



HAL
open science

L'art d'accommoder les incertitudes

Emmanuelle Marchal, Olivier Pilmis

► **To cite this version:**

Emmanuelle Marchal, Olivier Pilmis. L'art d'accommoder les incertitudes. Borraz Olivier. La société des organisations, Presses de Sciences Po, pp.171 - 184, 2022, 9782724638608. 10.3917/scpo.borra.2022.01.0171 . hal-03682887

HAL Id: hal-03682887

<https://hal.science/hal-03682887>

Submitted on 1 Dec 2023

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

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

10. L'art d'accommoder les incertitudes

Emmanuelle Marchal et Olivier Pilmis

Sorti en 2011, le film *Margin Call* (J.C. Chandor, 2011) met en scène le drame qui se noue, dans les couloirs d'une grande banque d'affaires, au cours d'une nuit, depuis la découverte d'une anomalie par des analystes du département de gestion des risques (*risk management*) jusqu'à la décision, prise par le directeur de la banque, de se débarrasser rapidement des actifs qui en sont la cause en les vendant le jour même à d'autres banques : ils essaient ainsi de sauver la banque en déclenchant une crise qui ressemble grandement à la crise des *subprimes*. Ce film illustre la multiplicité des incertitudes qui pèsent aujourd'hui sur les organisations : elles proviennent de leur environnement (ici, les évolutions récentes des marchés financiers) mais elles les génèrent aussi pour partie en leur sein (en développant à dessein des actifs financiers dont le niveau de risque demeure inaperçu des agences de notation), elles mettent en péril les organisations elles-mêmes (sous la forme de la faillite) que leurs membres (dont bon nombre seront licenciés au terme de cette nuit fatidique), elle concernent aussi bien le court terme (d'où l'obligation d'agir tout de suite) que le long terme (à travers les conséquences, y compris pour la banque elle-même, des décisions qui s'y prennent). Plus nombreuses, ces incertitudes peuvent tenir à la complexité des environnements des organisations (des marchés financiers d'autant plus volatils que les acteurs qui y opèrent sont plus nombreux), à la multiplication des formes de savoirs qu'elle agrègent (l'analyste au cœur du récit de *Margin Call* n'est ni un financier ni un économiste, mais un docteur en physique spécialiste des questions de propulsion, un « *rocket scientist* » comme le résume un autre personnage) ou encore à la plus grande porosité des frontières organisationnelles (ce point n'est pas explicitement soulevé dans le film, mais la crise des *subprimes* a notamment rappelé l'enjeu de l'absence de séparation entre banques de détail et banques d'investissement). Dès lors, comme souligné en introduction de cet ouvrage, la complexité du fait organisationnel explique qu'il recèle aujourd'hui de nombreuses incertitudes.

Prenant acte de cette prégnance des incertitudes au cœur des organisations, de l'importance de l'enjeu que représente leur résorption, et des limites qu'elle rencontre, nous nous intéressons ici aux moyens mis en œuvre par les acteurs pour tenter de les juguler. Pour cela, nous délaissions la définition strictement relationnelle d'une incertitude alimentée par l'emprise que les acteurs des organisations cherchent à exercer les uns sur les autres. Dans le cadre de la sociologie des organisations traditionnelle, cette incertitude a été notamment thématifiée à travers la notion de « zone d'incertitude ». Dans le cadre de ce chapitre, nous adoptons une acception plus large de l'incertitude, qui désigne alors des situations dans lesquelles les individus doivent prendre des décisions dont ils ne maîtrisent pas tous les paramètres, ni toutes les incidences : l'incertitude naît de situations dont certains développements demeurent imprévisibles ou dont certaines propriétés sont inconnues ou débattues.

Ces modalités de gestion seront principalement, quoique non exclusivement, abordées à l'aune des enjeux de recrutement. Le recrutement constitue en effet un cas particulièrement éclairant dans la mesure où il est traversé de part en part par diverses formes d'incertitude, dont a la charge une catégorie particulière de personnels au sein des organisations : les recruteurs. Ceci tient à la difficulté à définir les « besoins » de l'organisation et à les traduire dans une « fiche de poste ». L'inévitable opacité des propositions qui circulent sur le marché interroge les candidat-

e-s sur la qualité et la quantité de travail à réaliser au regard du salaire proposé, mais gêne également l'évaluation des compétences des candidats recrutés et des efforts qu'ils seront prêts à fournir une fois embauchés. L'incertitude porte alors tout à la fois sur les candidat-e-s, sur les postes et, inévitablement, sur l'appariement d'un candidat-e à un poste. Cherchant à dépasser le constat, classique en économie, de l'existence d'asymétries d'information sur le marché du travail, les travaux inscrits dans la mouvance de l'économie des conventions et de la sociologie des marchés du travail (Bureau et Marchal 2005 ; Eymard-Duvernay et Marchal 1997 ; Marchal 2015) mettent en évidence les conditions nécessaires aux entrées en relation et aux échanges sur ces marchés (équipements, intermédiaires, normes et institutions) et la fragilité des appuis dont les acteurs disposent pour opérer leurs choix, en sorte que les incertitudes se prolongent bien au-delà de la signature du contrat d'embauche. Le candidat est-il meilleur que celui qui a été analysé en phase finale ? Parviendra-t-il à s'intégrer dans l'équipe et à évoluer par la suite ?

Trois procédés sont particulièrement mis en lumière qui permettent de gérer les incertitudes. Le premier consiste à les sous-traiter, i.e. à les rejeter à l'extérieur des organisations, en considérant que les activités risquées gagnent à être déléguées à des professionnels qui les maîtrisent. Un deuxième procédé mise davantage sur l'équipement des activités : c'est en outillant au mieux les processus de décision et d'évaluation que l'on parviendrait à limiter les incertitudes. Enfin, un dernier procédé consiste à favoriser la négociation avec les parties en présence dans le but d'accorder les points de vue et la solidité du jugement obtenu. En examinant ces procédés, nous verrons qu'ils conduisent moins à supprimer les incertitudes qu'à les déplacer, c'est-à-dire à les transférer vers d'autres acteurs à la faveur de leur reconstruction sous une forme nouvelle. Ceux-ci peuvent s'en saisir pour modifier les rapports de force dans un sens qui leur soit plus favorable. Ce faisant, l'exemple de l'incertitude et de ses avatars fournit une nouvelle illustration du « cercle vicieux bureaucratique », énoncé par Michel Crozier dès le début des années 1960 (Crozier 1963 : 229-39), et qui pose que, si les organisations créent de l'incertitude, ce n'est pourtant pas faute de déployer des efforts pour la juguler : « non seulement [les organisations] n'arrivent pas à évacuer complètement [les incertitudes], mais elles en créent d'autres qui peuvent immédiatement être mises à profit par ceux-là même qu'elles cherchent à contraindre et dont elles sont censées régulariser les comportements » (Crozier et Friedberg 1977 : 75).

LA SOUS-TRAITANCE, OU LE TRANSFERT DES INCERTITUDES

Un premier moyen par lequel les organisations entendent régler le problème des incertitudes consiste à les en expulser, i.e. à déléguer leur gestion à un tiers, spécialisé dans la maîtrise de ce type d'incertitudes. Sous-traiter la réalisation d'une tâche ne signifie pas seulement confier une activité concrète, mais également se débarrasser des incertitudes qui y sont associées – celles-ci sont alors transférées du commanditaire vers le sous-traitant ce qui, soulève régulièrement des questions sur les frontières organisationnelles.

Dans le cas du recrutement, ce procédé repose sur le recours à un ensemble d'intermédiaires, du cabinet de chasseur de tête jusqu'aux agences d'intérim. Les modes de sous-traitance varient fortement avec le niveau du poste à pourvoir, les activités concernées, le professionnalisme recherché et l'existence de pénuries de main-d'œuvre. Ces propriétés dessinent des incertitudes différentes : quand il s'agit d'un poste plus élevé ou plus spécialisé, elle porte

sur la capacité à dénicher un candidat, ou une candidate, réunissant un ensemble complexe de qualités rares puis à formuler une offre convaincante ; quand il s'agit de postes plus standardisés, elle porte plutôt sur la possibilité de trouver sans délai plusieurs personnes disponibles immédiatement. L'incertitude à réduire n'est donc pas la même dans les deux cas.

Le recours aux agences d'intérim s'impose dans le secteur du bâtiment, de l'industrie ou de la logistique, tandis que des prestataires spécialisés œuvrent dans les domaines de l'informatique ou de l'aide à domicile. Dans le secteur du bâtiment ou dans celui du nettoyage, les réseaux ethniques et familiaux sont mobilisés afin de pourvoir les postes les moins qualifiés. Ici, ce sont les capacités des personnes à supporter les conditions de travail qui sont mises en doute, leurs capacités à tenir dans la durée, avec l'objectif de limiter le *turnover*. Et c'est au réseau du personnel en place que l'on demande de cautionner les qualités des nouvelles recrues. Plus on s'élève dans la hiérarchie socio-professionnelle, plus augmentent les enjeux financiers liés au recrutement, plus s'impose le recours à des cabinets de recrutement et à des chasseurs de tête.

L'observation d'un de ces cabinets de chasseur de têtes chargé de pourvoir un poste de directeur technique dans une PME (Eymard-Duvernay et Marchal 1997:119-44) fournit un cas exemplaire de la manière dont le cabinet s'efforce de dissiper les incertitudes relatives à la qualité des candidats et candidates. La mission de recrutement étudiée n'est pas la première que le commanditaire confie au cabinet ce qui, à leurs yeux, prémunit contre certains risques d'erreur. Grâce aux apprentissages passés, la rédaction du descriptif du nouveau poste à pourvoir réclame ainsi très peu d'ajustements de part et d'autre. Le cahier des charges n'en demeure pas moins précis : ses sept pages décrivent tout aussi bien le profil professionnel de la personne recherchée et les missions qui lui seront confiées que la personnalité attendue, la position du poste au sein de l'organisation ou les conditions de rémunération. Ce cadrage de la procédure est censé réduire l'incertitude de son résultat. Il contribue aussi, en retour, à construire cette incertitude en mettant en scène, d'une part, la complexité du profil recherché, et donc la difficulté à repérer des individus qui y correspondent, et, d'autre part, le travail nécessaire pour convaincre le candidat identifié de rejoindre l'entreprise commanditaire. Cette construction de l'incertitude par les cabinets de recrutement, associé à l'importance des enjeux financiers, explique la position avantageuse dont ils bénéficient dans leurs rapports de force avec leurs commanditaires, relativement à celle des agences d'intérim.

La recherche de candidats procède par approche directe et mobilise les réseaux des grandes écoles, de sorte que les candidatures sont présélectionnées. Les étapes qui suivent visent à enrôler progressivement les candidats dans un processus irréversible. Un premier entretien permet d'évaluer l'envergure du candidat, son ajustement aux compétences recherchées et à lui présenter en détail la proposition. Cette présentation passe aussi bien par une description de l'ambiance et du climat social que par une analyse des relations au sein de l'équipe dirigeante et de la santé financière de l'entreprise. Une fois confirmé l'intérêt réciproque des deux parties, un deuxième entretien est réalisé : il est davantage axé sur la personnalité du candidat et sa capacité à accepter les conditions matérielles d'un emploi qui se trouve en province, ce qui suppose d'obtenir l'adhésion de son entourage. Ce n'est qu'à l'occasion d'un troisième entretien que le candidat est mis en présence du client, l'un et l'autre devant confirmer leur choix avant de se rendre sur les lieux, pour rencontrer les équipes de l'entreprise et visiter l'usine. Le consultant demande aussi que le candidat lui envoie une série de documents (certificats de diplômes, certificats de

travail, bulletins de salaire, lettre manuscrite qui sera soumise à une graphologue, références professionnelles à contacter). Tout le processus vise à accumuler les indices d'un ajustement probable et à accroître la conviction du recruteur de se trouver face à un bon candidat.

Finalement, le candidat qui a la préférence du recruteur et qu'il s'attache tout particulièrement à valoriser auprès du client va se révéler pourtant très « mauvais » à son contact – le recruteur sera finalement déjugé par son client. Malgré les nombreuses précautions prises, de tels imprévus sont monnaie courante. Ces échecs posent la question de la responsabilité du recruteur et du terme au-delà duquel elle peut en être déchargée ou la partager avec l'entreprise. Comme le signale le contraste entre un cahier des charges très précis et un contrat entre le prestataire et son client qui ne comporte aucune obligation de résultat ni aucun détail concernant l'éventuel désistement des candidats, la rupture des périodes d'essai ou un départ prématuré, les incertitudes sont pour partie repoussées au-delà des frontières du cabinet, dans la relation entre les candidats et le commanditaire. Toutefois, l'externalisation implique qu'une partie de la gestion des incertitudes demeure à la charge du cabinet de recrutement : il est par exemple entendu oralement qu'en cas de désistement du candidat au dernier moment, le consultant reprendra le recrutement à ses frais.

Ainsi, sous-traiter les incertitudes conduit moins à résorber les incertitudes qu'à les transférer à un autre acteur : tandis qu'un acteur supprime une source d'incertitude, un autre en hérite. Les incertitudes ne se réduisent pas, elles circulent – du commanditaire vers le sous-traitant puis, pour partie, du sous-traitant vers le commanditaire quand la personne sélectionnée se révèle inadéquate. La comparaison des agences d'intérim et des cabinets de recrutement souligne combien le pouvoir dont dispose un sous-traitant dépend à son tour du type d'incertitude qu'il s'agit de réduire, ici, du type d'individu qu'il s'agit de recruter. Toutefois, aussi favorable que soit leur position par rapport à leur commanditaire, la prise en charge des incertitudes impose au sous-traitant de prendre en charge les risques associés à l'incertitude dont il a la charge. Les phénomènes que recouvre le terme d'« ubérisation » illustrent précisément ce mécanisme, qui consiste à externaliser l'incertitude quant à la capacité à attirer des clients sur la main d'œuvre plutôt que sur l'organisation dont ils sont membres – notamment en recourant à l'autoentrepreneuriat plutôt qu'au salariat. Dans la mesure où ce système repose largement sur la rémunération à la commission, à la manière des salariés « quasi-indépendants » décrits par Sophie Bernard (2020 : ch. 3), l'incertitude économique est alors extirpée de l'organisation et, arrangée différemment, transférée à d'autres acteurs : l'incertitude de Uber sur sa capacité à embaucher un grand nombre de « bons » conducteurs devient, pour les chauffeurs désormais indépendants, une incertitude sur leur capacité à trouver suffisamment de clients.

L'INSTRUMENTATION, OU L'EQUIPEMENT DES INCERTITUDES

Un second procédé couramment utilisé pour réduire les incertitudes au sein des organisations consiste à miser sur la qualité des procédures, et notamment sur leur normalisation et leur instrumentation. Équiper les procédures et les décisions par des standards, des outils ou tout autre dispositif permettrait, d'une part, de rendre leurs issues prévisibles et, par-là, de contrer les incertitudes et, d'autre part, d'y instiller de la légitimité en évacuant la subjectivité dont seraient empreints les jugements. L'instrumentation des incertitudes permettrait de les atténuer en objectivant les éléments qui concourent à la prise de décision.

Cette logique d'équipement peut, à nouveau, s'observer dans le cas du recrutement. C'est en particulier le cas du secteur bancaire, où les recrutements sont effectués en masse au début des années 2010 (de Larquier et Tuchszirer 2013). Au-delà des contraintes d'efficacité liées au volume annuel de postes à pourvoir, l'industrialisation du processus vise à se prémunir contre les risques de discriminer. Au cours des dernières décennies, le renforcement des obligations légales, notamment en matière de lutte contre les discriminations (par exemple, en France, à travers l'institution d'une figure comme celle de Défenseur-e des droits), a instillé une plus grande incertitude dans le processus de recrutement, puisque ses résultats peuvent être remis en cause ultérieurement devant les tribunaux. La centralisation forte des recrutements, en accordant une place privilégiée aux services des ressources humaines (RH) au détriment des services opérationnels, vise à juguler cette incertitude en recourant à des filtres réputés impersonnels.

Cette emprise des services RH est moins forte dans les banques d'affaire et pour les postes élevés. Mais le contrôle des activités des managers opérationnels s'exerce partout, via des formations et des chartes et en imposant un partage très strict entre questions valides ou invalides à poser lors des entretiens. Dans les banques de détail, l'organisation d'opérations collectives standardisées pour le recrutement des chargés d'accueil permet, plus directement encore, d'évincer les opérationnels au profit des ressources humaines. Ces opérations reposent sur une stricte division du travail : rédaction du *brief* de poste, *sourcing* sur internet, tri de CV dont le caractère non discriminatoire est périodiquement contrôlé, soumission des candidats à une batterie de tests et mises en situation, étalonnage des résultats pour décider du passage à l'étape suivante, évaluation des aptitudes en entretien, puis passage d'un deuxième entretien en binôme avec un RH et un opérationnel (le plus souvent un directeur d'agence). Aux États-Unis aussi, la valorisation du rôle des services RH s'observe pour les mêmes raisons. Elle est mobilisée comme un argument central face aux juges, lorsqu'une entreprise est accusée de discriminer (Dobbin 2009). Elle conduit à multiplier les étapes pour organiser la traçabilité des recrutements et à « objectiver » l'évaluation des compétences grâce au recours à de nombreux outils pour éviter toute contestation.

C'est aussi cet objectif que poursuit la direction des ressources humaines d'un grand groupe international en faisant appel à un *assessment center* pour certifier la valeur de ses « hauts potentiels » (Braun 2020). La démarche est justifiée par la crise sociale que traverse l'entreprise, qui met précisément en cause la compétence des managers. Il faut pouvoir légitimer la pertinence de la présélection opérée pour alimenter un vivier de candidats, en évitant toute forme de contestation. Pour ce faire, l'évaluation est confiée à des professionnels dotés de nombreux instruments susceptibles de garantir son objectivité. Elle prend appui sur le référentiel de compétences comportementales utilisé par l'entreprise et se déroule sur une journée en suivant un même protocole et des consignes identiques pour tous. Elle débute par des exercices de mise en situation (traitements de mails, réunion, présentation, entretien avec des collaborateurs fictifs...), suivis d'un entretien avec un évaluateur (tandis qu'un autre observe) et d'un test de personnalité destiné à mettre en équivalence tous les candidats. Il s'agit de parvenir à une évaluation chiffrée en procédant à plusieurs confrontations : chaque compétence fait l'objet de deux exercices distincts, les points de vue des évaluateurs doivent converger et les observations réalisées doivent être cohérentes avec les résultats des tests. Malgré toutes ces précautions, des doutes s'installent dans l'esprit des évaluateurs. Si les notes attribuées par ceux qui opèrent à tel endroit sont plus élevées qu'ailleurs, est-ce parce qu'ils sont plus indulgents ou parce que leurs candidats sont meilleurs ? Si certains candidats réussissent mieux

certaines exercices, n'est-ce pas que leurs fonctions les y a mieux préparés ? Par ailleurs, dans la mesure où les comportements peuvent varier pendant la journée, des lissages doivent être entrepris *a posteriori* pour homogénéiser les résultats. Les évaluations doivent non seulement être justifiables aux yeux des évalués et des commanditaires, mais aussi aux yeux des évaluateurs eux-mêmes. Leurs jugements sont-ils équitables ?

L'incertitude ne porte pas alors sur la définition de critères de qualité des candidats (des dizaines sont mobilisés) mais sur la capacité de la procédure à mesurer correctement, i.e. « objectivement », cette qualité. Censée résorber les incertitudes, la procéduralisation en crée de nouvelles, qui ne nichent à d'autres endroits, permettant aux recruteurs de privilégier leurs propres choix (Kmec 2005). Ainsi, les promesses liées à l'introduction de procédures standards de recrutement, au recours à des professionnels et à l'outillage des évaluations, censés mettre à distance les jugements et éliminer toute subjectivité des évaluateurs, ont été largement remises en cause (Eymard-Duvernay et Marchal 2000; McCourt 1999).

Dans un domaine distinct du recrutement, celui de la prévision économique, il apparaît également que l'entreprise de réduction de l'incertitude au moyen d'outils, comme les modèles économétriques, est toujours inachevée : l'imprévisibilité demeure, comme le rappellent à l'envi les prévisionnistes eux-mêmes (Pilmis 2018a). Si les modèles économétriques visent à dissiper l'incertitude sur les évolutions futures de l'économie, ils construisent une autre forme d'incertitude, qui renvoie à la manière dont ils décrivent et mesurent l'économie. Elle tient d'abord à la plus ou moins grande capacité des données utilisées à refléter fidèlement le passé et le présent, et donc à la possibilité d'en tirer des enseignements pour le futur (Pilmis 2018b). Mais surtout, les modèles véhiculent une certaine représentation de l'économie, nécessairement imparfaite, qui relègue à l'extérieur d'autres phénomènes, décrits comme « exogènes », susceptibles d'avoir un impact sur l'économie. L'incertitude persiste alors en raison de l'incomplétude des modèles, et plus généralement des outils, mobilisés pour la réduire. L'échec à anticiper l'éclatement de la crise de 2008 est ainsi régulièrement attribué aux catégories cognitives prévalentes dans le monde de la prévision, et que traduisent des modèles économétriques qui détaillent précisément la sphère économique mais laissent la finance largement dans l'ombre (Fligstein, Stuart Brundage, et Schultz 2017). L'équipement des incertitudes, à son tour, conduit moins à les faire disparaître qu'à les déplacer ou à les mettre hors-champ.

LA DELIBERATION, OU LA NEGOCIATION DES INCERTITUDES

Un troisième mode de dissipation des incertitudes met en jeu l'assise collective des organisations, qui recourent à la délibération et à la négociation pour résorber l'importance des incertitudes dans certaines situations. Il s'agit alors d'évaluer leurs caractéristiques sous différents aspects, d'anticiper leurs évolutions probables, d'en pondérer les conséquences, etc. Ici, l'incertitude porte aussi bien sur la définition des qualités et des propriétés que sur leur évaluation. En effet, les situations incertaines peuvent donner lieu à des descriptions contrastées et à des interprétations divergentes. La délibération vise précisément à confronter les points de vue afin de parvenir à une appréciation consensuelle de ses contours et de ses enjeux, éventuellement au terme d'une négociation sur l'importance à accorder à tel ou tel aspect : dans cette perspective, les délibérations reflètent les rapports de force entre leurs participants.

Ces situations de négociation ou de délibération sont communes au sein des organisations. Qu'en est-il du recrutement en particulier ? Étudiant le monde académique dans trois pays (Allemagne, États-Unis et France) et dans le cas de deux disciplines (histoire et mathématiques), Christine Musselin (1996, 2005) met en évidence la diversité des points de vue portés sur les candidats, selon que sont appréciées leurs qualités de chercheurs, d'enseignants et de collègues. Une première incertitude porte sur le poids qui sera accordé à chacune de ces trois dimensions pour qualifier le profil du « meilleur candidat ». Une seconde incertitude possible est liée au fait que chaque dimension peut s'apprécier à l'aide de multiples indices, souvent incommensurables et difficilement hiérarchisables. Ces indices ne sont pas identiques selon les profils, les pays et les disciplines. L'évaluation des compétences de chercheur, souvent considérée comme la plus simple par des comités composés de pairs, comporte une estimation de l'adéquation du domaine de recherche du candidat avec ceux du département au sein duquel il serait recruté. L'enseignement, quant à lui, fait l'objet d'une attention variable, en particulier selon les universités et les départements concernés. Enfin, le jugement sur la personnalité des candidats révèle l'hétérogénéité des impressions suscitées par chacun au cours du processus de recrutement – que ce soit auprès des membres du jury chargé du recrutement ou de l'ensemble des membres du département concerné, signalant au passage les contours potentiellement flous de la figure du « recruteur ». La réduction de l'incertitude qui naît de la composition de ces différents éléments suppose de mettre en œuvre de nombreuses négociations, afin de faire converger des appréciations hétérogènes, de trouver un accord sur la manière de les hiérarchiser et de les évaluer. Dès lors, la réduction des incertitudes ne repose pas sur un processus linéaire mais sur « une activité de jugement qui ressemble à du 'bricolage cognitif' » (Musselin 2005: 175).

Quittant le monde académique pour celui du cinéma, Vincent Cardon (2016) met en évidence un rôle similaire de la délibération et de la négociation en prenant appui sur l'observation ethnographique du processus de sélection des acteurs d'un film long-métrage. L'obtention d'une « évidence » de la correspondance entre un comédien ou une comédienne et un rôle revient à lever l'incertitude de l'appariement entre un individu et un poste qui, dans les mondes de l'art, s'apparente régulièrement au mystère de l'incarnation. Elle joue un rôle décisif dans la qualité et, finalement, le succès du film lui-même (tandis qu'une mauvaise distribution peut condamner le projet au désastre artistique et commercial). Cette « évidence » n'en est pas moins produite au terme d'une série d'épreuves et de dispositifs qui mettent aux prises un ensemble d'acteurs. Le travail des responsables de distribution artistique (RDA) consiste notamment à qualifier les rôles en interprétant les désirs, souvent flous, du réalisateur, tout en prenant en compte les contraintes financières que leur rappellent les producteurs. Les agents artistiques, quant à eux, négocient avec les RDA les identités artistiques des comédiens et comédiennes qu'ils représentent (par exemple, en proposant que le rôle de tel vedette soit un « contre-emploi »). Le recrutement des comédiens et comédiennes repose, à son tour, sur une double opération de qualification de ce qui est recherché d'une part, et d'évaluation de l'adéquation des qualités des personnes envisagées au profil ainsi défini d'autre part : telle actrice célèbre, par exemple, ne pourra être recrutée pour tel rôle parce que « l'image publique » qu'on lui prête est trop éloignée socialement du rôle. Du reste, le recrutement ne se limite pas à l'embauche d'individus pris individuellement, il engage une réflexion sur la composition d'ensemble à réaliser. Il s'agit d'évaluer si telle comédienne est *bankable* ou non, si un tel l'est « davantage » que tel autre – les cotes des uns et des autres s'additionnant pour former un capital de notoriété. Composer une distribution artistique s'apparente alors à un jeu d'assemblage qui, concrètement, prend la forme de feuilles affichant, par ordre d'importance du rôle, les photos

des personnes censées les tenir. Ce dispositif, qui permet de modifier les présentations de chaque comédien ou comédienne (en modifiant leurs photos), sert également à estimer le « poids » de l'ensemble de l'affiche et à l'ajuster en cas de besoin : ainsi, le refus d'une star de l'écran d'endosser le rôle principal conduit à rechercher une distribution plus notoire que celle initialement prévue pour les trois autres rôles principaux.

La résorption de l'incertitude au terme de négociations ou de délibérations suppose néanmoins de parvenir à un accord sur les buts de l'organisation, sur les critères permettant de les décrire, sur la manière de les hiérarchiser, et sur leur application à une situation concrète. De nouvelles sources d'incertitude peuvent alors se faire jour qui portent, par exemple, sur la capacité de tel ou tel aréopage de parvenir à un tel accord.

Nous avons identifié trois procédés adoptés par les acteurs des organisations pour réduire les incertitudes auxquels ils sont confrontés, tout en soulignant les limites que rencontre toute tentative pour les résorber complètement. Si ces procédés font disparaître l'incertitude, c'est en l'évacuant plutôt qu'en l'éliminant : leur étude éclaire ainsi les processus de formation du « cercle vicieux bureaucratique ». La liste de ces procédés n'est certainement pas exhaustive et n'exclut par leur utilisation conjointe pour gérer une même situation incertaine. Prendre appui sur un *assessment center* ou mener à bien un *casting*, pour prendre deux des exemples que nous avons traités, suppose de faire appel à des professionnels à qui sous-traiter des activités, d'instrumenter certaines étapes et de procéder à des réajustements tout au long du processus, pour parvenir à ses fins. En d'autres termes, les procédés évoqués, loin d'être exclusifs les uns des autres, vont généralement de conserve. On peut penser que la multiplication des procédés utilisés, donne à voir la reconnaissance non seulement de l'instabilité des situations mais également de la pluralité des interprétations dont elles peuvent faire l'objet.

In fine, ce qui est négocié par les acteurs, concerne le partage entre les incertitudes considérées comme acceptables ou non, celles dont on va assumer ou non la responsabilité, et de quelle manière. Ce partage dépend de la capacité à maîtriser les zones d'incertitude des autres : à ce titre, il reflète les rapports de force entre les acteurs. Mais ce partage contribue à les transformer en retour : dans certains cas, se voir confier la genèse des incertitudes peut devenir une source nouvelle de pouvoir. Ce double mouvement rappelle l'attrait stratégique, pour certains acteurs, de construire une situation comme incertaine afin d'exercer ou de restaurer leur pouvoir. Finalement, si l'incertitude ne disparaît jamais, c'est aussi que tout le monde n'y a pas intérêt.

REFERENCES

- Bernard, Sophie. 2020. Le nouvel esprit du salariat. Rémunérations, autonomie, inégalités. Paris: Presses Universitaires de France.
- Braun, Pascal. 2020. « Objectiver l'évaluation des hauts potentiels. Déboires et ficelles des consultants ». *Sociologies pratiques* 40(1):61-71. doi: 10.3917/sopr.040.0061.
- Bureau, Marie-Christine, et Emmanuelle Marchal, éd. 2005. *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*. Lille: Presses Universitaires du Septentrion.

- Cardon, Vincent. 2016. « Produire “l'évidence”. Le travail d'appariement et de recrutement dans le monde du cinéma ». *Sociologie du Travail* 58(2):160-80. doi: 10.1016/j.soctra.2016.03.019.
- Crozier, Michel. 1963. Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. Paris: Seuil.
- Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1977. L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.
- Dobbin, Frank. 2009. *Inventing Equal Opportunity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Eymard-Duvernay, François, et Emmanuelle Marchal. 1997. *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris: Métailié.
- Eymard-Duvernay, François, et Emmanuelle Marchal. 2000. « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail ». *Sociologie du Travail* 42(3):411-32. doi: 10.1016/S0038-0296(00)01088-8.
- Fligstein, Neil, Jonah Stuart Brundage, et Michael Schultz. 2017. « Seeing Like the Fed: Culture, Cognition, and Framing in the Failure to Anticipate the Financial Crisis of 2008 ». *American Sociological Review* 82(5):879-909. doi: 10.1177/0003122417728240.
- Kmec, Julie A. 2005. « Setting Occupational Sex Segregation in Motion: Demand-Side Explanations of Sex Traditional Employment ». *Work and Occupations* 32(3):322-54. doi: 10.1177/0730888405277703.
- de Larquier, Guillemette, et Carole Tuchsirer. 2013. « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? » *La Revue de l'Ires* 76(1):71-98. doi: 10.3917/rdli.076.0071.
- Marchal, Emmanuelle. 2015. *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- McCourt, Willy. 1999. « Paradigms and their Development: The Psychometric Paradigm of Personnel Selection as a Case Study of Paradigm Diversity and Consensus ». *Organization Studies* 20(6):1011-33. doi: 10.1177/0170840699206005.
- Musselin, Christine. 1996. « Les marchés du travail universitaires, comme économie de la qualité ». *Revue française de sociologie* 37(2):189-207. doi: 10.2307/3322094.
- Musselin, Christine. 2005. *Le marché des universitaires. France, Allemagne, États-Unis*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Pilmis, Olivier. 2018a. « Escaping the Reality Test: How Macroeconomic Forecasters Deal With “Errors” ». P. 124-43 in *Uncertain Futures. Imaginaries, Narratives, and Calculation in the Economy*, édité par J. Beckert et R. Bronk. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pilmis, Olivier. 2018b. « Un futur antérieur. Le rapport aux données dans le travail de prévision macroéconomique ». *Revue Française de Socio-Économie* 21:59-76. doi: 10.3917/rfse.021.0059.