writing. *Culture and Organization*, 14(3), 241-259.
- Rachar, M. (2016). Power, hegemony, and social reality in Gramsci and Searle. *Journal of Political Power*, 9(2), 227-247. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2016.1191222>
- Rahmouni Elidrissi, Y., & Courpasson, D. (2021). Body Breakdowns as Politics: Identity regulation in a high-commitment activist organization. *Organization Studies*, 42(1), 35-59. <https://doi.org/10.1177/0170840619867729>
- Rajagopal, B. (2006). Counter-hegemonic International Law: Rethinking human rights and development as a Third World strategy. *Third World Quarterly*, 27(5), 767-783. <https://doi.org/10.1080/01436590600780078>
- Raman, K. R. (2020). Can the Dalit woman speak? How 'intersectionality' helps advance postcolonial organization studies. *Organization*, 27(2), 272-290. <https://doi.org/10.1177/1350508419888899>
- Rancière, J. (2004). *Aux bords du politique*. Gallimard.
- Rancière, J. (2008). *Le spectateur émancipé*. La Fabrique Éd.
- Rancière, J., & Bassas Vila, J. (2021). *Les mots et les torts : Dialogue avec Javier Bassas* (1ère édition (19 février 2021)). La Fabrique Editions.

- Reed, M., & Burrell, G. (2019). Theory and Organization Studies: The Need for Contestation. *Organization Studies*, 40(1), 39-54. <https://doi.org/10.1177/0170840617745923>
- Reficco, E., Jaén, M. H., & Trujillo, C. (2019). Beyond Knowledge: A Study of Latin American Business Schools' Efforts to Deliver a Value-Based Education. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 857-874. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3634-z>
- Rhodes, C. (2001). *Writing Organization: (Re)presentation and Control in Narratives at Work*. John Benjamins Publishing.
- Rhodes, C. (2009). After Reflexivity: Ethics, Freedom and the Writing of Organization Studies. *Organization Studies*, 30(6), 653-672. <https://doi.org/10.1177/0170840609104804>
- Robert-Demontrond, P. (2005). *L'importation de concepts*. Apogée : IREIMAR.
- Robinson, S., & Bristow, A. (2020). Riding populist storms: Brexit, Trumpism and beyond, Special Paper Series Editorial. *Organization*, 27(3), 359-369. <https://doi.org/10.1177/1350508420910576>
- Rodseth, L. (2018). Hegemonic Concepts of Culture: The Checkered History of Dark Anthropology. *American Anthropologist*, 120(3), 398.
- Rosol, M. (2013). Vancouver's "EcoDensity" Planning Initiative: A Struggle over Hegemony? *Urban Studies*, 50(11), 2238-2255. <https://doi.org/10.1177/0042098013478233>
- Ruiller, C., Fromont, E., Chédot, F., & Lux, G. (2023). Le moral des dirigeants : Proposition de conceptualisation. *Management international*, 27(3), 26. <https://doi.org/10.59876/a-ntrf-3ey0>
- Sadler-Smith, E., & Cojuharenco, I. (2021). Business Schools and Hubris: Cause or Cure? *Academy of Management Learning & Education*, 20(2), 270-289. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0289>
- Salamini, L. (1974). Gramsci and Marxist Sociology of Knowledge: An Analysis of Hegemony-Ideology-Knowledge. *Sociological Quarterly*, 15(3), 359-380. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1974.tb00900.x>
- Sandstrom, K., Ellis, C., & Bochner, A. (1999). Composing Ethnography: Alternative Forms of Qualitative Writing. *Social Forces*, 77, 1236. <https://doi.org/10.2307/3006000>
- Sartre, J.-P. (1938). *La Nausée*. Gallimard.
- Sartre, J.-P. (2017). *L'être et le néant : Essai d'ontologie phénoménologique* (Edition corrigée). Gallimard.
- Sayad, A. (1985). Exister, c'est exister politiquement. *Presses et immigrés en France*, 135, 136.
- Schmidt, S. L., & Richter, A. (2006). Course Formats for Teaching Management Consulting. *Journal of Education for Business*, 82(1), 56-62. <https://doi.org/10.3200/JOEB.82.1.56-62>
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1994). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. SAGE.

- Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. Simon and Schuster.
- Sharen, C. M., & McGowan, R. A. (2019). Invisible or Clichéd: How Are Women Represented in Business Cases? *Journal of Management Education*, 43(2), 129-173. <https://doi.org/10.1177/1052562918812154>
- Shugan, S. M. (2006). Editorial: Save Research—Abandon the Case Method of Teaching. *Marketing Science*, 25(2), 109-115. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0202>
- Simon, H. A. (1967). The business school a problem in organizational design. *Journal of management Studies*, 4(1), 1-16.
- Simone, W. (1951). *La condition ouvrière* (Première édition). Gallimard.
- Slocum, A., Rohlfer, S., & Gonzalez-Canton, C. (2014). Teaching Business Ethics Through Strategically Integrated Micro-Insertions. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 45-58. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1905-x>
- Smolović Jones, O., Smolović Jones, S., & Grint, K. (2020). Understanding sovereign leadership as a response to terrorism: A post-foundational analysis. *Organization*, 27(4), 537-556. <https://doi.org/10.1177/1350508419834128>
- Spencer-Oatey, H. (2000). Rapport management: A framework for analysis. *Culturally speaking: Managing rapport through talk across cultures*, 1146.
- Spicer, A., & Böhm, S. (2007). Moving Management: Theorizing Struggles against the Hegemony of Management. *Organization Studies*, 28(11), 1667-1698. <https://doi.org/10.1177/0170840606082219>
- Spicer, A., Jaser, Z., & Wiertz, C. (2021). The Future of the Business School: Finding Hope in Alternative Pasts. *Academy of Management Learning & Education*, 20(3), 459-466. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0275>
- Spicer, A., & Sewell, G. (2010). From National Service to Global Player: Transforming the Organizational Logic of a Public Broadcaster: Organizational Logic. *Journal of Management Studies*, 47(6), 913-943. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00915.x>
- Spradley, J. P. (1979). The ethnographic interview. *Worth, FL: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers*.
- Srinivas, N. (2013). Could a Subaltern Manage? Identity Work and Habitus in a Colonial Workplace. *Organization Studies*, 34(11), 1655-1674. <https://doi.org/10.1177/0170840612467151>
- Star, S. L. (1999). The ethnography of infrastructure. *American behavioral scientist*, 43(3), 377-391.
- Stephan, E., Liberman, N., & Trope, Y. (2010). Politeness and Psychological Distance: A Construal Level Perspective. *Journal of personality and social psychology*, 98(2), 268-280. <https://doi.org/10.1037/a0016960>

- Stevens, M., MacDuffie, J. P., & Helper, S. (2015). Reorienting and Recalibrating Inter-organizational Relationships: Strategies for Achieving Optimal Trust. *Organization Studies*, 36(9), 1237-1264. <https://doi.org/10.1177/0170840615585337>
- Sturdy, A. (2009). Popular Critiques of Consultancy and a Politics of Management Learning? *Management Learning*, 40(4), 457-463. <https://doi.org/10.1177/1350507609339686>
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2001). Colonizing Knowledge: Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional Service Firms. *Human Relations*, 54(7), 933-953. <https://doi.org/10.1177/0018726701547007>
- Sundar, A., & Cao, E. S. (2020). Punishing Politeness: The Role of Language in Promoting Brand Trust. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 39-60. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4060-6>
- Swärd, A. (2016). Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860. <https://doi.org/10.1177/0170840616655488>
- Tead, O. (1921). The problem of graduate training in personnel administration. *Journal of Political Economy*, 29(5), 353-367.
- Tesfaye, L. A., & Fougère, M. (2021). Frugal Innovation Hijacked: The Co-optive Power of Co-creation. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04883-4>
- Thomas, P. D. (2009). *The Gramscian moment: Philosophy, hegemony and Marxism*. Brill.
- Thompson, K. S. (2018). Integrating Service-Learning in Business School Curricula. *Business Education Innovation Journal*, 10(2), 111-115.
- Tietze, S., & Dick, P. (2013). The Victorious English Language: Hegemonic Practices in the Management Academy. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 122-134. <https://doi.org/10.1177/1056492612444316>
- Tourish, D., & Willmott, H. (2023). Despotic leadership and ideological manipulation at Theranos: Towards a theory of hegemonic totalism in the workplace. *Organization Studies*, 01708406231171801. <https://doi.org/10.1177/01708406231171801>
- Tsoukas, H., & Cummings, S. (1997). Marginalization and Recovery: The Emergence of Aristotelian Themes in Organization Studies. *Organization Studies*, 18(4), 655-683. <https://doi.org/10.1177/017084069701800405>
- Ulmer, J. B. (2017). Writing Slow Ontology. *Qualitative Inquiry*, 23(3), 201-211. <https://doi.org/10.1177/1077800416643994>
- Vaara, E., & Faÿ, E. (2011). How Can a Bourdieusian Perspective Aid Analysis of MBA Education? *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 27-39. <https://doi.org/10.5465/amle.10.1.zqr27>
- Valdivielso, J. (2017). The outraged people. Laclau, Mouffe and the Podemos hypothesis. *Constellations*, 24(3), 296-309. <https://doi.org/10.1111/1467-8675.12287>

Van Duijn, S. (2020). Everywhere and nowhere at once: The challenges of following in multi-sited ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 9(3), 281-294. <https://doi.org/10.1108/JOE-12-2019-0045>

Van Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550. <https://doi.org/10.2307/2392360>

Van Maanen, J. (1995). *Representation in ethnography*. Sage Publications Thousand Oaks, CA.

Van Maanen, J. (2010). A Song for My Supper: More Tales of the Field. *Organizational Research Methods*, 13(2), 240-255. <https://doi.org/10.1177/1094428109343968>

Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00980.x>

Van Maanen, J. (2015). The present of things past: Ethnography and career studies. *Human Relations*, 68(1), 35-53. <https://doi.org/10.1177/0018726714552287>

Van Maanen, J., Sørensen, J. B., & Mitchell, T. R. (2007). The interplay between theory and method. *Academy of Management Review*, 32(4), 1145-1154. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586080>

van Bommel, K., & Spicer, A. (2011). Hail the Snail: Hegemonic Struggles in the Slow Food Movement. *Organization Studies*, 32(12), 1717-1744. <https://doi.org/10.1177/0170840611425722>

van Grinsven, M., Sturdy, A., & Heusinkveld, S. (2020). Identities in Translation: Management Concepts as Means and Outcomes of Identity Work. *Organization Studies*, 41(6), 873-897. <https://doi.org/10.1177/0170840619866490>

Vezirgiannidou, S.-E. (2013). The United States and rising powers in a post-hegemonic global order. *International Affairs*, 89(3), 635-651. <https://doi.org/10.1111/1468-2346.12037>

von Nordenflycht, A. (2010). What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155>

Von Nordenflycht, A., Malhotra, N., & Morris, T. (2015). Sources of homogeneity and heterogeneity across professional services. *The Oxford handbook of professional service firms*, 135-160.

Wadham, H., & Warren, R. C. (2014). Telling Organizational Tales: The Extended Case Method in Practice. *Organizational Research Methods*, 17(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/1094428113513619>

Walton, S., & Boon, B. (2014). Engaging with a Laclau & Mouffe informed discourse analysis: A proposed framework. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(4), 351-370. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2012-1106>

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),

- 202-217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00979.x>
- Watts, R. J. (Éd.). (2003a). Facework and linguistic politeness. In *Politeness* (p. 117-141). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511615184.006>
- Watts, R. J. (Éd.). (2003b). Modelling linguistic politeness (II): Brown and Levinson and their critics. In *Politeness* (p. 85-116). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511615184.005>
- Watts, R. J. (Éd.). (2003c). Relevance Theory and concepts of power. In *Politeness* (p. 201-216). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511615184.009>
- Watts, R. J. (Éd.). (2003d). Structures of linguistic politeness. In *Politeness* (p. 168-200). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511615184.008>
- Weatherall, R. (2019). Writing the doctoral thesis differently. *Management Learning*, 50(1), 100-113. <https://doi.org/10.1177/1350507618799867>
- Weick, K. E. (2002). Essai: Real-Time Reflexivity: Prods to Reflection. *Organization Studies*, 23(6), 893-898. <https://doi.org/10.1177/0170840602236011>
- Wensley, R. (2011). Getting too close to the fire: The challenge of engaging stories and saving lives. *British Journal of Management*, 22(3), 370-381.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24(6), 881-908. <https://doi.org/10.1177/0170840603024006004>
- Whittle, A. (2005). Preaching and practising ‘flexibility’: Implications for theories of subjectivity at work. *Human relations*, 58(10), 1301-1322.
- Wickersham, J. M. (1994). *Hegemony and Greek historians*. Rowman & Littlefield.
- Wickert, C., Post, C., Doh, J. P., Prescott, J. E., & Prencipe, A. (2021). Management Research that Makes a Difference: Broadening the Meaning of Impact. *Journal of Management Studies*, 58(2), 297-320. <https://doi.org/10.1111/joms.12666>
- Wikan, U. (2013). *Resonance: Beyond the words*. University of Chicago Press.
- Wilkinson, D. (2008). Hégémonía: Hegemony, Classical and Modern. *Journal of World-Systems Research*, 119-141. <https://doi.org/10.5195/jwsr.2008.340>
- Williams, G. A. (1960). The Concept of « Egemonia » in the Thought of Antonio Gramsci: Some Notes on Interpretation. *Journal of the History of Ideas*, 21(4), 586-599. <https://doi.org/10.2307/2708106>
- Winecoff, W. K. (2020). “The persistent myth of lost hegemony,” revisited: Structural power as a complex network phenomenon. *European Journal of International Relations*, 26(1_suppl), 209-252. <https://doi.org/10.1177/1354066120952876>
- Winnicott, D. W. (2002). *Jeu et réalité : L'espace potentiel*. Gallimard.

- Wolin, S. S. (2006). *Politics and Vision: Continuity and Innovation in Western Political Thought - Expanded Edition* (Revised edition). Princeton University Press.
- Worth, O. (2015). *Rethinking Hegemony*. Macmillan Education UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-37-30047-8>
- Wullweber, J. (2019). Constructing Hegemony in Global Politics. A Discourse-Theoretical Approach to Policy Analysis. *Administrative Theory & Praxis*, 41(2), 148-167. <https://doi.org/10.1080/10841806.2018.1512339>
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (2009). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446278925>
- Yilmaz, S. (2010). *State, Power, and Hegemony*. 1(3), 14.
- Yu, K.-H., & Wright, C. F. (2023). Mainstream Parties' Construction of Populist Discourse in Australia's Temporary Migration Policy. *Organization*, 13505084231212641. <https://doi.org/10.1177/13505084231212641>
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of applied psychology*, 75(2), 132.
- Zilber, T. B., & Meyer, R. E. (2022). Positioning and Fit in Designing and Executing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 002188632210953. <https://doi.org/10.1177/00218863221095332>
- Zilber, T. B., & Zanoni, P. (2022). Templates of Ethnographic Writing in Organization Studies: Beyond the Hegemony of the Detective Story. *Organizational Research Methods*, 25(2), 371-404. <https://doi.org/10.1177/1094428120944468>
- Zueva, A., & Fairbrass, J. (2021). Politicising Government Engagement with Corporate Social Responsibility: "CSR" as an Empty Signifier. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 635-655. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04330-5>
- Zweig, S. (2013). *Le Joueur d'échecs*. Le Livre de Poche.

ESSAIS SUR L'HOMOGENEITE DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA PRATIQUE DU
MANAGEMENT : UNE ETHNOGRAPHIE MULTI-SITUÉE SUR L'ISOMORPHISME
HEGEMONIQUE

Cette thèse est une contribution à l'étude de l'homogénéité dans l'enseignement et la pratique du management. Elle participe à l'optique d'« écrire différemment » en sciences de gestion. Cette entreprise passe par le détournement de certaines normes qui régissent la manière – théorique ou méthodologique – dont certains phénomènes y sont habituellement étudiés. Théoriquement, la thèse s'appuie sur la théorie sociale de l'hégémonie pour explorer l'homogénéité de différents phénomènes discursifs, cognitifs et interactionnels. Méthodologiquement, elle dépasse la pratique courante de l'ethnographie, qui consiste à effectuer un travail au long cours dans une seule organisation, en optant pour une ethnographie multi-située. En découle quatre essais. Discours sur la transformation écologique et sociale, pensée « étude de cas », entrée des « transclasses » dans les écoles de gestion ou encore pratiques du management dans un cabinet de conseil qui prône le changement, ils balaient des sujets multiples à travers différentes perspectives. En résulte des textes en sciences sociales qui contribuent à cerner les contours de la carrière morale et cognitive des managers autant que les inerties liées à la pratique du management.

Enseignement et pratique du management, hégémonie, ethnographie multi-située

ESSAYS ON HOMOGENEITY IN MANAGEMENT EDUCATION AND PRACTICE: A MULTI-SITED ETHNOGRAPHY OF HEGEMONIC ISOMORPHISM

This thesis is a contribution to the study of homogeneity in management education and practice. It is part of the ambition to 'write differently' in management and organization studies. Theoretically, the thesis draws on the social theory of hegemony to explore the homogeneity of different discursive, cognitive and interactional phenomena. Methodologically, it goes beyond the common practice of ethnography, which consists of carrying out research in a single organisation, by opting for a multi-sited ethnography. The result is four essays. Discourses on ecological and social transformation, 'business case study' thinking, the entry of 'transclasses' into business schools, or management practices in a consulting firm that advocates change - it covers a wide range of topics from different perspectives. The result is a series of social science texts that help to define the contours of the moral and cognitive careers of managers, as well as the inertia associated with the practice of management.

Management education and practice, hegemony, multi-sited ethnography