



HAL
open science

La gestion des carrières individuelles comme levier RH de transformation organisationnelle : une approche par la dynamique agency/structure. Le cas de la gestion des carrières des magistrats dans un contexte de modernisation

Nawel Sidi Ali Cherif

► **To cite this version:**

Nawel Sidi Ali Cherif. La gestion des carrières individuelles comme levier RH de transformation organisationnelle : une approche par la dynamique agency/structure. Le cas de la gestion des carrières des magistrats dans un contexte de modernisation. Gestion et management. Université de Lorraine, 2023. Français. NNT : 2023LORR0241 . tel-04484634

HAL Id: tel-04484634

<https://hal.science/tel-04484634>

Submitted on 24 Apr 2024

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.



**UNIVERSITÉ
DE LORRAINE**

**BIBLIOTHÈQUES
UNIVERSITAIRES**

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact bibliothèque : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr
(Cette adresse ne permet pas de contacter les auteurs)

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE



CEREFIGE
Centre Européen de Recherche en Économie Financière
et Gestion des Entreprises

SIPEG



THESE

Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE EN
SCIENCES DE GESTION

Par **Nawel SIDI ALI CHERIF**

Sous la direction de **Professeur Benoît GRASSER**

Le mardi 19 décembre 2023

**LA GESTION DES CARRIERES INDIVIDUELLES COMME
LEVIER RH DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE :
UNE APPROCHE PAR LA DYNAMIQUE AGENCY/STRUCTURE.**

**Le cas de la gestion des carrières des magistrats
dans un contexte de modernisation.**

MEMBRES DU JURY

Président du jury

Monsieur Patrice LAROCHE
Professeur des Universités, IAE Nancy, CEREFIGE, Nancy

Rapporteuses

Madame Géraldine SCHMIDT
Professeure des Universités, IAE Paris-Sorbonne, Paris

Madame Annick VALETTE
Professeure des Universités, IAE Grenoble, CERAG, Grenoble

Examineurs

Monsieur Patrice LAROCHE
Professeur des Universités, IAE Nancy, CEREFIGE, Nancy

Monsieur François PICHAULT
Professeur, Ecole de gestion de l'Université de Liège, HEC Liège

Monsieur Jean PRALONG
Professeur, EM Normandie, Paris

Directeur de thèse

Monsieur Benoît GRASSER
Professeur des Universités, IAE Nancy, CEREFIGE, Nancy

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

L'aventure doctorale fait partie de ces grandes aventures exaltantes dont on mesure réellement l'intensité et le privilège en les vivant. Un long chemin sur lequel je n'aurais pu avancer sans le concours précieux de toutes les personnes qui ont cru en ma capacité quand la confiance venait à me faire défaut, qui m'ont soutenue quand l'endurance venait à me manquer, qui m'ont rassurée quand l'angoisse venait à me gagner, qui m'ont ouvert toujours plus de perspectives stimulantes quand je ne les voyais plus, et qui m'ont donné à vivre tant de bons moments. Ce sont toutes ces personnes qui ont contribué à rendre cette expérience si riche et exceptionnelle, et que je veux remercier ici.

Mes premiers remerciements vont à mon Directeur de thèse, Professeur Benoît Grasser. Benoît, il m'arrive souvent de penser à notre première rencontre, en 2014... moi publicitaire parisienne en quête d'une reconversion, fraîchement débarquée en Lorraine... face à toi, alors responsable du Master Gestion des ressources humaines de l'IAE Nancy... pour mon entretien de sélection. Jamais je n'aurais pu imaginer à ce moment précis que j'étais en train d'amorcer le grand changement de ma carrière, celui qui me ferait quitter plus tard le monde de l'entreprise pour me plonger durablement dans le monde académique, et que j'aurais en plus le privilège d'avoir ta confiance pour opérer cette « mue » six années plus tard ! Mon parcours et cette recherche doctorale te doivent énormément. Merci de m'avoir aidée à relever ce défi. Merci de m'avoir guidée tout au long de ce chemin et de me guider encore pour la suite. Merci pour ton soutien sans faille, sur le long cours, en toutes circonstances, dans les bons moments comme dans les moins bons. Merci pour la sincérité de ton écoute, attentive, active, encourageante, patiente et apaisante. Merci pour ta hauteur de vue et tes conseils avisés, toujours éclairants et inspirants en plus d'être précis et si justement formulés. Merci pour avoir pris le temps de me connaître et de m'avoir permis de mieux te connaître. J'ai hâte de poursuivre notre collaboration en explorant, avec toi, les axes sur lesquels la recherche sur la carrière et d'autres de tes intérêts de recherche se rejoignent avec sens.

Je souhaiterais tout particulièrement remercier les membres de mon Jury de thèse à qui je suis honorée de présenter le fruit de ma recherche doctorale. Merci aux Professeures Géraldine Schmidt et Annick Valette d'avoir accepté d'en être les rapporteuses. Professeur Valette, alors que je mobilisais vos travaux sur les scripts de carrière, j'ai eu la chance de vous rencontrer à l'occasion du CEFAG, une session où vous présentiez votre propre carrière, un partage des plus inspirants pour celle que j'ai à construire au sein du monde académique. Professeur

Schmidt, c'est aussi le CEFAG (et non vos origines nancéiennes comme il serait attendu de le croire) qui m'a offert la grande chance de vous rencontrer, et plus encore, de bénéficier de vos conseils personnalisés et de vos commentaires qui m'ont été d'une aide précieuse dans mon travail, espérant que celui-ci saura être à leur hauteur. Merci aussi aux Professeurs Patrice Laroche, François Pichault et Jean Pralong d'avoir accepté d'examiner ma thèse. Professeur Laroche, je vous remercie pour votre soutien et votre accompagnement tout au long de mon parcours, depuis mon Master recherche en 2019 en tant que responsable du diplôme à l'IAE Nancy et membre du Jury de mon mémoire de recherche, puis lors de mon Doctorat en tant que membre référent de mon Comité de suivi individuel. Professeur Pichault, vos travaux de référence sur les modèles de GRH et sur la GRH publique ont été des plus éclairants pour ma recherche et c'est un privilège pour moi de pouvoir vous soumettre le fruit de mon travail. Professeur Pralong, je tiens à vous remercier pour votre appui dans mon intégration à la communauté de la carrière de l'AGRH, pour tout l'intérêt que vous portez à mon travail et pour m'avoir donné la chance de contribuer à l'ouvrage que vous coéditez.

Il me tient aussi à cœur de remercier chaleureusement Emmanuelle Garbe de l'IAE Paris, membre de mon Comité de suivi individuel et co-auteure de mes deux premières publications. Emmanuelle, je te considère comme ma « marraine de recherche ». Ce n'est peut-être pas le plus heureux des termes, j'en conviens, mais il fallait que j'en trouve un qui qualifie le rôle essentiel que tu as joué dans mon aventure doctorale et mon apprentissage académique (merci Benoît de nous avoir mises en contact alors que j'étudiais la thèse d'Emmanuelle). Tu m'as inspirée par tes contributions sur les scripts de carrière, tu m'as introduite à la communauté de la carrière de l'AGRH, tu m'as guidée à chacune des étapes (ainsi que vers le CEFAG !), tu m'as sans cesse encouragée en partageant ton expérience et en croyant en moi, tu m'as expliqué les codes académiques en me montrant l'art et la manière. Je te suis infiniment reconnaissante pour tout cela. Travailler en binôme avec toi est un plaisir et un enrichissement de tout instant. Je suis très fière de signer mon premier article et mon premier chapitre d'ouvrage avec toi, et j'ai hâte de mettre en œuvre les projets stimulants que nous avons évoqués ensemble.

Si j'ai eu la chance d'accéder au terrain de la magistrature, c'est grâce à ma participation au projet de recherche portant sur la GRH des magistrats en France et en Europe. Je remercie l'Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice (IERDJ), mandataire de ce projet, ainsi que le duo de coresponsables scientifiques de cette recherche, Lionel Jacquot (Professeur de sociologie) et Sylvie Pierre-Maurice (Maîtresse de conférences HDR en Droit privé). Lionel, Sylvie, merci pour la confiance que vous m'avez témoignée, pour avoir toujours écouté avec

attention et intérêt mes suggestions et mes remarques, pour m'avoir amicalement soutenue dans les moments difficiles de ce projet et pour m'avoir montré l'interdisciplinarité à l'oeuvre. Sylvie, quelle chance j'ai eu de t'avoir à mes côtés, avec ta passion transmissive, dans ma démarche d'acculturation au monde judiciaire. Lionel, quel plaisir d'avoir été à la rencontre des magistrats ensemble, et de discuter avec toi, à bâtons rompus et toujours autour d'un verre, de la société, de nos vécus, de nos révoltes, de nos espoirs, de nos étonnements. Je suis heureuse de savoir qu'il est déjà prévu que nos chemins se croisent pour une prochaine recherche.

Le long du chemin, j'ai fait escale à la Vienna university of business and economics, où j'ai eu l'incalculable chance d'être accueillie par le Professeur Wolfgang Mayrhofer pour un séjour de recherche de trois mois (avec le soutien du CEFAG et du programme DrEAM de l'Université de Lorraine). Dear Wolfgang, thank you for welcoming me without knowing me and without any recommendation, for giving me such a warm welcome and integrating me into your research lab (one of the hotspots of international career research), for showing such interest in my work, for taking the time to discuss and mature my thoughts together, with a view to our communication at the next AOM Career Conference in April 2024 and a future co-publication, and for convincing me, with substantial proof, of the quality of Austrian red wines. Thanks also to you, Katharina Chudzikowski (Bath, UK) and Mila Lazarova (Vancouver, Canada), for the precious and pleasant time you devoted to me during your visit to Vienna (having had the good luck to have you there when I was there myself), for your constructive feedback and invaluable advice on my research, and for continuing our exchange since then.

Puis le CEFAG, ce programme qui a tant enrichi mon aventure doctorale ! J'en remercie la FNEGE ainsi que tous les intervenants qui ont partagé leurs expériences, transmis leurs savoirs, donné de leur temps, toujours avec envie et enthousiasme pendant les trois séminaires. Mes pensées vont tout particulièrement au Professeur Hervé Laroche, alors responsable du programme pour la dernière année de son mandat (ainsi qu'à sa « binôme de chic et de choc » auprès de qui j'ai eu le privilège de beaucoup apprendre et avec qui j'ai pris plaisir à coécrire un « petit quelque chose » qui prendra peut-être la place qui est lui due sur la toile du web). Hervé, je ne me lasserai jamais de nos longues discussions, parfois enflammées, pas toujours très académiques, mais si enrichissantes et inspirantes, je suis très heureuse d'avoir eu le privilège de vous connaître dans ces circonstances. Je vous remercie aussi pour la confiance que vous m'avez témoignée pour intervenir auprès de doctorants et étudiants de Paris-Saclay et de l'ESCP afin de partager avec eux la fabrique de ma recherche. Le CEFAG, c'est aussi la

magie de la rencontre de douze doctorants, la dream team de la promo 2022, des liens forts se sont noués, merci à vous tous !

Mes remerciements vont aussi à l'équipe RH de l'IAE Nancy, les Professeurs Thierry Colin, Loris Guery, Yves Moulin et Anne Stévenot. Vous m'avez suivie, épaulée et accompagnée tout au long de mon parcours, et ce depuis mon Master Gestion des ressources humaines en 2014. De plus, je tiens à remercier la Professeure Hélène Delacour. Hélène, en plus de t'intéresser à mes travaux (je dois avouer ici que tu es pour quelque chose dans la forme circulaire de la modélisation que je propose dans ma thèse), tu m'as toujours encouragée, notamment en me rassurant lors de mon premier colloque international (EGOS 2022). Au-delà des murs de l'Université de Lorraine, je souhaiterais te remercier, Laetitia Pihel (IAE Nantes), pour ton accueil chaleureux au sein du groupe de recherche « mobilité et gestion des carrières » de l'AGRH, pour ton intérêt pour mes travaux et tous tes commentaires, et pour m'avoir offert la possibilité de présenter un projet d'article au LEMNA.

Par ailleurs, ma vie doctorale s'est épanouie au sein de mon Ecole doctorale SJPEG (dont je remercie les dirigeants, les Professeurs Jean-Noël Ory puis Jochen Sohnle, pour avoir été présents quand il le fallait) et de mon laboratoire de rattachement, le CERFIGE. Mes pensées vont à ma chère Laurence (un rayon de soleil et un réconfort de tous les instants), à Vincent et Valentin (toujours facilitateurs et partants pour organiser des moments de convivialité au sein du laboratoire), à Romain Pierronnet (toujours sur le pont pour m'aider et me faire bénéficier de son intarissable expertise académique), au Professeur Jean-Luc Herrmann à la direction du laboratoire (pour m'avoir témoigné un soutien continu tout au long de mon doctorat et m'avoir donnée, avec Benoît, l'opportunité de contribuer à une mission HCERES en qualité d'experte doctorante), et bien sûr, à mes très chères compagnonnes de route, Pauline, Madiha et Coralie. Je vous remercie chaleureusement toutes les trois pour les moments partagés, nos lâcher-prises en afterwork, vos instants de rire communicatif, votre soutien amical et solidaire.

Enfin, l'aventure doctorale est une aventure très personnelle dans laquelle on embarque nos proches. Je remercie mes amies parisiennes de longue date, Sophie et France, venues me rendre visite à Vienne m'accordant une délicieuse parenthèse de quelques jours. Je remercie nos chers amis, Pedro et Kiki (et Titou), Nath et Stéphane, Julien et Manue, Thomas, Béber et Virginie, toujours présents à nos côtés, pour nous soutenir et me soutenir dans cette folle épopée de la thèse, en m'offrant des bols d'air, de détente, de folie douce, d'art, de bon boire, de bon manger et de rire. Je remercie très chaleureusement mes tantes, Baya, Fadella, Mahdia, et mon cher tonton Saadi, qui croient toujours en moi et me portent, chacun à leur façon, dans tous les choix

de vie que je fais. Bien qu'à l'autre bout de l'Atlantique, à New-York, ma sœur Ilhem, mon beau-frère Mounir, et mes neveux Ilan et Yanis dont je suis la première fan, votre présence, vos encouragements et votre soutien sont si chers à mon cœur. Mon beau-fils (au sens propre comme au sens figuré), Elliott, je te remercie de toujours t'intéresser à ce que j'entreprends et j'aime à penser que j'ai pu te transmettre un peu de mon goût pour l'enseignement.

Ma chère Maman, comme tu me le dis souvent, « il faut réussir à suivre avec toi ! ». Oui je sais, ces dernières années n'ont pas été de tout repos, ni les précédentes d'ailleurs. Mais je n'aurais pu entreprendre tous ces grandes choses sans toi, sans ton amour inconditionnel, sans tes mots de réconfort dont toi seule as le secret, sans ta confiance absolue en moi, sans ton soutien de tous les instants (oui tous). Tu me donnes tant de force et je resterai à jamais ta « petite ».

Et toi qui partage ma vie, toute ma vie. Greg. Toi qui me suis, me porte et m'épaule dans tous mes projets depuis plus de dix ans, je sais que tu préfères les dessins aux mots (et je te dois d'ailleurs ceux qui illustrent les premières pages de ma thèse car comment imaginer produire un travail quel qu'il soit sans y intégrer ta patte artistique qui me fascine toujours et encore). La thèse a envahi ma vie, la tienne, la nôtre et je te suis si reconnaissante pour ta patience, ton écoute et ton entrain. Être à tes yeux « ta championne » (comme tu aimes à me le dire quand je fléchis) vaut tout l'or du monde pour moi. Alors, je te dédie cette thèse, avec tout mon amour.

Résumé

La gestion des carrières individuelles comme levier RH de transformation organisationnelle : une approche par la dynamique agency/structure.

Le cas de la gestion des carrières des magistrats dans un contexte de modernisation.

Evoluer dans un environnement turbulent et incertain demande aux organisations de manœuvrer entre flexibilité et stabilité de leurs ressources humaines. Si la gestion des carrières individuelles reste un enjeu structurant pour l'organisation, son désinvestissement face à la responsabilisation de l'individu dans la gestion de sa propre carrière interroge. La thèse propose de réinvestiguer cette réalité négligée par la littérature contemporaine en adoptant une double perspective, à la fois organisationnelle et individuelle. La recherche s'inscrit dans une voie de renouvellement qui cherche à se (re)saisir de la réelle complexité de la carrière en l'appréhendant comme le résultat génératif de la relation d'interdépendance et d'influence réciproque entre l'agency (les choix et actions individuelles) et la structure (les contraintes et opportunités structurelles). La thèse questionne plus précisément la manière dont la carrière, au cœur de cette dynamique agency/structure, contribue à transformer l'organisation. A cet effet, elle adopte une approche processuelle de la gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel, en mobilisant le concept des scripts de carrière pour intermédiaire la dynamique qui s'opère entre la gestion des carrières par l'organisation (structure) et l'autogestion de carrière par l'individu (agency). Sur le plan empirique, elle se base sur une étude du cas de l'organisation judiciaire et des magistrats dont la carrière constitue à la fois un moyen de garantir l'indépendance de la Justice et un levier RH de modernisation de la Justice. L'organisation judiciaire vise une flexibilité désormais plus qualitative de ses ressources humaines, dans un espace de mobilité multidirectionnel. Mais les scripts de carrière émergeant des comportements de carrière adoptés par les magistrats dans l'interaction avec les acteurs organisationnels sont porteurs d'une autre transformation que celle objectivée par l'organisation judiciaire. En mettant en lumière la portée transformative de la carrière, la thèse contribue à la compréhension et à la revalorisation de la fonction stratégique de la carrière pour les organisations publiques comme privées.

Mots clés : carrière, gestion des carrières, script, magistrat, justice, transformation

Abstract

**Career management as a HR lever for organizational transformation:
an approach based on agency/structure dynamics.**

The case of French judiciaries' career management in a context of modernization.

Evolving in a turbulent and uncertain environment requires organizations to maneuver between flexibility and stability of their human resources. While career management remains a structuring issue for the organization, its disengagement in the face of the empowerment of individuals in the management of their own career raises questions. This thesis proposes to reinvestigate this reality, neglected by contemporary literature, by adopting a dual perspective, both organizational and individual. The research is part of a renewed approach that intends to re-capture the real complexity of careers by apprehending them as the generative outcome of the relationship of interdependence and reciprocal influence between agency (individual choices and actions) and structure (structural constraints and opportunities). More specifically, the thesis examines how careers, at the heart of agency/structure dynamics, contribute to transforming the organization. To this end, it adopts a processual approach of career management within the organizational space, mobilizing the concept of career scripts to mediate the dynamic that unfolds between organizational career management (structure) and career self-management (agency). Empirically, it is based on a case study of the French judicial organization and its judiciaries, whose careers are both a means of guaranteeing the independence of the French justice system and a HR lever for modernizing it. The French judicial organization is aiming for greater qualitative flexibility of its human resources, in a multi-directional mobility space. But the career scripts emerging from the career behaviors adopted by French judiciaries in their interaction with organizational actors are the vehicle of a transformation other than that objectified by the judicial organization. By highlighting the transformative impact of careers, the thesis contributes to understanding and revaluing the strategic function of careers for both public and private organizations.

Key words: career, career management, script, judiciary, judicial system, transformation

Sommaire

Remerciements.....	3
Résumé	8
Abstract	9
Sommaire	10
INTRODUCTION GENERALE.....	12
CHAPITRE PRELIMINAIRE. La petite histoire de ma thèse.....	20
1. En quête de comprendre	22
2. Exploration en terre inconnue	25
3. Appel à un voyage en immersion	33
4. De la petite à la grande histoire	38
PARTIE 1. APPROCHE THEORIQUE, CADRE CONCEPTUEL ET MISE EN PERSPECTIVE EMPIRIQUE	40
Introduction	42
CHAPITRE 1. Approche théorique : appréhension de la carrière par la dynamique agency/structure	44
1. Aux racines de la carrière, une histoire d'individu et/ou de structure ?	45
2. Des modèles types de carrière, pour l'organisation et/ou pour l'individu ?	57
3. Reconsidération de la carrière par la dualité agency/structure	67
4. Formulation de ma question de recherche.....	78
CHAPITRE 2. Cadre conceptuel : les scripts de carrière au cœur du processus de gestion des carrières.....	84
1. Reconsidération de la gestion des carrières par la dynamique agency/structure	85
2. Médiation de la dynamique agency/structure par les scripts de carrière	105
3. Déclinaison de ma question de recherche	124
CHAPITRE 3. Mise en perspective empirique : la carrière des magistrats au défi de la modernisation de la Justice	127
1. La carrière des magistrats, un cadre institutionnel complexe.....	128
2. La carrière des magistrats, un enjeu organisationnel majeur.....	149
3. La carrière des magistrats, une préoccupation individuelle centrale	157
4. Retour sur ma question de recherche.....	161

PARTIE 2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ANALYSE EMPIRIQUE EN DEUX TEMPS	165
Introduction	167
CHAPITRE 4. Méthodologie de recherche : une recherche entre contenu et processus basée sur une étude de cas	168
1. Mon positionnement épistémologique	168
2. Le design de ma recherche	177
3. Mon étude empirique.....	188
CHAPITRE 5. Temps 1 de l'analyse empirique : le contenu du processus de gestion des carrières	207
1. Description de l'OCM <i>system</i> de l'organisation judiciaire	207
2. Identification des scripts de carrière <i>promus</i> par l'organisation judiciaire.....	240
3. Description des CSM <i>behaviors</i> des magistrats	258
4. Identification des scripts de carrière <i>énactés</i> par les magistrats	287
CHAPITRE 6. Temps 2 de l'analyse empirique : le processus de gestion des carrières.....	306
1. L'organisation judiciaire <i>promeut</i> les règles de gestion des carrières	306
2. L'organisation judiciaire <i>implémente</i> les règles de gestion des carrières.....	312
3. Les magistrats <i>énactent</i> les règles de gestion des carrières	324
4. Les magistrats <i>maintiennent/transforment</i> les règles de gestion des carrières	343
CHAPITRE CONCLUSIF. Discussion, contributions et perspectives.....	352
1. Interprétation et discussion des résultats au regard du contexte de modernisation de l'organisation judiciaire.....	353
2. Discussion des résultats au regard de la littérature sur la carrière et sa place dans l'étude des organisations.....	363
3. Ouverture vers de nouvelles perspectives de recherche	381
Bibliographie.....	384
Table des matières	398
Liste des tableaux	407
Liste des figures	408
Annexes	409

INTRODUCTION GENERALE

La réalité organisationnelle de la carrière comme enjeu de ma recherche

Evoluer dans un environnement turbulent et incertain demande aux organisations de manœuvrer entre flexibilité et stabilité de leurs ressources humaines (Pralong & Taskin, 2023). Si la gestion des carrières reste un enjeu crucial et structurant pour l'organisation, son désinvestissement face à l'individualisation de la carrière et à la responsabilisation de l'individu dans la gestion de sa propre carrière interroge. En ayant focalisé son attention sur l'individu acteur depuis les années 1990 (e.g., Arthur & Rousseau, 1996b ; Hall, 1996b), le courant dominant de la recherche sur la carrière a non seulement contribué à reléguer l'organisation à un rôle de second plan mais aussi à considérer la carrière intra-organisationnelle comme relevant d'une réalité qui serait révolue. Pourtant, les carrières se déroulant pour tout ou partie dans une organisation n'ont pas disparu et restent désirables autant pour l'individu que pour l'organisation (Clarke, 2013). Ma recherche propose de réinvestiguer cette réalité négligée de la carrière.

Relancer ainsi la question fondamentale des rôles respectifs de l'individu et de l'organisation dans la carrière appelle à une prise de recul critique sur l'état actuel de la littérature. En effet, l'approche traditionnelle suit une logique *top-down*, pour le moins mécaniste, qui présuppose le rôle surdéterminant de l'organisation dans la gestion des carrières individuelles. L'approche contemporaine, quant à elle, relève d'une logique émancipatrice qui présume, avec optimisme, la liberté de l'individu dans l'autogestion de sa carrière. Il apparaît simplificateur et peu réaliste de concevoir une telle docilité ou a contrario une telle autonomie de l'individu contemporain face à la contrainte que l'organisation continue d'exercer (Dany, 2004 ; Pralong, 2021). Aucune de ces approches ne permet de prendre en compte, plus réalistement, la capacité d'agir à la fois de l'individu et de l'organisation, et encore moins les effets de leur interaction. En outre, en s'intéressant au résultat individuel de la carrière, que celui-ci soit considéré comme contraint par l'organisation dans la première approche ou choisi par l'individu dans la seconde, les études occultent le résultat organisationnel. En effet, quand les objectifs que l'organisation assigne à la gestion des carrières sont considérés, le résultat réel, au-delà de l'intention organisationnelle, n'est pas questionné.

Le choix d'une approche théorique alternative entre individu et structure

Cherchant à dépasser les écueils de la logique dichotomique dont souffre plus largement la théorie des carrières, la communauté scientifique (Dany, 2014 ; Gunz *et al.*, 2020 ; Gunz & Mayrhofer, 2017b ; Gunz & Peiperl, 2007) s'anime autour d'une voie de renouvellement qui prend appui sur les origines du concept de carrière sous la plume de Hughes (1937, 1958). Cet

auteur fondateur appréhende la carrière comme un moyen de relier les différents niveaux de la complexité sociale (Gunz *et al.*, 2020 ; Gunz & Mayrhofer, 2017a). Selon lui et ses héritiers, la carrière d'un individu ne peut avoir de sens en dehors de la structure sociale au sein de laquelle elle se déroule et les structures sociales ne peuvent avoir de réalité indépendante des carrières individuelles qu'elles contribuent à façonner (Barley, 1989). Cette conception interactionniste ne comprend la carrière ni comme le fruit de l'action individuelle, ni comme le produit de la contrainte structurelle, mais comme le résultat des deux à la fois. « *Careers are outcomes of the co-generative relationship between agentic choices and actions [agency] and structural constraints and opportunities [structure]* » (Schneidhofer *et al.*, 2020, p. 71). Positionnant la carrière au cœur d'une relation d'interdépendance et d'influence réciproque entre l'agency et la structure, cette approche théorique constitue une alternative stimulante pour se (re)saisir de la complexité de la carrière sans en gommer les aspérités réelles.

Le résultat organisationnel de la carrière au cœur de ma question de recherche

Cette conception interactionniste me permet d'appréhender la carrière comme un construit qui résulte d'un processus d'interactions entre la dynamique individuelle (l'individu agit pour sa carrière au sein de la structure sociale) et la dynamique structurelle (la structure sociale agit sur les carrières individuelles). Une telle approche processuelle (Langley, 2007), reposant sur la dynamique qui s'opère entre agency et structure, m'offre ainsi la possibilité de réinvestiguer la réalité organisationnelle de la carrière en comprenant l'organisation à la fois comme un espace structuré au sein duquel les individus agissent pour leur carrière et comme une structure sociale qui agit sur ces mêmes carrières individuelles. C'est au cœur de cette dynamique que je choisis plus précisément de questionner le résultat organisationnel de la carrière, comme un résultat qui se construit et se reconstruit dans le flux de l'interaction entre les dynamiques structurelle et individuelle, et qui contribue ainsi à structurer l'organisation de manière continue (Jones & Dunn, 2007). En effet, explorer ce qui émerge d'une telle interaction peut révéler une autre réalité, imprévisible, créative, dysfonctionnelle, que celle objectivée par l'organisation. Il s'agit alors de comprendre comment le résultat organisationnel de la carrière, questionné dans sa réalité en devenir et non plus simplement statué dans sa réalité intentionnelle, contribue à la transformation de l'organisation.

Ce potentiel transformatif est l'objet de ma question de recherche : **Comment la carrière, résultant d'une dynamique à la fois individuelle et structurelle, contribue-t-elle à la transformation organisationnelle ?**

La mobilisation du cadre conceptuel des scripts de carrière sous un prisme gestionnaire

Si l'approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure est théoriquement prometteuse, son haut niveau d'abstraction exige un travail qui permette de l'articuler sur le plan conceptuel et de l'opérationnaliser sur le plan empirique.

Concernant les dynamiques individuelle (agency) et structurelle (structure) dont résulte la carrière, mon prisme gestionnaire me conduit à les appréhender par ce que la communauté internationale identifie respectivement comme le *career self-management* en le désignant par son acronyme CSM et l'*organizational career management* en le désignant par son acronyme OCM. Afin d'identifier les ressorts et les mécanismes du CSM, ma recherche prend notamment appui, parmi les nombreuses contributions, sur l'approche comportementale de King (2004) pour son réalisme. Cet auteur envisage les CSM *behaviors* comme pouvant être certes proactifs mais aussi adaptatifs face à la contrainte exercée par les acteurs organisationnels. Quant à l'OCM, le renouvellement d'intérêt pour la perspective organisationnelle reste récent et les travaux s'y référant encore peu nombreux (*e.g.*, Andresen, 2020 ; Bagdadli & Gianecchini, 2020). Ainsi, en complément des quelques éclairages contemporains, ma recherche prend appui sur le modèle d'analyse du système de gestion des carrières proposé par Falcoz (2004). Son approche contextualisée offre la possibilité d'identifier les ressorts et les mécanismes de l'OCM *system* de manière plus réaliste que la traditionnelle approche typologique des systèmes de carrière (*e.g.*, Sonnenfeld & Peiperl, 1988).

Afin d'articuler l'interaction entre l'OCM et le CSM, ma recherche propose de mobiliser l'un des rares cadres conceptuels qui s'inscrit dans l'approche interactionniste de la carrière, à savoir les scripts de carrière (Barley, 1989, 2015 ; Barley & Tolbert, 1997). A l'instar du rôle de médiation que Barley leur octroie dans le processus de structuration (Giddens, 1984), les scripts de carrière me permettent d'intermédiaire la dynamique structurelle engagée au travers de l'OCM *system* et la dynamique individuelle entreprise au travers des CSM *behaviors* dans le processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel. Mais les failles et les imprécisions de la proposition conceptuelle de Barley (Sidi Ali Cherif & Garbe, 2023b) requièrent un travail de consolidation pour pouvoir bénéficier de son pouvoir analytique tel que je l'envisage dans ma recherche. Cette démarche s'appuie sur les soubassements du projet conceptuel de Barley (Giddens, 1984 ; Gioia & Poole, 1984 ; Schank & Abelson, 1977) et sur les précieux apports des quelques travaux épars mobilisant les scripts de carrière (Cappellen & Janssens, 2010 ; Dany *et al.*, 2011 ; Duberley *et al.*, 2006 ; Garbe & Cadin, 2015 ; Garbe & Duberley, 2021 ; Laudel *et al.*, 2019 ; Pralong & Peretti-Ndiaye, 2016 ; Valette & Culié, 2015). Cet

approfondissement me permet alors de mobiliser les scripts de carrière comme vecteurs du processus de gestion des carrières et, par là même, comme observables de la transformation organisationnelle que je cherche à comprendre.

Ma question de recherche principale se décline ainsi en deux sous-questions de recherche :

1. Par quels scripts de carrière les dynamiques individuelle et structurelle s'intermédiennent-elles au sein de l'espace organisationnel ?
2. Comment les scripts de carrière, intermédiant les dynamiques individuelle et structurelle, conduisent-ils à la transformation organisationnelle ?

Une recherche réaliste critique basée sur une méthodologie entre contenu et processus

Ma démarche questionnant le devenir réel du résultat organisationnel de la carrière, au-delà de sa simple objectivation intentionnelle, s'inscrit dans l'épistémologie réaliste critique (Bhaskar, 1975, 2016). En effet, ma question de recherche vise à (re)mettre au jour la complexité de la réalité organisationnelle de la carrière, cachée en arrière-plan de mécanismes prétendument universels (Meissonier, 2022 ; Rapin & Gendron, 2022 ; Schneidhofer *et al.*, 2020). Afin de produire de telles connaissances au réalisme fort (Koenig, 1993), ma recherche chemine par abduction en mixant explorations théorique et empirique (Charreire-Petit & Durieux, 2014).

Quant à l'opérationnalisation de mon approche théorique et conceptuelle, elle nécessite une méthodologie de recherche qui permette de suivre l'émergence du phénomène organisationnel que je questionne (Hussenot *et al.*, 2019), à savoir la transformation organisationnelle. Mon analyse empirique se déroule ainsi en deux temps (Grenier & Josserand, 2014). Le premier est une analyse centrée sur le contenu du processus de gestion des carrières et répond à ma première sous-question de recherche. Il identifie les scripts de carrière qui intermédiennent les dynamiques structurelle et individuelle respectivement engagées au travers de l'OCM *system* et des CSM *behaviors*. Le second est une analyse centrée sur le processus lui-même et consiste à analyser ces dynamiques dans le flux continu de l'action et de l'interaction afin de répondre à ma seconde sous-question de recherche. Une telle recherche processuelle pose la question du traitement de la temporalité du processus et par conséquent de son analyse (Langley, 1999, 2007). Plutôt qu'une approche séquentielle et chronologique du processus qui ne reflète pas la réalité des temporalités organisationnelles et individuelles de la carrière, celles-ci étant différentes et asynchrones, j'opte pour une approche par les événements (Hussenot *et al.*, 2019). Cette méthode innovante permet d'identifier les différents types d'événements qui composent le processus de gestion des carrières en leur donnant une fonction analytique.

L'ensemble de ma démarche me mène à choisir l'étude de cas comme stratégie de recherche (Yin, 2014). En effet, elle me permet d'accéder au plus proche du réel de la carrière au sein de l'espace organisationnel, dans la profondeur et l'épaisseur de sa complexité, et d'enrichir les théories existantes à partir des connaissances ainsi produites. Ma « zone de découverte de la réalité » (Koenig, 1993) est celle de l'organisation judiciaire et des magistrats qui la composent. Ces choix méthodologiques me conduisent ainsi à mobiliser un matériau qualitatif « vivant » qui permet de rendre compte du « pourquoi » et du « comment » des actions et des interactions dans le processus (Dumez, 2016). Ce matériau a été collecté dans le cadre d'un contrat de recherche portant plus largement sur le modèle de GRH des magistrats en France et en Europe (Jacquot *et al.*, 2022) et auquel j'ai participé, de 2019, lors de mon Master recherche, jusqu'à la publication du rapport en 2022, en parallèle de mon doctorat. En plus d'un corpus de données secondaires, ma recherche s'appuie sur 8 entretiens semi-directifs réalisés auprès des acteurs organisationnels impliqués dans la gestion des carrières et sur 42 récits de carrière de magistrats aux profils diversifiés (complétés d'extraits de leurs entretiens en lien avec mon sujet).

Une étude du cas archétypique de l'organisation judiciaire et des magistrats

Ce cas présente des caractéristiques particulièrement saillantes qui mettent simultanément l'accent sur la structure et l'agency, lui conférant ainsi un caractère archétypique et un fort potentiel contributif. En effet, au nom du principe fondamental de la séparation des pouvoirs, les magistrats jouissent d'une indépendance garantie par la Constitution qui leur donne une certaine liberté de choix et d'action pour gérer leur carrière, au gré de mobilités plurielles dans un espace multidirectionnel. Dans le même temps, l'organisation judiciaire gère les carrières des magistrats selon un système centralisé qui se fonde sur un agrégat de règles incitatives et normatives, en plus d'être guidé par une volonté modernisatrice.

Face à la crise que traverse l'appareil judiciaire, il est désormais attendu que la carrière des magistrats se mette au service d'une Justice qui soit non seulement indépendante mais aussi performante. Alors que les réformes de modernisation de la fonction publique, remettant en cause les modèles traditionnels de carrière publique à l'aune du *New Public Management*, considèrent les comportements des agents comme les vecteurs et les objets des transformations attendues (Desmarais & Guerrero, 2004), le résultat organisationnel de la carrière des magistrats pose question au regard de la consubstantialité de ses enjeux. En effet, la carrière des magistrats constitue à la fois un moyen de garantir l'indépendance de la Justice sur le plan institutionnel,

un levier RH devant permettre le bon fonctionnement de la Justice sur le plan organisationnel et un enjeu majeur pour une profession en mal-être sur le plan individuel. Si le pouvoir politique entend faire de la carrière un levier de modernisation de l'organisation judiciaire, il s'agirait déjà de comprendre comment la carrière des magistrats contribue à la structurer et par là-même, à la transformer. La mise en lumière de ce phénomène dans le cas archétypique de l'organisation judiciaire peut avoir un pouvoir de compréhension généralisable de la fonction stratégique de la carrière pour les organisations publiques comme privées (Andresen, 2020).

L'architecture de ma thèse en bref

En reflet de mon cheminement de recherche, ma thèse se compose d'un chapitre préliminaire, de deux parties principales, chacune contenant trois chapitres, et d'un chapitre conclusif.

Le chapitre préliminaire relate la petite histoire de ma thèse, celle qui m'a menée à la recherche, à l'intérêt pour la carrière et à la découverte de la magistrature qui m'était alors inconnue. En y exposant les prémices de mon questionnement et les contours de ce terrain empirique complexe, ce chapitre pose les jalons de ma recherche.

La première partie de ma thèse suit le chemin de mon questionnement sur la carrière, en le précisant sur les plans théorique et conceptuel, et en l'étayant à l'aune du contexte de mon étude de cas. Ainsi, le chapitre 1 explique comment mon questionnement se positionne dans le débat agency/structure qui anime la théorie des carrières, en adoptant une approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure. Le chapitre 2 est dédié au cadre conceptuel qui me permet de proposer une première modélisation du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel, autour des scripts de carrière. Le chapitre 3 détaille le contexte empirique de mon étude de cas en mettant en évidence les enjeux institutionnel, organisationnel et individuel de la carrière des magistrats, une occasion de mettre en perspective ma question de recherche à la lumière de ces enjeux.

Dans la seconde partie de ma thèse, il s'agit de passer de la théorie à l'empirie. Le chapitre 4 présente alors ma méthodologie de recherche et mon protocole d'analyse afin de rendre lisible la démarche scientifique qui opérationnalise mon approche théorique et conceptuelle de la carrière. Puis, les chapitres 5 et 6 se consacrent aux deux temps de mon analyse empirique, le premier étant centré sur l'analyse du contenu du processus de gestion des carrières des magistrats et le second sur le processus.

Enfin, mon chapitre conclusif revient sur les résultats de mon analyse afin de les interpréter en réponse à ma question de recherche et de les discuter. Cette discussion permet de dégager des contributions empiriques à l'aune du contexte de modernisation de l'organisation judiciaire, des contributions théoriques au regard de la littérature sur la carrière et de sa place dans l'étude des organisations, ainsi que des contributions managériales. Je clôture (la grande histoire de) ma thèse en ouvrant des perspectives de recherche.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE. LA
PETITE HISTOIRE DE MA THESE**

*« L'avenir n'est jamais que
du présent à mettre en ordre,
tu n'as pas à le prévoir
mais à le permettre »*

Antoine de Saint-Exupéry

Parce qu'il me paraît difficile de dissocier l'histoire d'une thèse de celle de la personne qui la réalise, ce chapitre préliminaire propose de dérouler le fil de la petite histoire de ma thèse, le fil de mes questionnements, de mes étonnements et de mes premières explorations. De l'intérêt pour la carrière à l'appel de la recherche, en passant par la découverte de la magistrature, j'y retrace mon chemin, aucunement linéaire, qui m'a menée à ce travail passionnant, celui de comprendre ce qui se passe entre l'individu et l'organisation dans la construction d'une carrière, et plus encore ce qu'il en ressort. Au-delà d'une invitation à suivre mon fil d'Ariane, ce chapitre pose les jalons de ma recherche autant sur le plan théorique qu'empirique.

1. En quête de comprendre

1.1. L'appel de la recherche

Il y a environ dix ans, j'arrivais au bout de treize années menées tambour battant dans le conseil en communication, interne comme externe, au service d'organisations aussi nombreuses que variées. Mon parcours s'était construit dans des agences à taille humaine, au sein du microcosme parisien de la publicité. Mes responsabilités augmentaient et s'élargissaient à mesure que je passais d'agence en agence au gré des opportunités que je captais dans mon réseau. Je m'éloignais progressivement du cœur de mon métier de communicante, si tant est qu'il ne me quitte jamais un jour, et me rapprochais d'une autre dimension qui me passionnait sans savoir encore la nommer. Il était temps de quitter la frénésie du terrain pour acquérir de nouvelles connaissances, en conforter certaines et en découvrir de nouvelles...

Je décidais alors de poursuivre ma formation qui s'était précocement arrêtée au stade de la maîtrise du fait de mon entrée avancée dans la vie active. Le Master en gestion des ressources humaines se révélait être l'option qui faisait sens au regard de mes aspirations, un choix disciplinaire éclairé dont je comprendrai finalement qu'il m'avait engagé sur la bonne voie, la mienne. Je redécouvrais alors le monde universitaire avec une tout autre motivation que celle qui m'y avait conduite après le baccalauréat, c'était tout un univers qui me stimulait bien au-delà des enseignements. Parallèlement, je menais cette année d'étude en alternance dans un grand groupe international spécialisé dans le conseil en ressources humaines et plus précisément dans le recrutement. Dans ma fonction de consultante, j'y voyais défiler avec intérêt une grande diversité de cadres aux carrières toutes aussi singulières les unes que les autres, par leur parcours, leur cheminement, leur projet. Certainement dans une démarche réflexive non

conscientisée à ce moment, je réalisais mon mémoire de Master sur la mobilité « apprenante » des cadres qui façonnent leur carrière au fil de leurs formations. A cette occasion, je m’immergeais pour la première fois dans la littérature académique sur la carrière. J’étais particulièrement enthousiasmée par l’approche moderne de la carrière qui prônait une vision émancipatrice de l’individu acteur de son destin professionnel, certainement parce que je m’y identifiais, sans recul, à ce moment de mon parcours. Et ce travail avait éveillé en moi un esprit chercheur que je ne soupçonnais pas.

Néanmoins, une fois mon Master obtenu, je me cantonnais, par sécurité, à poursuivre ma trajectoire dans le secteur privé au sein de ce grand groupe. Pendant près de cinq années, je m’efforçais de m’y frayer un chemin et ce n’était pas chose aisée. En effet, je passais d’un environnement décomplexé et créatif, où chacun était invité à suivre son propre dessein, à un environnement normé et désincarné, où chacun était incité à suivre des chemins convenus. Je devenais l’un des nombreux rouages d’une grande machine dont il fallait comprendre le fonctionnement et les attentes pour s’y faire une place durable. Me rendant à l’évidence que ma vie professionnelle de communicante parisienne était loin d’être une réalité universelle, j’acceptais de jouer cette nouvelle partition mais refusais de compromettre ma liberté d’esprit. Je tentais alors de m’approprier les règles édictées pour me saisir des multiples opportunités qu’une telle organisation pouvait offrir au travers du large éventail de formations et des possibilités de mobilité interne. Vraisemblablement désireux de me retenir dans ses filets, ce grand groupe me concoctait un plan de carrière qui se prétendait sur mesure mais qui ne s’écartait pas non plus des schémas préconstruits dans ses propres intérêts.

A mesure que je franchissais les étapes prévues, à un rythme peu conventionnel, je constatais à mes dépens que je rentrais difficilement dans les cases qui m’étaient assignées. La réalité de ma carrière se montrait bien plus complexe que je ne l’avais envisagé au travers de ma vision libérale qui m’apparaissait dorénavant très partielle. Les marges de manœuvre étaient ténues et pour le moins coûteuses, tant sur le plan professionnel que personnel. Prise dans le tourbillon d’un quotidien chronophage dicté par l’injonction de performance, j’étais à la fois une actrice (sur)investie dans mes missions managériales et une spectatrice frustrée par l’empêchement d’aller au bout des choses, de mieux les comprendre, de les éclairer autrement. Dans ma mission de conseil, j’agissais chaque jour pour proposer des solutions aux problématiques qui m’étaient soumises par les organisations clientes et les individus candidats, et je percevais que l’herbe n’était et ne serait pas plus verte ailleurs. A l’aune des connaissances acquises lors de mon Master en gestion des ressources humaines, je comprenais que ma situation n’était qu’un

exemple parmi tant d'autres situations inextricables en apparence qui appelaient à être questionnées plus avant, ce qu'il m'était impossible de faire dans ma position. J'avais assurément trouvé mon domaine, celui des ressources humaines, mais certainement pas encore ma place, mon *ikigai*¹ était ailleurs.

1.2. Le début d'un parcours initiatique

Au bout de dix-huit ans dans le secteur privé, je décidais enfin d'assumer mon projet de devenir enseignant-chercheur. Si embrasser une carrière académique était une idée qui fleurissait dans mon esprit depuis longtemps et qui s'était confirmée au fil de mes enseignements dispensés en vacation, les circonstances ne m'avaient pas encore permis de la concrétiser pleinement. Certains diront que les étoiles étaient alignées, d'autres en appelleront à la théorie de la synchronicité de Carl Jung, je dirais tout simplement que les événements faisaient sens à ce moment de ma carrière. Riche de mes expériences, je savais ce que je laissais derrière moi et je me faisais une idée plutôt avisée de ce qu'il y avait devant moi ou du moins de comment y parvenir. J'étais consciente que le chemin serait long et particulièrement exigeant, tel un parcours initiatique qui me mènerait à mon objectif, mais je l'avais préparé avec allant et détermination. Déjà dotée d'un Master dans ma spécialité, il me faudrait obtenir le Master recherche, une étape d'apprentissage qui m'avait été présentée comme un passage recommandé sinon obligé vers le doctorat, pour ensuite décrocher un contrat doctoral d'établissement m'assurant ainsi un cadre de travail sécurisant pour ma thèse. Identifier les étapes à franchir était une chose, les franchir en était une autre. Quant à la perspective postdoctorale, je me disais que mon projet professionnel se façonnerait chemin faisant, avec l'appui de mon directeur de thèse, au fur et à mesure que je me sociabiliserais avec la communauté scientifique, que je m'immergerais dans le monde universitaire, que je me familiariserais avec les codes, les règles, les institutions. Le tout était déjà de passer la frontière de ce nouveau monde.

Ce fut permis par mon futur laboratoire de rattachement qui me recruta en qualité de jeune chercheur pendant un an, le temps de mon Master recherche, dans le cadre d'une recherche contractuelle. Si cette opportunité m'ouvrait enfin les portes de la recherche, elle m'offrait aussi le privilège de découvrir un terrain emblématique, qui m'intriguait autant qu'il m'était inconnu, celui de la Justice et plus précisément de la magistrature. Ma curiosité était piquée au vif et pour le moins servie. Dans son appel à projet, l'Institut des Etudes et de la Recherche sur le Droit et

¹ Concept philosophique japonais permettant de trouver sa raison d'être et sa joie de vivre

la Justice appelait à porter un regard scientifique sur la gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe. Alors membre d'une équipe de recherche pluridisciplinaire, issue des sciences de gestion, de la sociologie (avec les Professeurs Lionel Jacquot sur le terrain français et Frédéric Schoenaers sur le terrain belge) et du droit (avec notamment Sylvie Pierre-Maurice), je me plongeais dans cette boîte noire qu'aucun gestionnaire n'avait encore ouverte...

2. Exploration en terre inconnue

2.1. La Justice, un service public à part

Pourquoi les chercheurs en sciences de gestion n'avaient-ils pas encore ouvert cette boîte noire ? Là était mon premier étonnement. Je constatais que les nombreuses études dans le champ du management public n'avaient pas investi le terrain de la Justice, comme s'il s'agissait d'un service public inaccessible, intouchable, impénétrable. Reposant sur le principe fondateur de la séparation des pouvoirs garant de la démocratie, l'autorité judiciaire est spécifiquement consacrée dans le titre VIII de la Constitution de 1958. Et si le terme « pouvoir » est réservé au pouvoir législatif et au pouvoir exécutif, le choix des termes « autorité judiciaire » marque effectivement la volonté d'élever le service judiciaire au-dessus de la simple condition de service public. Cette position particulière se justifie par le caractère impérieux de sa fonction : au-delà de faire respecter les règles de la vie en société en faisant appliquer la loi pour trancher les litiges, l'article 66 de la Constitution l'érige en gardienne de la liberté individuelle et l'article 64 énonce que le Président de la République est garant de son indépendance. A la fois idéal moral, concept philosophique et pilier sociétal, la Justice se représente comme un pan à part du service public, au service des justiciables, soit de toute personne qui se présente devant la justice pour faire reconnaître et exercer ses droits.

Son ministère de rattachement se distingue par son nom d'usage issu d'une époque révolue de l'histoire, la Chancellerie, et siège depuis trois siècles à l'Hôtel de Bourvallais situé sur la prestigieuse place Vendôme. Quant à son Ministre, il porte lui aussi un titre unique, celui de garde des Sceaux, apposant le Sceau de France sur les révisions constitutionnelles et les lois les plus importantes pour en marquer la solennité. Comme pour ancrer la force de cette symbolique dans la représentation de la Justice, elle est mythifiée au travers de l'allégorie de la déesse grecque du nom de *Thémis*, dont les yeux sont bandés en signe d'impartialité, combattant l'injustice avec son glaive et maintenant l'équilibre avec sa balance. Faisant partie des fonctions

régaliennes de l'Etat avec l'Armée et la Police, dont la responsabilité ne peut aucunement être déléguée à des sociétés privées, la Justice est pour le moins sacralisée par l'exceptionnalité de sa raison d'être et la valeur constitutionnelle de son indépendance.

La singularité transcendante de la Justice pouvait ainsi constituer une réponse à ma première interrogation, mais elle suscitait d'autant plus de questions quant à la possibilité de son appréhension sous le prisme gestionnaire. La volonté de défricher ce terrain encore non balisé en mobilisant les savoirs scientifiques des gestionnaires m'appelait à dépasser cette prémisse pour comprendre les soubassements de cet appel à contribution.

2.2. De la Justice à l'administration judiciaire

Je découvrais au fil de mes explorations préliminaires que les sociologues travaillant sur les questions managériales s'étaient déjà largement emparés du phénomène qu'ils s'accordaient à décrire comme une intrusion de l'idéologie gestionnaire dans la Justice. S'ils s'attelaient traditionnellement à analyser les méfaits de cette « managérialisation » ou du moins les conflits de valeurs qu'elle générerait dans la sphère judiciaire, ils avaient scrupuleusement retracé le cours de cette mutation encore à l'œuvre. J'écartais pour l'heure la question, néanmoins passionnante et fondamentale, de l'incompatibilité de la rationalité légale dans laquelle s'origine le fonctionnement de la Justice et de la rationalité managériale vers laquelle les sociologues disaient qu'il semblait tendre, pour comprendre pourquoi et comment la Justice se retrouvait apparemment aux prises des canons gestionnaires. Il ne s'agissait plus de penser la Justice par sa fonction, sa valeur ou sa représentation mais plus trivialement par son administration.

En effet, il faut distinguer la Justice de l'institution judiciaire qui désigne les organes exerçant l'autorité judiciaire. L'institution judiciaire se compose de l'ensemble des juridictions civiles et pénales qui forment l'ordre judiciaire, comptant actuellement 164 tribunaux judiciaires de 1^{er} degré, 36 cours d'appel au 2nd degré et la Cour de cassation au sommet. Par ailleurs, je me notais au passage que cet ordre judiciaire n'inclut pas les juridictions administratives constitutives de l'ordre administratif chargé pour sa part de juger et de contrôler les administrations, avec à sa tête le Conseil d'Etat, son existence juridictionnelle n'ayant été reconnue dans la Constitution qu'en 2008 par une réforme constitutionnelle. Considérer cette institution judiciaire, dont je parvenais désormais à délimiter le périmètre, appelait à observer l'état de son fonctionnement, à en prendre son pouls.

N'ayant pas eu affaire à cette institution personnellement, je ne pouvais m'en faire mon idée propre, mais l'actualité bouillonnante me suffisait pour comprendre que la dégradation de son état révélait de très sérieuses problématiques. « La Justice en crise » ou « la crise de la Justice », tels étaient les termes qui jaillissaient à l'unisson des discours ambiants dont les médias se faisaient volontiers le relais, des rapports établis par les syndicats érigés en lanceurs d'alerte, et même des tribunes protestataires signées par les plus illustres figures de l'institution judiciaire. Si chacun allait de son explication et de sa revendication, les travaux de recherche des sociologues étaient pour le moins éclairants et structurants quant à l'origine et à la nature de cette crise qui s'installe progressivement depuis les années 1980. Pour commencer, l'inflation législative, découlant de la croyance selon laquelle les lois seraient les remèdes à tous les maux de la société, associée au mouvement de procéduralisation du droit, conduit à l'asphyxie des tribunaux judiciaires, croulant sous la multiplication des textes et la complexification des procédures. Pour continuer, la propension de la société moderne à plébisciter la responsabilisation individuelle face à l'injustice conduit à privilégier le recours aux solutions judiciaires plutôt qu'à l'accord amiable ou la médiation en cas de litige. Cette judiciarisation de la société est directement liée à sa juridicisation. En effet, la sollicitation de l'institution judiciaire se systématisait en plus de se propager dans un nombre croissant de domaines et de se diversifier à mesure des innovations sociétales, intensifiant ainsi de manière substantielle le flux d'affaires à traiter. Et pour finir, la scène médiatique, avide d'affaires toujours plus retentissantes, s'impose désormais comme un acteur omniscient et omniprésent avec lequel l'institution judiciaire doit composer, sommée de faire preuve de transparence et de justifier ses prises de décisions judiciaires.

Engorgée par le cumul de ces encombrements, l'institution judiciaire se plaignait de souffrir d'un manque patent de moyens matériels et humains. Soucieuse de vérifier le bien-fondé de cet argument si récurrent en situation de crise, je découvrais à bon droit que le classement des budgets alloués au système judiciaire par habitant et par an, établi par la Commission européenne pour l'efficacité de la justice, plaçait la France en 13^{ème} place en 2018, loin derrière des pays au PIB par habitant pourtant moindre. Face à la pauvreté manifeste de la Justice française, une politique de réinvestissement est engagée lors du quinquennat 2017-2022, mais la route pour parvenir à combler ce retard criant est longue. Quant à l'opinion publique, je ressentais une certaine méfiance collective, voire une défiance envers le système judiciaire, notamment depuis le scandale d'Outreau et les affaires politico-financières très largement médiatisées, et les enquêtes d'opinion me le confirmaient. Seuls 46% des Français disaient avoir

confiance en leur justice en janvier 2022 selon le baromètre de la confiance politique établi par le Centre de recherches politiques de Sciences Po. L'institution judiciaire, pourtant vouée à la protection des droits des concitoyens et de leurs libertés fondamentales, pâtit d'une mauvaise image auprès de ces derniers qui semblent ne la percevoir que sous le prisme de sa lenteur, de sa lourdeur, de son opacité, de l'inintelligibilité de son langage, doutant de son équité et reprochant même un soi-disant laxisme. Plus qu'une crise de confiance en la Justice et son institution, c'était une crise de légitimité qui s'enracinerait.



2.3. De l'administration à l'organisation judiciaire

Si l'administration judiciaire s'était jusque-là préservée d'une quelconque incursion dans son fonctionnement indépendant et autonome, la déploration de son état de crise appelait irrémédiablement au changement. Je comprenais alors, que face à une institution judiciaire au bord de l'implosion, l'Etat avait dégainé son arme de modernisation massive et ses munitions de rationalisation comme il l'avait déjà fait pour les autres administrations publiques. Il semblait que la solution à tous les maux du service public résidait dans ce qu'ils appelaient la « nouvelle gestion publique », s'inspirant des bonnes pratiques du secteur privé. Malgré sa singularité et son exceptionnalité, le service judiciaire n'échappait finalement pas à cette vague modernisatrice qui déferlait depuis quelques décennies sur tous les domaines du secteur public français. Je m'attelais alors à parcourir les textes de la loi du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI^e siècle, puis de la loi du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice, et enfin de la loi du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire. En ma qualité de non-juriste, je m'arrêtais pour l'heure aux introductions et aux titres principaux affichant clairement les objectifs visés par les actions entreprises de manière à marquer les esprits curieux et novices comme le mien. L'emploi d'un vocable résolument ancré dans l'action témoignait manifestement d'un processus volontariste destiné à panser les plaies d'une Justice malade et à euphémiser les représentations d'une Justice sacralisée. Cette fois, il ne s'agissait plus de considérer l'institution judiciaire comme une administration mais bien comme une organisation dont il est entendu d'attendre des résultats en termes de simplicité, d'accessibilité, de rapidité et d'efficacité, au nom de la qualité du service rendu aux justiciables. Au-delà de l'impératif d'une Justice indépendante, le pouvoir politique semblait ambitionner une organisation judiciaire performante, et la composante « ressources humaines » occupait une place de choix dans son projet de modernisation.

En effet, à la lecture de ces textes, je relevais que le terme « ressources humaines » faisait son apparition légistique dans le rapport Ferrand intégré à la loi de programmation du 23 mars 2019, qui annonçait une « stratégie ministérielle de ressources humaines pour accompagner les réformes ». Alors que la récence d'un tel langage gestionnaire dans la sphère judiciaire me confirmait qu'il s'agissait là d'un terrain de recherche à défricher, sa consécration officielle marquait un tournant pour le moins déterminant dans la manière de considérer l'institution judiciaire. C'était d'ailleurs dans ce contexte de « volonté politique affichée de modernisation et de renforcement de la dimension qualitative de la gestion des ressources humaines de l'Etat » que l'Institut des Etudes et de la Recherche sur le Droit et la Justice avait formulé son appel à

projet de recherche auquel je contribuais. Le décorum était posé, il me fallait maintenant rentrer dans le vif de sujet et m'intéresser de plus près à ces dites « ressources humaines » ...

2.4. Les magistrats, des ressources humaines judiciaires

L'autorité judiciaire est exercée par une profession particulière, celle de magistrat, dont tout un chacun, comme moi à ce moment, n'en connaît souvent que le nom, peut-être la fonction et a minima l'image. En effet, leurs robes, aux couleurs rouge et noire, agrémentées d'hermine et de franges d'or pour certains, provenant d'un autre temps où elles devaient marquer leur noblesse et leur autorité face aux justiciables, donnent l'image d'une profession d'élite inaccessible. Si elles n'étaient pas sans me rappeler la symbolique des toges dont se vêtissent les universitaires lors d'occasions solennelles, elles n'en constituaient pas moins un vernis d'apparat qu'il me tardait de retirer pour accéder à la réalité de ces ressources humaines...



Ce sont plus de 9000 magistrats qui œuvrent au service de la Justice, en tant que membres professionnels des juridictions constitutives de l'ordre judiciaire. Dans le théâtre judiciaire, cette profession est à ne surtout pas confondre avec celle d'avocat, inscrit pour sa part à l'ordre professionnel du Barreau, et dont la fonction consiste à assister, représenter et défendre une personne devant les juridictions. En effet, les « magistrats du siège » sont chargés de dire le droit et de rendre des décisions de justice alors que les « magistrats du parquet » ont pour mission de

requérir la bonne application de la loi afin de protéger les intérêts de la société. J'étais curieuse de connaître l'origine de ces appellations singulières qui faisaient écho à la symbolique et la solennité qui entourent la Justice et confèrent une valeur protocolaire à son institution. Les magistrats du siège sont des juges généralistes ou spécialisés (juges aux affaires familiales, juges des enfants, juges d'instruction, juges d'application des peines, juges des libertés et de la détention...), qui se tiennent, ni plus ni moins, assis sur leur siège lorsqu'ils exercent leur fonction dans les hauts lieux de Justice. Quant aux magistrats du parquet, qu'ils soient

Procureur, substitut ou Avocat général, ils se tiennent tout simplement debout au cœur des salles d'audience des tribunaux et des cours. Le sens étymologique du mot « parquet » étant « petit parc », il est dit que les Procureurs de l'époque moyenâgeuse se tenaient dans un espace clos délimité d'un côté par les sièges sur lesquels étaient assis les juges et de l'autre par la barre à laquelle les avocats plaidaient la cause des accusés. Je comprenais alors pourquoi ces deux pans de la profession sont figurativement appelés « magistrature assise » et « magistrature debout », ou encore plus communément « juges » pour les membres du premier et « parquetiers » pour ceux du second. Au-delà de ce jargon judiciaire florissant et imagé, le parquet peut être plus formellement désigné comme le « ministère public ». Les magistrats du parquet, contrairement à ceux du siège qui bénéficient d'une pleine autonomie, sont placés sous l'autorité du garde des Sceaux afin de permettre une application uniforme de la politique pénale sur le territoire. Je concevais alors que cette distinction notoire devait être à l'origine des polémiques autour des affaires politico-financières, remettant en cause l'indépendance réelle du parquet même si la Constitution et ses révisions récentes lui garantissent une indépendance fonctionnelle en circonscrivant les intrusions du pouvoir politique.



Malgré leurs différences et au vu de leur complémentarité, les magistrats du siège et du parquet forment un corps judiciaire unique dont le statut constitutionnel est fixé par l'ordonnance du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature. De cette unité de corps découle le principe de « dyarchie », selon lequel les juridictions de l'ordre judiciaire sont gouvernées conjointement par le siège et le parquet, ainsi que l'expression générique de « magistrat » pour nommer à la fois les juges et les parquetiers. Si le corps des magistrats constitue le cœur de la machine judiciaire retenant mon attention, je relevais tout de même qu'ils ne sont pas les seules ressources humaines que l'institution judiciaire compte à son bord. Les magistrats travaillent notamment en étroite collaboration avec les quelques 11000 greffiers, dont le statut de fonctionnaire d'Etat relève d'une gestion distincte et mieux connue.

2.5. La magistrature, un corps qui se gère

A ce stade de mon exploration en terre inconnue, je me demandais comment envisager la gestion des ressources humaines d'un corps indépendant, et plus encore, à qui pouvaient en revenir la tâche et la responsabilité. Je devais alors identifier quels étaient les organes en charge de l'administration de l'institution judiciaire par-delà les tribunaux et les cours au sein desquels les magistrats accomplissent leur mission au quotidien.

Mon point de départ était tout simplement à la source, l'Ecole nationale de la magistrature située à Bordeaux, lieu mythique d'apprentissage où se forment tous les magistrats depuis 1958, recrutés sur concours ou par des voies parallèles, et au sein de laquelle ils reviennent ponctuellement dans le cadre de leur formation continue. En poursuivant mon chemin sinueux dans le dédale de la grande institution judiciaire, j'allais voir au sommet, du côté de la Chancellerie, où se trouve la Direction des services judiciaires, dont le rôle stratégique est d'orchestrer le fonctionnement du service judiciaire au niveau national et au sein de laquelle se trouve la sous-direction des ressources humaines de la magistrature, autrement dit dans ma langue de gestionnaire, la « DRH des magistrats ». Mais, bien avisée que j'étais désormais sur la question de l'indépendance de la Justice, je me disais que cet organe d'administration centrale directement lié au pouvoir exécutif ne pouvait œuvrer seul. En effet, l'article 65 de la Constitution énonce qu'il revient au Conseil supérieur de la magistrature d'assister le Chef de l'Etat dans sa fonction de garant de l'indépendance de l'autorité judiciaire, notamment au travers de son pouvoir de nomination et de consultation, de son rôle disciplinaire et de sa veille déontologique. La gestion des ressources humaines des magistrats se trouve donc aux mains de ces deux organes, une gestion duale singulière dont je pouvais soupçonner la complexité, l'un probablement guidé par les intentions modernisatrices du pouvoir politique, l'autre assurément gardien des valeurs et des principes fondamentaux de la Justice.

S'il y avait bien d'autres organes que je savais devoir identifier dans un second temps en plus de bien comprendre leur rôle, leur fonctionnement, leurs pratiques et leur articulation, je faisais un arrêt sur image dans ma quête exploratrice pour me concentrer sur une autre caractéristique capitale de cette institution si particulière : la magistrature est un corps géré par le corps, fonctionnant selon le principe de collégialité. Contrairement à d'autres administrations publiques telles que les établissements publics de santé gérés par des agents qui ne sont pas issus du corps médical, les tribunaux, les cours et tous les organes de l'institution judiciaire sont tenus et dirigés par les magistrats eux-mêmes. A cet égard, le parallèle avec le fonctionnement de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, et de ses corps de Maîtres de Conférences et

de Professeurs des Universités auxquels j’ambitionne d’appartenir un jour, me semblait une fois de plus opportun. Je prenais conscience qu’un magistrat, au-delà de sa fonction première de juriste, pouvait être amené à endosser des responsabilités d’administrateur, d’encadrant voire de gestionnaire puisque, par exemple, la gestion des ressources humaines des magistrats au sein de la Direction des services judiciaires était elle-même pilotée par des magistrats en détachement temporaire à l’administration centrale. Je prenais aussi la mesure du véritable tollé qu’avait provoqué les propos tenus par Éric Dupond-Moretti en 2020, ancien avocat devenu garde des Sceaux, sur le « corporatisme » et la « culture de l’entre-soi » de la magistrature, tout en faisant le choix inédit de nommer une avocate à la tête de l’Ecole nationale de la magistrature plutôt qu’un(e) magistrat(e). Mais une fois de plus, je m’écarterais de cette polémique tonitruante pour porter mon attention sur les parcours des magistrats qui semblaient de fait recouvrir différentes réalités bien méconnues.

3. Appel à un voyage en immersion

3.1. Des dispositions stimulantes

Alors que quelques mois s’étaient déjà écoulés depuis que je travaillais sur le projet de recherche portant sur la gestion des ressources humaines des magistrats, je commençais à m’approprier les codes et le langage de ce terrain qui m’apparaissait de moins en moins inconnu et de plus en plus passionnant, tellement il y avait matière à comprendre et à analyser. Chaque séminaire de recherche et chaque réunion de travail auxquels je participais étaient des occasions d’enrichissement, de mise en perspective des enjeux de la recherche, sans compter les débats animés entre les différentes disciplines constitutives de l’équipe de recherche. Je comprenais qu’un sociologue, un juriste et un gestionnaire ne parlaient pas le même langage de recherche, mais apportaient chacun un éclairage, une pierre à l’édifice qui se construisait devant mes yeux et auquel je comptais bien apporter ma propre pierre, au-delà de ma participation à ce projet, même si je ne savais pas encore laquelle à cette heure.

Le protocole de recherche reposait sur une étude qualitative et prévoyait de conduire des entretiens individuels en face à face, avec tout profil de magistrat, en fonction dans tout type de juridiction, dans le Grand-Est et en Ile-de-France. La crise sanitaire et les confinements successifs qu’elle imposait avaient marqué un temps d’arrêt dans la collecte des données, l’équipe de recherche se refusant à des entretiens menés en visioconférence et les magistrats

s'efforçant d'assurer bon an mal an la continuité du fonctionnement de la justice. Ayant pris le train en marche environ neuf mois après le démarrage du projet, des premiers entretiens avaient déjà été réalisés et il m'incombait de mener un travail monographique sur l'une des juridictions étudiées dans le cadre de la rédaction du rapport intermédiaire réclamé par le mandataire du projet. Faute de ne pouvoir encore aller sur le terrain, je me plongeais dans une lecture curieuse et intriguée de ces premiers entretiens au fil des retranscriptions. Si le guide d'entretien abordait toutes les thématiques liées à la gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la formation, la mobilité, la rémunération, l'évaluation, l'intégration, entre autres thématiques connexes, les entretiens commençaient invariablement par un récit de carrière du magistrat qui était invité à raconter librement sa trajectoire professionnelle. Je découvrais alors les histoires de vie qui se cachaient derrière le statut iconique de magistrat.

3.2. Une première immersion

L'un d'eux, par exemple, était Procureur d'un grand tribunal, autrement dit chef de juridiction côté parquet, et avait atteint le plus haut grade de la magistrature après plus de trente années dans la profession. Il n'était jamais resté plus de cinq ans à un endroit, parcourant le territoire sur de longues distances, d'un poste à l'autre, d'un tribunal à un autre, en effectuant un passage par l'administration préfectorale à l'occasion d'un détachement, et ce, en emmenant femme et enfants à chaque étape de cette aventure nomade. Si sa femme avait été contrainte d'enfouir ses ambitions professionnelles selon ses dires, lui avait poursuivi sa trajectoire ascendante. Je me demandais alors si cette histoire digne d'une épopée reflétait les coulisses de ce qu'il était possible d'imaginer d'une grande carrière de magistrat.

Un autre magistrat n'avait que deux années d'ancienneté dans la profession. Il avait intégré le corps par une voie secondaire après une première partie de carrière en tant que juriste et avocat dans le secteur privé, ce qui n'était pas sans faire écho à mon propre choix d'évolution professionnelle. Pour sa part, il relatait un démarrage difficile sur le plan personnel du fait de son célibat géographique. En effet, ayant été affecté pour ce premier poste de substitut dans une ville éloignée du lieu de résidence de sa famille, il n'envisageait pas de la délocaliser et attendait plutôt de pouvoir accéder à un poste qui le rapprocherait d'elle. Cet exemple m'interrogeait sur les contraintes personnelles qui semblaient peser sur la nouvelle carrière des magistrats issus d'une reconversion professionnelle.

Une autre magistrate, juge d'instruction dans un tribunal de province, était mère de deux enfants encore en bas âge et évoquait sa difficulté à concilier ses impératifs familiaux et ses aspirations professionnelles. Elle expliquait qu'elle ne pouvait exiger de son mari de quitter son emploi dans le cas d'une mobilité lointaine et se restreignait de ce fait à effectuer des sauts de puce dans les juridictions de sa région résidentielle, ce qui limitait ses perspectives de carrière selon elle. J'étais curieuse de savoir s'il s'agissait là d'un cas isolé ou d'un cas commun qui pouvait suggérer l'existence dans la magistrature d'une « voûte de cristal impénétrable » (osant reprendre à mon compte la métaphore de George Sand). Avant de poursuivre mes investigations sur cette épineuse question du genre, loin d'être étrangère à la haute fonction publique française, je découvrais que la profession était exceptionnellement féminisée, avec 68.38% de magistrates selon le rapport d'activité 2020 de l'association *Femmes de justice*. A cet égard, je me notais qu'il serait opportun d'élargir mes connaissances sur la morphologie sociale du corps à l'appui d'une étude inédite récemment publiée.

Une autre magistrate, vivant en couple avec un magistrat, déroulait les étapes successives de son parcours au sein des nombreux tribunaux situés en Ile-de-France et de l'administration centrale siégeant à Paris. Je pressentais une certaine spécificité dans ce récit à la tonalité parisienne, qui me renvoyait à la première partie de ma carrière tout aussi parisienne.

Tous n'avaient pas étudié le droit avant de se présenter au concours de la magistrature, certains sortaient de Sciences Po et aimaient à le souligner comme un caractère atypique. Je me questionnais sur les incidences de cette différence revendiquée.

Certains étaient au siège, d'autres au parquet ; certains avaient connu les deux, d'autres uniquement l'un des deux ; certains étaient séduits par l'idée de tester l'un et l'autre, d'autres disaient ne jamais vouloir franchir la frontière de l'un ou de l'autre. Malgré l'unité du corps des magistrats, j'entendais des accointances de plusieurs natures.

3.3. Une découverte engageante

Aucune carrière ne semblait se ressembler, les paramètres personnels s'entremêlaient aux choix professionnels. Je prenais conscience que des individualités très variées existaient derrière cette profession emblématique, à chacun son dessein de magistrat. Plus je découvrais les différentes réalités de ces parcours singuliers, plus j'avais envie d'en savoir davantage. Je pressentais que j'avais là un terreau riche par sa diversité et fertile par la potentialité de ses apports, en plus

d'être vierge de toute appréhension gestionnaire. La thématique de la carrière se rappelait à moi, et je décidais avec enthousiasme de répondre à son appel.

Je creusais alors cette piste prometteuse en m'intéressant de plus près au cadre juridique de la carrière des magistrats, avec l'appui expert des juristes de l'équipe de recherche (notamment Sylvie Pierre-Maurice, Maîtresse de conférences en Droit privé à l'Université de Strasbourg). En premier lieu, je comprenais la signification française de l'expression « magistrature de carrière » calquée sur le modèle de la fonction publique d'Etat dont l'accès est conditionné par un concours, contrairement, par exemple, à la Grande-Bretagne où les magistrats sont nommés à vie parmi les membres les plus éminents du Barreau pour couronner avec prestige une carrière de juriste. L'accès à la profession de magistrat résultait donc d'un choix individuel de carrière. En second lieu, je découvrais que l'entière carrière des magistrats est elle aussi régie par l'ordonnance du 22 novembre 1958, au travers de règles juridiques qui définissent les modalités de leur recrutement, de leur mobilité et de leur avancement. Parmi elles, il en était une, et pas des moindres, qui retenait mon attention, celle de l'« inamovibilité » prévue à l'article 64 de la Constitution selon laquelle aucun magistrat du siège ne peut recevoir d'affectation nouvelle sans son consentement. La vocation de ce principe constitutionnel est de protéger les juges contre des changements arbitraires de poste par un pouvoir exécutif insatisfait des jugements rendus et par là même contre les pressions hiérarchiques ou politiques pouvant être exercées sur leurs décisions de justice. En plus de constituer une traduction concrète du principe d'indépendance de l'autorité judiciaire, cette notion de consentement signifiait selon moi que les magistrats du siège (il me restait à voir ce qu'il en était pour ceux du parquet) étaient principalement maîtres de leurs mobilités et donc potentiellement acteurs de leur carrière.

Il y avait bien d'autres règles structurantes dont il faudrait que je me saisisse mais je commençais déjà à entrevoir pourquoi la question complexe de la mobilité et le rapport inégal des magistrats à celle-ci ressortait comme un dénominateur commun qui venait ponctuer ces premiers récits de carrière aussi différents les uns des autres. Et, dans cette arène de la mobilité, plusieurs forces semblaient à l'œuvre, certes individuelles, mais aussi structurelles.

3.4. Un déferlement de questions

Si je supputais que les règles juridiques destinées à encadrer le déroulement de la carrière des magistrats devaient revêtir un caractère aussi sacré que tout ce qui a trait à l'institution judiciaire, je m'interrogeais tout de même sur leur réalité pratique. De même que j'avais dépassé

l'abstraction de la notion de *Justice* pour considérer plutôt son *organisation*, je devais dépasser la représentation de la *carrière magistrat* pour comprendre comment elle était elle aussi *gérée*. Quels sont les dispositifs prévus par l'institution judiciaire pour rendre ces règles effectives ? Selon quelles pratiques sont-elles concrètement mises en application ? Quels sont les organes qui en portent la charge et en ont la responsabilité ? Comment et à quelles occasions les magistrats manifestent-ils leurs choix de carrière ? Les magistrats maîtrisent-ils toutes ces règles ? Les considèrent-ils à leur avantage ou à leur désavantage ? Comment composent-ils avec elles pour construire leur carrière ? Sont-ils accompagnés ou conseillés dans leurs décisions de carrière ? Pourquoi leurs récits de carrière s'expriment en mobilités ? Qu'y a-t-il derrière cette notion de mobilité ? Quelles sont les natures de cette mobilité ? Les magistrats perçoivent-ils la mobilité comme un frein ou un moteur de leur carrière ? Y a-t-il des parcours de mobilité qui se ressemblent ? Existient-ils des passages recommandés ou des facilitateurs de carrière ? Quelques questions parmi tant d'autres qui affluaient dans mon esprit.

Plus je phosphorais, plus je me demandais comment la gestion des carrières des magistrats composait avec cet impératif d'indépendance, d'autant plus dans ce contexte de modernisation. La volonté politique d'appréhender l'institution judiciaire non plus comme une *administration* mais comme une *organisation* visant ainsi une gestion plus qualitative de ses ressources humaines positionnait la *gestion* des carrières des magistrats comme un enjeu majeur pour ne pas dire stratégique. Le fonctionnement de l'institution judiciaire reposant fondamentalement sur la force vive de ses 9000 magistrats qui produisent la justice, j'en déduisais notamment que la gestion de leurs mobilités devait pouvoir servir l'ambition d'une organisation judiciaire performante tout en préservant l'indépendance de la Justice. A ce moment de mon exploration préliminaire, toutes mes interrogations me menaient finalement vers cette question cardinale : comment la gestion des carrières individuelles de ces magistrats indépendants et acteurs de leur destin professionnel peut-elle constituer un levier de gestion des ressources humaines pour une organisation judiciaire en pleine mutation ? Cette préemption gestionnaire de la carrière magistrat me renvoyait alors à mon tout premier questionnaire, celui qui soulignait le caractère inédit de l'appréhension de la magistrature par les sciences de gestion. Si le projet de recherche auquel je participais analysait le modèle de gestion des ressources humaines des magistrats au travers de ses outils et pratiques de gestion, me permettant ainsi une appropriation du contexte, il ouvrait une brèche sur la question complexe de la carrière des magistrats, qu'il me tardait de combler plus avant. J'avais vraisemblablement trouvé la pierre que je pouvais apporter à l'édifice encore en chantier.

4. De la petite à la grande histoire

4.1. Le réveil d'une réflexion dormante sur la carrière

Avec une certaine sérendipité pour le moins troublante, la configuration singulière dans laquelle se fait la carrière des magistrats me renvoyait à ma propre réflexion sur la carrière jusqu'alors restée en suspens. En effet, sur la base de mon expérience professionnelle dans le milieu publicitaire parisien, je m'étais volontiers plongée dans l'approche moderne qui projette l'individu comme un acteur libre façonnant une carrière nomade, avant que je ne commence à la remettre en question à mes propres dépens. La poursuite de ma carrière dans le secteur privé m'avait donné du fil à retordre, découvrant la réalité bien plus contrainte et normative d'une construction de carrière au sein d'une grande organisation. Et ma volonté d'évoluer vers une carrière académique m'appelait à adopter les codes d'une nouvelle communauté autrement indépendante à laquelle je souhaitais résolument et durablement appartenir. J'étais passée d'une liberté d'agir à la contrainte de faire, pour accéder finalement à ma liberté de choix. Après tout, je me disais que mes pérégrinations m'avaient non seulement permis d'éprouver différents mondes de la carrière mais aussi d'atteindre une position où je pouvais m'adonner à les étudier, les analyser, les comprendre sans pour autant avoir à les vivre ou à les opposer par leur vécu.

En portant ce regard réflexif sur ma carrière à mi-parcours, je comprenais qu'elle relevait de considérations plurielles, sur le plan individuel en convoquant des paramètres qui m'étaient très personnels, sur le plan organisationnel en cherchant à répondre aux objectifs managériaux qui m'étaient assignés, tout en m'inscrivant dans un contexte bien différent à chaque fois. Et c'est la richesse de cette complexité, de ces enjeux en matière de gestion des ressources humaines, qui me confirmait l'intérêt certain de la carrière en tant qu'objet de recherche, dont je me disais que tous les mystères n'avaient pas encore été dévoilés.

4.2. Embarquement sur le chemin de ma thèse

Sans savoir encore où cela pouvait me mener, le cas de la carrière des magistrats se présentait alors à moi comme un laboratoire de recherche exceptionnel. Mon point de départ résidait dans le paradoxe apparent que pouvait constituer l'association d'une indépendance individuelle intransigible et d'un cadre statutaire déterminant, dans un contexte de changement volontariste. En cela, la magistrature constituait un « cas d'école » qui rassemblait en lui seul plusieurs enjeux fondamentaux de la gestion des carrières contemporaines : une liberté individuelle, un

cadre normatif et une intention stratégique. Si le chemin des magistrats semblait tout tracé et sous contrôle par leur recrutement sur concours, leur formation dans une école unique, leur statut constitutionnel, leur allégeance à un corps professionnel, leur emploi public garanti à vie et leur appartenance à une institution, je pressentais que la réalité individuelle de leur carrière s'avérait bien moins linéaire et bien plus complexe qu'il n'y paraissait. Je décidais alors, avec un enthousiasme non caché, de m'atteler à révéler cette réalité méconnue de la communauté scientifique et certainement même des acteurs concernés.

Avant d'être en capacité de déterminer ce que je voulais précisément rechercher et comment j'allais y procéder, il me faudrait replonger dans la littérature académique sur la carrière en élargissant mon champ de compréhension bien au-delà de cette approche moderne sur laquelle je m'étais focalisée avec partialité quelques années auparavant. Le terrain de la magistrature étant à défricher, je trouvais aussi opportun de puiser des références dans les travaux qui avaient déjà été menés dans le domaine de la gestion des carrières publiques en général, pour identifier la manière dont elle était envisagée, instrumentalisée et outillée. Enfin, si cette exploration préliminaire m'avait permis une première appropriation en surface de ce terrain inconnu au fonctionnement complexe, il restait bien des éléments à détailler et à circonstancier afin de cerner les différentes dimensions des enjeux de la gestion des carrières des magistrats.

Alors prête à me lancer dans la grande aventure de ma thèse, je me présentais à l'audition du concours des contrats doctoraux d'établissement et défendais avec motivation l'objet de ma recherche. Au cours de la discussion de mon projet de thèse, l'un des membres du jury, Professeur en Droit, m'interpellait en me disant : « mais on sait très bien comment elles se font les carrières de magistrat ! ». J'avais ressenti une forme d'ironie dans son expression me mettant au défi de justifier l'intérêt de ma recherche ou de déconstruire une idée préconçue. J'avais répondu avec spontanéité et en toute simplicité : « bien au contraire, je crois justement qu'on ne sait pas du tout comment se font les carrières de magistrat ! ». Pour reprendre les termes bien à propos de Davis dans son index catégorisant les propositions de recherche susceptibles d'être intéressantes : « *what seems to be an organized (structured) phenomenon is in reality a disorganized (unstructured) phenomenon* », « *or organized in another way* » (1971, p. 313). Mon contrat doctoral obtenu, je pouvais passer à la grande histoire de ma thèse.

**PARTIE 1. APPROCHE THEORIQUE,
CADRE CONCEPTUEL ET MISE EN
PERSPECTIVE EMPIRIQUE**

*« Connaître ses ports d'attache est essentiel,
sans qu'il soit interdit de se désancrer
pour reprendre la mer »*

Louart, 2013, p. XII

Introduction

La dynamique de la carrière à la croisée de l'individu et de l'organisation.

Tel est mon objet de recherche, celui qui s'est progressivement profilé au fil de mes explorations jusqu'à s'imposer à moi comme une évidence de recherche. Le regard réflexif sur mon propre parcours professionnel a indéniablement éveillé mon intérêt pour la carrière en suscitant des questionnements de fond sur la dynamique complexe qui semble s'opérer entre l'individu qui construit sa carrière et l'organisation qui la gère, et ce bien au-delà de mon cas personnel. En effet, la carrière tient de l'entrelacs, relevant à la fois d'aspirations professionnelles et personnelles au niveau individuel et de politiques de gestion des ressources humaines au niveau organisationnel, tout en étant percutée par les transformations profondes que peut connaître le monde socio-économique au fil du temps. Si cette dialectique n'est pas nouvelle, mes premières immersions universitaires dans la littérature sur les nouveaux modèles de carrière m'ont montré que sa réalité contemporaine n'en reste pas moins à explorer plus avant, voire à reconsidérer.

Le premier chapitre a donc pour objectif de reposer les fondations théoriques de la carrière en questionnant la manière dont elles ont animé et continuent encore d'animer les réflexions, dont la mienne, sous le prisme des dynamiques individuelle et/ou structurelle (**chapitre 1**).

Les scripts de carrière au cœur du processus de gestion des carrières.

Tel est mon cadre conceptuel, celui que je choisis de mobiliser pour appréhender la dynamique de la carrière qui se joue entre l'individu et l'organisation. Dans l'approche gestionnaire qui est la mienne, je m'intéresse à cette dynamique comme étant une dynamique de gestion qui engage à la fois l'individu gérant sa propre carrière au sein de l'organisation et l'organisation gérant l'ensemble des carrières individuelles dans son espace. Dans le paysage morcelé de la théorie des carrières, le concept de « script de carrière » initié par Barley dans une démarche de « *cross-fertilization* » (1989, p. 52) avec la théorie de la structuration de Giddens (1984) m'offre la possibilité d'articuler cette dynamique de gestion au sein de l'espace organisationnel et ainsi, de concevoir un modèle d'analyse adapté à ma recherche.

Si le premier chapitre me permet de souligner la pertinence théorique de reconsidérer cette dynamique de la carrière et d'en questionner sa portée, le second chapitre a pour objectif de m'outiller conceptuellement pour pouvoir m'en saisir sur le plan empirique (**chapitre 2**).

La carrière des magistrats au défi de la modernisation de la Justice.

Tel est mon objet d'étude empirique. Mon fil d'Ariane se déroulant, ma réflexion sur la carrière a non seulement été étayée par la question de la carrière des magistrats mais s'est aussi consolidée en comprenant personnellement l'importance du contexte dans lequel la carrière se fait. « L'homme est tissé par son contexte, imprégné par lui jusqu'à la manière de s'y lier et de se comprendre lui-même » (Hunyadi, 2012 ; cité par Louart, 2013, p. XII).

Mes explorations préliminaires m'ont guidé vers le choix du cas de la carrière des magistrats pour la richesse et l'acuité du sens qu'il est susceptible de produire. En effet, au cœur des enjeux de modernisation d'une Justice en crise, la carrière des magistrats est traditionnellement gérée par une organisation a priori normative par sa vocation judiciaire et prescriptive par son allégeance au secteur public, tout en étant exceptionnellement construite par des individus supposés libres de choisir et d'agir par leur indépendance constitutionnelle. Pour autant, la singularité méconnue de cette configuration s'inscrit dans un contexte institutionnel connu, celui de la modernisation générale des organisations publiques tentant notamment de bousculer les modèles historiques de carrières publiques. Alors que cette fabrique modernisatrice s'efforce d'être à l'œuvre depuis plusieurs décennies, la littérature gestionnaire s'en est déjà largement emparée, apportant ainsi un ancrage de référence pour la contextualisation de mon cas encore inexploré. Par ailleurs, ma participation à la recherche contractuelle questionnant les modèles de gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe (Jacquot *et al.*, 2022), dans une approche contextualiste, comparative et pluridisciplinaire, m'a permis d'appréhender en profondeur ce terrain qui m'était alors inconnu. Cette immersion dans le monde judiciaire, pour le moins complexe pour tout un chacun qui n'est ni juriste ni expert en la matière, a nécessité un long processus d'acculturation pour saisir ses codes et ses règles, pour comprendre sa structuration et son fonctionnement, pour identifier ses acteurs et leurs rôles respectifs. Si le récit de la petite histoire de ma thèse dans le chapitre préliminaire a esquissé les premières bases utiles au défrichage de ce terrain encore vierge de toute appréhension gestionnaire, il s'agit désormais de pleinement s'en emparer.

Le troisième chapitre a donc pour objectifs de restituer les éléments saillants émergeant de cette préalable acculturation et de mettre en perspective les préoccupations liées à la carrière des magistrats mise au défi de la modernisation de la gestion des ressources humaines, elle-même érigée en réponse à la crise de la Justice (**chapitre 3**).

CHAPITRE 1. Approche théorique : appréhension de la carrière par la dynamique agency/structure

Appréhender la carrière sous le prisme de la dynamique entre l'individu qui la construit et l'organisation qui la gère appelle à retracer les origines du corpus théorique qui constitue la théorie moderne des carrières telle qu'elle est convoquée aujourd'hui en gestion des ressources humaines (Pralong, 2021). En effet, si Hughes est collégialement reconnu comme le père fondateur du concept même de « carrière » (1937), l'arbre généalogique de la théorie des carrières prend ses racines aux confins de deux disciplines majeures (Barley, 1989 ; Moore *et al.*, 2007 ; Sonnenfeld & Kotter, 1982) : la sociologie, en considérant les forces structurelles et la psychologie, en ouvrant la focale individuelle **(1.)**.

Ce sont ensuite les mutations profondes du monde socio-économique moderne, percutant l'ordre établi sur le marché du travail, qui traversent successivement la théorie des carrières. Se saisissant alors de la carrière comme un moyen de caractériser la relation de pouvoir qui s'établit entre l'individu et l'organisation, les chercheurs s'élancent dans une conceptualisation quasi paradigmatique de modèles types de carrière faisant la part belle à l'un ou à l'autre, selon la nature des bouleversements conjoncturels **(2.)**.

« *Running through the entire literature on career is the tension between individual agency (...) and social determinism* » (Moore *et al.*, 2007, p. 30). Cette tension persistante s'exprime au travers du débat agency/structure qui anime la théorie des carrières sans pour autant que les chercheurs ne l'abordent de manière explicite et directe (Schneidhofer *et al.*, 2020). Pourtant, il s'agit de définir et de positionner les rôles de l'agency et de la structure dans la construction des carrières. L'agency fait référence à la capacité d'un individu à agir et à faire ses propres choix de carrière. Quant à la structure, elle désigne les formes sociales relativement établies, les institutions, les organisations publiques et privées ou encore les professions (Arthur *et al.*, 1989a) au sein desquelles se font les carrières, créant et limitant ainsi les choix que les individus sont effectivement capables ou enclins à faire. Sur son chemin de maturation, la communauté de la carrière (ré)ouvre une nouvelle voie visant à repenser ce qui se joue entre l'agency et la structure non plus comme une relation de pouvoir mais comme une dynamique réciproque à (ré)explorer plus avant **(3.)**.

Cette exploration de la théorie des carrières, de ses racines historiques à sa quête actuelle de renouvellement, me permet alors de procéder à la formulation de ma question de recherche **(4.)**.

1. Aux racines de la carrière, une histoire d'individu et/ou de structure ?

Dès sa conceptualisation, la carrière est influencée par les grands courants de pensée issus des sciences humaines et sociales dont notamment la sociologie et la psychologie. Chacune développe à son tour sa manière d'appréhender la carrière et donne voix au chapitre de la théorie des carrières en écrivant son propre scénario et en choisissant son propre jeu d'acteurs.

1.1. La carrière fondée dans sa dualité ontologique

1.1.1. Un concept originel à deux visages

« *Hughes occupies a unique space in the history of career theory* » (Moore *et al.*, 2007, p. 19). En retraçant les racines historiques de la théorie des carrières, ces auteurs soulignent que les travaux fondateurs de Hughes sur la sociologie du travail sont les premiers à considérer la carrière comme un concept formel. L'un de ses plus célèbres essais « *Institutional office and the person* » (1937) défend la conception selon laquelle les institutions d'une société, simplement définies comme des structures sociales au sein desquelles et par rapport auxquelles les comportements collectifs et les actions collectives des individus se manifestent, ne peuvent être comprises sans comprendre les positions que l'individu y occupe et les transitions qui s'opèrent de l'une à l'autre. Cette succession de positions au cours de la vie d'un individu est alors saisie par le concept de carrière en ces mots : « *a career is the person's sequence of role and realized status and office* » (p. 404). Dans la société moderne, la carrière se pense plus précisément en termes d'emplois en ce qu'ils constituent le lien crucial entre l'individu et les institutions (Barley, 1989). Cherchant à mieux appréhender la nature de ce nouveau lien, Hughes développe sa conception de la carrière en adoptant deux perspectives différentes. Premièrement : « *in a highly and rigidly structured society, a career consists, objectively, of a series of status and clearly defined offices* » (p. 409). Et deuxièmement : « *subjectively, a career is the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions, and the things which happen to him* » (p. 410).

En tant qu'éminent représentant de la pensée sociologique moderne de l'Ecole de Chicago, et précisément de l'interactionnisme symbolique, Hughes n'oppose pas ces deux perspectives de la carrière mais les considère mutuellement dépendantes. En effet, si une structure rigide définit clairement les positions à occuper par les individus, ces derniers peuvent plus aisément choisir parmi les positions existantes voire créer leurs propres positions dans une structure libre. Mais,

dans ce second cas, à mesure que les individus agissent, des séquences typiques se dessinent et créent de fait un nouvel ordre social qui finit par orienter les choix individuels et l'interprétation de leur sens. Par ces dynamiques réciproques et interdépendantes, la carrière est conceptualisée dans sa version originelle, tel le dieu Janus aux deux visages (Barley, 1989), objective dans une perspective structurelle et subjective dans une perspective individuelle.

1.1.2. Un concept animé par une dynamique plurielle

La dualité ontologique inscrit le concept de carrière dans une dynamique plurielle, en ce qu'elle permet de suivre l'interaction qui se déroule au fil du temps entre les individus qui occupent les positions et les structures sociales qui les pourvoient, et d'éclairer la manière dont cette relation fluctue. Forts de ce premier héritage et guidés par la nécessité de fonder une théorie des carrières qui puisse être reconnue comme une discipline à part entière au sein des sciences sociales et de l'organisation, Arthur, Hall et Lawrence publient le premier *Handbook of Career Theory* en 1989. Afin de permettre un tel corpus théorique, cet ouvrage de référence propose un cadre général d'analyse des carrières articulé autour de deux axes directeurs, le premier traversant le second : « *individuals and institutions* » et « *emergence and relativity* » (p. 11).

Le premier établit la dualité des parties prenantes de la carrière, avec d'une part les *individus* puisqu'il est question de leur rapport au travail et de leurs expériences professionnelles et d'autre part les *institutions* en tant que structures sociales relativement établies au sein desquelles ces dernières s'effectuent. Quant au second, il projette cette dualité dans sa dynamique temporelle (*emergence*) et spatiale (*relativity*) en soutenant que l'étude des carrières permet d'expliquer à la fois l'interprétation que les individus font du temps au rythme des expériences professionnelles qui émergent au cours de leur vie, et la façon dont les individus font l'expérience de l'espace social par la position relative qu'ils y occupent. Au carrefour de ces deux axes d'analyse dont les composantes respectives fonctionnent en tandem, les auteurs préconisent une définition générique et intégrative de la carrière : « *the evolving sequence of a person's work experiences over time* » (p. 8). Cette formulation synthétique reprend les éléments essentiels qui fondent la vision originelle de Hughes. En effet, elle capture à la fois l'essence de la carrière objective dans le caractère observable et ordonné que peut revêtir une « séquence », et celle de la carrière subjective dans les notions de vécu et de perception inhérentes aux « expériences » (Gunz *et al.*, 2020). Quant à la nature « évolutive », elle traduit la fluctuation dans le temps et dans l'espace de la relation de travail qui lie l'individu aux structures pourvoyeuses de positions sociales (Arthur *et al.*, 1989a). Au regard de sa large

adoption dans la littérature, cette définition semble constituer un *modus vivendi* au sein de la communauté de la carrière.

Les travaux précurseurs sur le développement de carrière de Van Maanen et Schein (1977) s'inscrivent dans cette double appréhension de la carrière : « *the subjective (individually perceived) and objective (organizationally prescribed) views of the career* » (Arthur *et al.*, 1989a, p. 12). Considérant la carrière comme la progression de l'individu au fil de ses expériences professionnelles, ils précisent que celle-ci peut s'apprécier soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération), soit en termes subjectifs (sentiments et perceptions). En posant un regard rétrospectif sur les travaux mobilisant la théorie des carrières, Dany (2004, p. 335) prend la dualité ontologique de la carrière comme point d'ancrage pour les catégoriser : « l'étude des carrières 'externes', telles qu'elles peuvent être appréhendées par des tiers » en référence à la carrière objective et « l'étude des carrières 'internes', telles qu'elles sont vécues par les individus » en référence à la carrière subjective.

Si les deux visages de la carrière sont unanimement reconnus et acceptés par la communauté scientifique, cela ne semble pas avoir impliqué pour autant qu'ils soient appréhendés comme un duo inséparable constitutif du concept (via des dynamiques interdépendantes) mais comme deux manières de se saisir de la carrière (selon des perspectives différentes). Or, la réflexion de Hughes le mène à considérer la carrière comme concept pour la seule raison qu'elle donne à voir l'enchaînement des dynamiques selon lesquelles les individus s'orientent par rapport à l'ordre social et interagissent avec celui-ci, lui permettant ainsi de comprendre la nature changeante des institutions. Dès lors, penser la carrière objective séparément de la carrière subjective reviendrait à vider la carrière de son essence (sa dualité ontologique) et de son sens (sa valeur heuristique) et, comme Barley (1989) le souligne à plus forte raison, à violer l'intégrité de la conception originelle de la carrière sous la plume de Hughes.

De manière concomitante à cette question d'interdépendance, la dualité ontologique fait de la carrière un concept multiniveau (Mayrhofer *et al.*, 2015) en posant la question des niveaux d'analyse. Alors que la perspective objective convoque le niveau structurel, la perspective subjective s'observe au niveau individuel. A cet égard, il n'est pas surprenant que la théorie des carrières se soit plus largement construite en empruntant aux deux disciplines majeures que sont la sociologie, pour l'étude des structures sociales et la psychologie, pour celle du comportement individuel. Comprendre les enjeux des dynamiques individuelle et structurelle inhérentes à la carrière requiert de comprendre leurs racines et leurs fondements respectifs.

1.2. La carrière déterminée par des forces structurelles

L'élan d'industrialisation marquant la fin du 19^{ème} siècle et le début du siècle suivant bouscule les structures sociales traditionnelles et bouleverse les trajectoires professionnelles qui s'y construisent. Avant même que la carrière ne soit formalisée en tant que concept, les pères fondateurs de la sociologie moderne, que sont notamment Durkheim (1895, 1893/1922) et Weber (1904-1905/1964, 1922/1971), manifestent un intérêt commun pour l'évolution de la relation d'emploi à l'aune des changements opérés sur l'organisation du travail avec l'entrée dans l'ère industrielle et bureaucratique. Bien que Durkheim et Weber diffèrent par leur position théorique, le premier cherchant à comprendre la société par le « fait social » et le second par « l'activité sociale », leurs contributions respectives constituent une inspiration certes précoce et parfois indirecte mais fondamentale pour la théorie des carrières.

1.2.1. L'héritage durkheimien et le déterminisme social

S'efforçant de caractériser la nature de la relation entre les individus et les structures sociales à l'ère industrielle, Durkheim (1893/1922) soutient l'émergence d'une nouvelle forme de solidarité sociale cimentée par la dépendance entre des individus de plus en plus spécialisés. Selon lui, la division du travail détermine non seulement les normes et les valeurs fondant les conditions du maintien de cette cohésion sociale mais aussi les identités et les vies professionnelles des individus (Moore *et al.*, 2007). Cette nouvelle normativité se caractérise par son extériorité, son étendue et sa contrainte sur les individus. De cette manière, Durkheim porte toute son attention sur le fait social comme un ordre de faits qui « consistent en des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui » (Durkheim, 1895, p. 18). Le niveau individuel étant transcendé par le fait social et l'action individuelle unilatéralement prescrite, la perspective structurelle est la seule porteuse d'intérêt et de sens. En effet, bien que s'exprimant au travers des individus sans pour autant que ceux-ci le veuillent ou le sachent, les faits sociaux existent comme un tout supérieur et antérieur à eux. Leur existence collective s'incarne aussi bien au niveau premier de la société qu'au niveau secondaire des groupes corporatifs ou professionnels, prémices des formes modernes de l'organisation (Moore *et al.*, 2007).

En concevant ainsi la manière dont les structures sociales déterminent les décisions des individus concernant notamment leur vie professionnelle, ce sociologue français de la première

heure contribue à motiver une approche déterministe de la carrière sous le joug des seules forces structurelles.

1.2.1. L'héritage wébérien et le déterminisme bureaucratique

Au travers de son œuvre pionnière sur l'analyse complexe du capitalisme, Weber s'intéresse autrement à la tension entre le besoin de liberté individuelle et le besoin de contrôle social au sein de la société occidentale moderne. Adoptant une méthode centrée sur la compréhension de l'activité sociale et son explication causale, cet économiste et sociologue allemand se penche notamment sur le processus de rationalisation, caractéristique fondamentale de la modernité, pour éclairer la genèse de l'esprit du capitalisme (Weber, 1904-1905/1964) et l'émergence de la bureaucratie qui lui est inhérente (Weber, 1922/1971). Guidées par une rationalité en finalité, gage d'efficacité, de fiabilité et de stabilité, les nouvelles organisations bureaucratiques routinisent les activités, spécialisent et hiérarchisent les fonctions, dépersonnalisent les compétences requises et récompensent la loyauté dans le temps. Dans un souci d'équité procédurale, les parcours professionnels y sont alors prédéterminés selon des règles établies de mobilité et d'avancement, celles-ci étant censées conduire aux meilleures décisions. Le travail moderne revêtant un caractère ascétique dans l'esprit du capitalisme, il occupe une place dorénavant prépondérante dans la construction de vie d'un individu et donne ainsi corps à la notion même de carrière.

Weber est finalement le premier à caractériser cette nouvelle carrière dite bureaucratique apparue avec l'industrialisation et le développement du service public au 19^{ème} siècle (Moore *et al.*, 2007). Posant son regard sur les individus et leurs motivations comme étant porteurs de sens social, ce fondateur de la sociologie compréhensive met en exergue la contrainte exercée par cette force bureaucratique sur la carrière individuelle. Sa préoccupation pour les effets aliénants de la bureaucratie préfigure d'ailleurs le portrait de l'*Organization Man* (Whyte, 1956) et la carrière organisationnelle comme modèle dominant du 20^{ème} siècle.

1.2.3. L'ancrage sociologique dans la tradition déterministe

Dès le début du 20^{ème} siècle, d'autres sociologues emboîtent le pas et s'intéressent de près aux nouvelles possibilités de mobilité professionnelle comme marqueur social de la modernité. Les résultats de leurs études empiriques montrent que les choix professionnels sont fortement conditionnés par l'origine sociale (Sonnenfeld & Kotter, 1982).

Pour expliquer le processus selon lequel la classe sociale influence le niveau de réussite et d'intégration professionnelles, Blau (1956) invoque la force exercée par les structures sociales sur les résultats individuels de carrière : elles façonnent le développement social de l'individu, sa conception de lui-même, ses valeurs et ses intérêts et donc son orientation professionnelle, et déterminent les possibilités professionnelles qui s'offrent à lui. Quant aux travaux de référence sur la sociologie industrielle de Miller et Form (1951), ils montrent comment le niveau de statut social des parents dirige les trajectoires professionnelles de leurs enfants, en œuvrant pour leur maintien dans la classe supérieure pour les familles de dirigeants, en les incitant à l'atteinte d'un bon salaire pour les cols blancs ou en leur inculquant les valeurs de sécurité et de respectabilité pour les cols bleus. Ces exemples se focalisant sur le lien de la classe sociale et du statut social avec la réussite professionnelle ne sont que des illustrations marquantes de la première grande vague de recherche axée sur les déterminants structurels de la vie professionnelle.

Alors que l'idée de carrière n'est encore qu'émergente, une partie de ses fondements théoriques prend solidement racine dans cette tradition sociologique qui envisage la seule perspective structurelle de la construction de carrière selon une dynamique qui se veut déterministe et contraignante, celle-ci s'observant autant au niveau de la société moderne que celui des nouvelles organisations. « *It is concerned with the social structures, cultural norms, and institutions that define, direct, and constrain people's actions at the societal level as well as how those structural forces shape the cultural norms around how individuals are employed and find their course through life and determine and shape individuals' behavior as they navigate through institutions, professions, and occupations* » (Moore *et al.*, 2007, p. 16). Cette branche sociologique éclaire ainsi la carrière objective de Hughes, mais elle occulte son autre visage dans la perspective individuelle.

1.3. La carrière appréhendée comme un phénomène individuel

Si les origines étymologiques du mot « carrière », *carrus* en latin et *carriera* en italien, désignent un chemin balisé à suivre, sa signification littéraire évoque une voie où l'on s'engage. Cette ambivalence est à l'image de la manière dont les deux branches de l'arbre généalogique de la théorie des carrières se saisissent de la carrière. Les sociologues se focalisent sur ceux qui tracent le chemin, les psychologues s'intéressent à ceux qui le prennent.

L'appréhension des ressorts individuels de la carrière par les psychologues s'inscrit dans deux grands courants théoriques qui se succèdent (Moore *et al.*, 2007 ; Sonnenfeld & Kotter, 1982). Les travaux initiés dans la première moitié du 20^{ème} siècle conçoivent la carrière dans une perspective vocationnelle (*e.g.*, Holland, 1959, 1973), autrement dit comme un phénomène d'adaptation ou de *fit* fondé sur le choix individuel. Puis dès les années 1950, les psychologues entreprennent de comprendre la carrière dans une perspective développementale (*e.g.*, Super, 1980), autrement dit comme un processus de maturation individuelle. Cette autre discipline des sciences humaines et sociales fonde ainsi un pan majeur de la théorie des carrières exclusivement centré sur les approches individuelles de la carrière.

1.3.1. La carrière procédant du choix vocationnel de l'individu

La diversification des emplois offerte par la révolution industrielle du 19^{ème} siècle interroge la manière la plus efficace possible de placer une main-d'œuvre désormais mobile aux différents postes à pourvoir. Alors que la psychologie en tant que discipline scientifique n'en est encore qu'à ses débuts, elle propose d'adapter ses méthodes pour quantifier empiriquement les capacités d'un individu et mesurer sa potentielle adéquation avec tel ou tel poste (Sonnenfeld & Kotter, 1982). Ces instruments scientifiques consistent en des tests qui visent à déterminer la nature et l'étendue des différences individuelles, ces différences étant ensuite utilisées de façon prédictive pour servir au mieux les besoins productifs de l'organisation (Moore *et al.*, 2007). Cette première approche scientifique de l'orientation professionnelle ouvre la voie au développement de tests en tout genre destinés à évaluer l'intelligence d'un individu, ses aptitudes et même sa personnalité, prémices des méthodes d'évaluation mobilisées aujourd'hui en gestion des ressources humaines.

Cet intérêt pour les prédispositions d'un individu à occuper de manière productive une position donnée suit d'un côté, une logique de *fit* au profit de l'organisation et de l'autre, une logique de choix au profit de l'individu lui-même. C'est dans une conception morale voire pédagogique de l'orientation pour l'individu, plutôt que celle plus utilitariste d'un placement pour l'organisation, que la perspective vocationnelle s'est construite au sein de la théorie des carrières. En effet, en soutenant l'importance dans les sociétés industrielles de mieux éclairer les jeunes sur leur choix vocationnel afin de permettre leur propre épanouissement, le professeur américain Parsons (1909) fonde le *vocational guidance movement* et inspire par son action tout un champ de littérature sur la carrière.

La théorie du choix vocationnel de Holland (1959, 1973) est certainement l'une des plus connues de ce champ. Sur la base d'une étude menée auprès d'individus issus d'un corps de l'armée américaine et de l'Université du Michigan, ce psychologue répertorie six personnalités types qui correspondent chacune à des catégories différentes de métier. Il propose alors un modèle qu'il désigne par l'acronyme RIASEC et qu'il représente par un hexagone : Réaliste (stable et pratique, pour des métiers manuels), Investigateur (observateur et analytique, pour des métiers scientifiques), Artiste (créatif et imaginatif, pour des métiers artistiques), Social (empathique et bienveillant, pour des métiers liés au social), Entrepreneur (ambitieux et convaincant, pour des professions de leadership) et Conventionnel (ordonné et méticuleux, pour des métiers administratifs). A partir d'un questionnaire, une personne peut identifier son type dominant de personnalité et par conséquent les métiers vers lesquels s'orienter.

Cette perspective vocationnelle porte ainsi son attention sur les antécédents de la carrière subjective (Hughes, 1937) en s'intéressant aux attributs de l'individu (sa personnalité et ses aptitudes) et en l'éclairant sur la manière d'interpréter leur sens (la voie dans laquelle s'engager, la vocation). Néanmoins, s'arrêtant à l'entrée de l'individu dans la carrière, cette approche ne considère pas la perspective mouvante (Hughes, 1937) et donc évolutive (Arthur *et al.*, 1989a) dans laquelle l'individu adulte continue de s'inscrire tout au long du chemin et au fil du temps.

1.3.2. La carrière évoluant selon le développement de l'individu

Alors que les psychologues vocationnels se focalisent sur ce qui prédétermine le choix du chemin qui convient à chaque individu, les psychologues développementaux dépassent le caractère statique de cette approche en se saisissant de l'entière du chemin qui s'ensuit.

Les travaux fondateurs de Sigmund Freud (1856-1939) puis ceux de son disciple Carl Young (1865-1961) constituent les premières sources d'influence, le premier comprenant le développement de l'enfant et le second celui de l'adulte comme des phénomènes dynamiques et progressifs. Puis, dès les années 1950, les théoriciens de la carrière s'inscrivant dans cette perspective développementale sont influencés par la théorie du développement psychosocial en huit étapes proposée par Erikson (1950), les modèles de motivation par étapes formalisés entre autres par Maslow (1954) puis par Alderfer (1972) ou encore les études menées par Vaillant (1977) sur l'adaptation réussie des adultes et par Levinson (1978) sur les différentes « saisons » de la vie d'un individu. Ces contributions issues d'une littérature novatrice et foisonnante sur

la *life-cycle* et la *life-span developmental psychology* ne sont que quelques exemples notoires qui ont ouvert la voie à une conception évolutive de la carrière au cours de la vie de l'individu. Néanmoins, si les théoriciens de la carrière se sont inspirés de ces travaux, ils ne les ont pas pour autant repris de manière directe et explicite, notamment du fait de la difficulté à les traduire empiriquement (Moore *et al.*, 2007). Mais, il est une exception, le « *life-career rainbow* » de Super (1980) qui modélise le processus de maturation de l'individu selon une série de phases au cours desquelles sa carrière évolue. En effet, ce psychologue américain engage sa réflexion dès le début des années 1950 en considérant qu'à chaque âge émerge une nouvelle phase de carrière (Super, 1953, 1957). La première est celle de la « croissance » de l'individu qui coïncide avec la préparation à son entrée sur le marché du travail depuis l'enfance, au travers de son éducation, de ses études, de ses formations. Après s'être forgé des représentations qui conditionneront ses choix de carrière, l'individu entre dans sa phase d'« exploration », période d'apprentissage pendant laquelle sa confrontation au monde du travail façonne son identité professionnelle et le positionne dans l'espace social en quête d'un statut. Jusqu'autour de la quarantaine, il monte en compétences et accède à la phase d'« établissement » qui construit un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée et assoit son identité. Puis, à mi-carrière, une forme de « maintien » stabilise son avancée, l'individu cherche à conserver son statut. Enfin, l'individu atteignant la soixantaine se prépare à se désengager de sa vie professionnelle et entre dans la dernière phase de « déclin ».

Ce modèle a rapidement fait l'objet de critiques sérieuses pour son caractère standardisé gommant toute possibilité d'idiosyncrasie dans la succession des phases de carrière et son caractère séquentiel n'autorisant qu'un chemin à sens unique. Mais Super est l'un des premiers à s'intéresser à la fois aux processus intra-individuels et aux processus d'interaction entre l'individu et la société dans son approche de la carrière (Moore *et al.*, 2007). En effet, à chacune des phases, l'individu évolue non seulement intrinsèquement en révisant sa conception de lui-même mais aussi dans sa relation avec l'environnement en occupant des rôles sociaux différents. Bien loin de pouvoir dialoguer avec la tradition sociologique, cette considération du social dans la construction individuelle d'une carrière ouvre toutefois une brèche qui raisonne avec la dualité ontologique de Hughes.

1.3.3. L'ancrage psychologique dans l'autodétermination

Enfin, qu'il s'agisse de la perspective vocationnelle ou développementale, la carrière est appréhendée comme étant d'abord et surtout une affaire individuelle, en examinant les prédispositions et les capacités personnelles guidant le choix de carrière, puis en reliant le déroulement de carrière au développement de l'identité et à l'adaptabilité de l'individu. Alors que les sociologues voient en la carrière un bénéfice pour la société en ce qu'elle contribue à maintenir l'ordre social, les psychologues y voient un bénéfice pour l'individu en ce qu'elle permet l'expression et l'accomplissement de soi. Plutôt que de considérer, comme les sociologues, le pouvoir coercitif exercé par l'environnement et les structures sociales sur l'action individuelle, les psychologues portent exclusivement (à la nuance près de Super, comme évoqué précédemment) leur attention sur le pouvoir intrinsèque de l'individu à exercer une influence déterminante sur sa propre carrière (Bandura, 2006) : « *the notion that we are what we make of ourselves* » (Moore *et al.*, 2007, p. 30).

En se focalisant ainsi sur l'intériorité de la carrière subjective de Hughes, individuellement vécue et perçue (Arthur *et al.*, 1989a), les psychologues occultent de facto l'autre visage de la carrière dans sa perspective structurelle et scindent le principe fondateur de dualité en accordant une primauté à l'agency individuelle dans la construction de la carrière : « *an individual's capacity to act and to make their own choices* » (Schneidhofer *et al.*, 2020, p. 59).

1.4. La carrière à la croisée de l'individu et de l'organisation

Pourtant, il est d'autres chercheurs, dans le sillage de Hughes, qui refusent l'approche dichotomique de la carrière consistant à opter pour la perspective individuelle ou la perspective structurelle. Se réclamant de l'héritage de l'École de Chicago, Schein est l'un d'entre eux : il revendique l'importance de l'intégration des besoins à la fois individuels et organisationnels dans le processus de carrière. En effet, se positionnant à la croisée de la sociologie et de la psychologie organisationnelle, ses travaux traitent dès le début du duo individu/organisation. Ce chercheur américain marque alors la théorie des carrières par deux contributions majeures. La première projette la dynamique individuelle de la carrière dans l'espace organisationnel (Schein, 1971), la seconde s'inscrit dans son prolongement en ayant pour objectif d'améliorer l'adéquation entre les motivations et les compétences individuelles d'une part et les exigences du travail avancées par l'organisation d'autre part (Schein, 1978).

1.4.1. La dynamique individuelle dans l'espace organisationnel

Alors que les structures organisationnelles se sont densifiées et complexifiées depuis leur émergence au début du 20^{ème} siècle, Schein les figure comme des espaces de mobilité à trois dimensions qu'il modélise par un « cône de mobilité » (1971). Premièrement, la « mobilité verticale » se fait vers le haut de la hiérarchie, elle se traduit par une augmentation des responsabilités managériales et de rémunération, et s'associe à un changement de statut dans le cadre d'une promotion interne ou d'un avancement. Deuxièmement, la « mobilité latérale » (dite aussi « horizontale ») s'opère par une progression périphérique sans évolution hiérarchique et repose sur un changement de poste, de fonction ou de métier au sein de l'organisation. Troisièmement, la « mobilité radiale » définit un mouvement d'éloignement ou de rapprochement des centres de pouvoir de l'organisation sans pour autant entraîner de mouvement ascendant.

Caractérisant ainsi les mouvements de l'individu au sein de l'organisation, Schein s'empare de la carrière de l'individu comme une trajectoire directement liée à la structure organisationnelle, autrement dit aux opportunités que l'organisation est susceptible d'offrir à l'individu selon ses besoins et que celui-ci est enclin à saisir selon ses aspirations et ses compétences. C'est d'ailleurs dans cette réciprocité individu/organisation que Van Maanen et lui (1977) s'intéressent au développement de carrière comme évoqué précédemment.

1.4.2. L'adéquation entre les besoins individuels et organisationnels

Puis, Schein (1978) porte son attention sur les finalités professionnelles guidant les choix d'évolution des individus qu'il nomme les « ancrs de carrière ». Dans cette conception, le déterminant d'un choix de carrière n'est pas abordé comme un élément statique préexistant telle la vocation (Holland, 1973), mais comme un processus d'apprentissage émergeant au fil des expériences de travail et permettant à l'individu de cerner progressivement ses motivations.

En s'appuyant sur l'étude du cheminement de carrière des diplômés du MBA du MIT sur une période de vingt ans, Schein répertorie cinq ancrs de carrière : l'ancre « technique » pour l'individu visant l'expertise dans un domaine de compétence circonscrit, l'ancre « managériale » pour celui qui suit une évolution hiérarchique dans le but d'atteindre des fonctions de pouvoir, l'ancre « autonomie » pour un cheminement individuel fondé sur un besoin primordial d'indépendance et de liberté de choix, l'ancre « sécurité/stabilité » pour une trajectoire favorisant les routines et limitant les prises de risque, et l'ancre « créativité » pour

l'individu guidé par son capital innovation et mû par son goût d'entreprendre de nouvelles choses. Le point d'ancrage de la carrière d'un individu se réfère ainsi à l'image qu'il perçoit de lui-même, autrement dit de ses talents et de ses capacités, de ses valeurs et surtout de l'évolution de ses motivations et de ses besoins tout au long de son parcours professionnel.

Si la conception des ancrés de carrière peut aussi s'inscrire dans la perspective développementale de la carrière individuelle, elle se distingue par son corollaire organisationnel, celui du « *job/role planning* ». Bien qu'il n'ait pas eu autant de retentissement auprès de la communauté scientifique (Moore *et al.*, 2007), il permet pourtant de lier les besoins de l'individu à ceux de l'organisation. En effet, selon Schein, à la dynamique individuelle des ancrés de carrière doit correspondre une dynamique organisationnelle de planification des emplois et des rôles occupés par les individus. C'est d'ailleurs dans ce souci d'adaptation mutuelle, évolutive avec son temps, qu'il complètera plus tard sa typologie.

Par ses travaux, Schein est l'un des contributeurs de la carrière à prolonger dès les années 1970 l'apport fondamental de Hughes sur la dualité ontologique de la carrière : « *The "internal career" involves a subjective sense of where one is going in one's work life, as contrasted with the "external career", the formal stages and roles defined by organizational policies and societal concepts of what an individual can expect in the occupational structure* » (Schein, 1996, p. 80, citant son propre ouvrage publié en 1978).

Ce voyage au cœur des racines historiques de la théorie des carrières traverse les frontières disciplinaires qui la structurent et révèle ainsi les tensions qui l'animent : l'agency individuelle vs. le déterminisme structurel dans le façonnement de la carrière, la carrière en tant que processus vs. la carrière en tant que résultat d'un *fit*, le *fit* au profit de l'individu vs. le *fit* au profit de l'organisation, la carrière en tant que phénomène social vs. la carrière en tant qu'histoire de vie individuelle (Moore *et al.*, 2007 ; Sonnenfeld & Kotter, 1982). Forte de ces héritages, la théorie des carrières poursuit sa maturation à l'ère contemporaine.

2. Des modèles types de carrière, pour l'organisation et/ou pour l'individu ?

Alors que la conceptualisation de la carrière émerge à l'ère de la révolution industrielle au tournant du 19^{ème} siècle, sa caractérisation évolue avec les mutations socio-économiques qui rythment le 20^{ème} siècle. A mesure que le marché du travail et les structures organisationnelles se transforment, la carrière se fait le reflet de l'évolution de la relation d'emploi qui lie l'individu à l'organisation.

2.1. De l'objectivation de la carrière à son individualisation

Sur son chemin d'exploration et de maturation, la carrière passe de son état de cadre conceptuel formel, s'enrichissant d'apports théoriques pluridisciplinaires, à celui d'une réalité extérieure évolutive, susceptible d'être observée empiriquement. Emprunte du contexte dans lequel elle se déroule, la carrière est historiquement soumise à un déterminisme organisationnel avant de s'émanciper dans un élan contemporain d'individualisation. Il en découle une caractérisation de la carrière par des modèles types qui révèle une alternance dans l'importance du rôle donné à la structure organisationnelle ou à l'agency individuelle dans son façonnement.

2.1.1. La traditionnelle carrière organisationnelle comme modèle structurel

Malgré l'éclectisme des premières approches de la carrière, la question de l'existence de modèles différents de carrière ne se pose pas encore en ces termes. De fait, la théorisation de la carrière résultant initialement d'un contexte socio-économique spécifique, sa caractérisation empirique est d'abord implicitement induite par celui-ci.

En effet, la période d'industrialisation de la fin du 19^{ème} siècle voyant émerger les grandes organisations bureaucratiques (Weber, 1922/1971) donne naissance à une nouvelle catégorie d'employés, les « cols blancs », dépositaires de l'autorité des propriétaires industriels pour assurer la bonne exécution du travail des « cols bleus ». Afin d'orienter ces « cadres » vers des comportements vertueux tels que la loyauté, la fidélité et l'engagement, les organisations leur garantissent l'emploi à vie et une progression régulière (Pralong, 2021). Cette offre de parcours suivant une logique d'avancement au sein d'une structure formellement hiérarchisée constitue la promesse d'une carrière qui est alors par définition « bureaucratique » (Kanter, 1989). Alors que les structures organisationnelles poursuivent leur développement tout au long du 20^{ème} siècle et notamment lors de la forte croissance des Trente Glorieuses, cette vision historique de

ce qu'est une carrière perdue : « *a course of professional advancement; usage restricted to occupations with formal hierarchical progression* » (Arthur & Rousseau, 1996a, p. 29).

La carrière des individus est alors régie par l'organisation selon un ensemble de règles formelles et planifiée au sein de l'organisation selon des parcours promotionnels prévisibles, tel un « cheminement le long d'une route à suivre pour atteindre un meilleur statut » (Dany, 2004, p. 337). Forte de son rôle surdéterminant définissant les relations d'autorité, l'organisation normalise la carrière comme étant « organisationnelle » (Arthur & Rousseau, 1996a). Ainsi stéréotypée par une séquence de mobilités verticales internes (Schein, 1971), la carrière est empiriquement ancrée dans sa seule dimension objective (Hughes, 1937), faisant la part belle à une dynamique organisationnelle prescriptive face à un individu contraint. Il en est d'ailleurs de même pour les trajectoires normées par une profession dans le cas de la carrière « occupationnelle » (Brown, 1982). Ainsi, plus de 75% des recherches sur la carrière entre 1980 et 1994 campent une position intra-organisationnelle qui subordonne la perspective subjective de la carrière à sa perspective objective, se limitant aux questions relatives aux carrières managériales, occupationnelles et hiérarchiques (Arthur & Rousseau, 1996b, p. 8).

Avec l'avènement de *La société des organisations*², la figure individuelle de l'« *organization man* » (Whyte, 1956) s'impose. Guidée par la conviction que l'intérêt général doit primer sur les intérêts particuliers et que les organisations prennent de meilleures décisions que les individus, cette figure dominante s'incarne en un homme qui se conforme aux normes et aux exigences de l'organisation pour la servir. En outre, la culture bureaucratique, spécifiquement en Europe (Dany, 2003), s'associe à une forme d'organisation centralisée, hiérarchique, fondée sur l'obéissance, avec une faible tolérance à l'incertitude et mettant l'accent sur la loyauté (Meyer, 1995). Dès lors, la carrière organisationnelle répond prioritairement à une logique de *job fit* devant faciliter l'efficacité et la productivité organisationnelles tout en contribuant au maintien de l'ordre organisationnel (Moore *et al.*, 2007). Le contrat psychologique (Rousseau, 1990), reflétant les croyances d'un individu dans les promesses implicites et les obligations informelles échangées avec son employeur, se fonde sur un ressort relationnel. L'organisation garantit à l'employé une sécurité de l'emploi, un salaire avantageux et des opportunités de carrière à long terme, en échange de quoi celui-ci s'engage à respecter l'autorité, à être loyal et à adhérer aux valeurs de l'organisation (Laroche *et al.*, 2019).

² Olivier Borraz (2022). *La société des organisations*. Presses de Sciences Po.

Dans sa conception organisationnelle, la carrière semble relever de la seule responsabilité de l'organisation. Sa trajectoire linéaire est prédéterminée par une séquence standardisée de mobilités verticales intra-organisationnelles et son succès se mesure à hauteur des promotions accordées à un individu récompensé de sa loyauté sur le long terme. S'inscrivant dans le sillage de la tradition déterministe incarnée notamment par les sociologues, cette dynamique créant et limitant les choix individuels de carrière octroie un rôle historiquement dominant à la structure dans la partie qu'elle joue avec l'agency.

2.1.2. La crise conjoncturelle de la carrière

Cette forme de stabilité et de continuité caractéristique de l'âge d'or des organisations se voit bousculée dans les années 1990, une décennie disruptive marquant la « fin de tout et ce début de quelque chose »³. Rétrospectivement, la fin du 20^{ème} siècle constitue une période charnière dans laquelle une transition transformatrice s'opère dans toutes les dimensions de la société. Embarqué par une globalisation offensive et contraint par une dérégulation poussée, le contexte socio-économique connaît des mutations profondes ; la montée de l'incertitude et la flexibilisation des marchés, dont celui du travail, en sont symptomatiques. Sous la pression des crises économiques récurrentes et d'un environnement concurrentiel en perpétuel mouvement, les organisations se restructurent, leurs frontières deviennent perméables et les ressources humaines sont désormais appréhendées comme une variable d'ajustement.

Face à ces nouveaux enjeux, la promesse de la sécurité de l'emploi ou de l'emploi à vie tient alors du temps révolu de la prospérité. À cela, s'ajoute la quête d'un épanouissement personnel comme pour compenser ce que la société moderne et le monde du travail ne seraient plus en capacité de procurer à eux seuls. Dans ce contexte changeant, les nouveaux choix stratégiques des organisations couplés aux nouvelles aspirations individuelles modifient la donne et la nature de la relation individu/organisation. Alors que les employés d'une organisation, notamment les cadres, étaient assurés d'un engagement moral réciproque sur le long terme fondé sur leur loyauté, ils doivent désormais composer avec des contraintes stratégiques d'ordre économique et un engagement rationnel de court terme conditionné par leur performance. Le nouveau contrat psychologique (Rousseau, 1990) revêt alors un caractère transactionnel. L'incertitude pesant sur leurs parcours professionnels, les questions de mobilité externe et d'employabilité

³ François Cusset (2014). *Une histoire (critique) des années 1990*. Ed. La Découverte.

font leur entrée sur le devant de la scène et amènent les organisations à réviser la teneur de leurs promesses de carrière (Dany, 2001).

Cette évolution de la relation d'emploi a des impacts inéluctables sur la carrière telle qu'elle a été considérée jusqu'alors. En effet, les fondements structurels de la carrière organisationnelle étant ébranlés, la communauté scientifique considère que ce modèle est devenu caduque (Dany, 2004) et clame sa fin : *The death and transfiguration of career* (Collin & Watts, 1996), *The career is dead-Long live the career* (Hall, 1996b). Ces affirmations quelque peu radicales expriment surtout une profonde « crise de la carrière » (Chanlat, 1992) qui remet en cause la conception historique de la carrière dorénavant qualifiée de traditionnelle (Sullivan, 1999) et annonce l'émergence d'un nouveau modèle de carrière.

2.1.3. La nouvelle boundaryless career comme modèle individualiste

La prévisibilité, la linéarité et la verticalité de la carrière organisationnelle étant désormais considérées comme anachroniques, l'expérience de l'espace social et l'interprétation du temps dans la construction de la carrière (Arthur et al., 1989a) sont fondamentalement modifiées.

En effet, la trajectoire professionnelle de l'individu ne peut plus se cantonner à un cheminement préétabli par l'organisation et balisé par des promotions hiérarchiques. Contraintes de composer avec un environnement en perpétuel mouvement, les organisations contemporaines privilégient plutôt la mobilité latérale. Permettant d'accroître la polyvalence, l'adaptabilité et la flexibilité des ressources humaines (Abraham, 2004), cette forme de mobilité se diversifie pouvant se traduire par un changement de poste à conditions égales, un enrichissement de poste avec un élargissement de contenu ou une mobilité temporaire à l'occasion de projets ponctuels (De Vos et al., 2008). Les parcours deviennent moins ordonnés, l'individu étant amené à improviser et à potentiellement dévier de sa route au travers d'une « mobilité de reconversion » ou d'une « mobilité géographique » (Dany & Livian, 2002).

Alors que Schein (1971) envisageait la dynamique individuelle de carrière dans un espace intra-organisationnel, la nouvelle carrière se construit dans plusieurs organisations. D'ailleurs, dans le lexique des carrières du 21^{ème} siècle (Arthur & Rousseau, 1996a), l'organisation n'est plus considérée comme un espace stable et fermé mais comme un espace ouvert et dynamique. Les frontières organisationnelles, anciennement sécurisantes, appellent dorénavant à être franchies. L'individu doit alors pouvoir se mouvoir dans un espace social au maillage plus complexe et lui-même mouvant. Le référentiel de l'individu n'est plus l'emploi en tant que statut mais

l'employabilité (Dany, 2001), un moyen de lui assurer de manière durable une position dans ce nouvel espace social.

Quant à la temporalité de la carrière, elle devient moins lisible, dépendant du chemin emprunté par chaque individu. La considération de plusieurs cycles d'apprentissage professionnel remplace celle d'un seul cycle de carrière (Super, 1980), la nouvelle diversité des expériences amenant à réitérer plusieurs fois le processus de maturation de carrière et ce à plusieurs âges au cours de la vie d'un individu (Mirvis & Hall, 1994).

Dès les années 1990, les chercheurs américains sont les premiers à se saisir de ce phénomène d'envergure et initient une conception renouvelée de la carrière : *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era* (Arthur & Rousseau, 1996b). Ce nouveau modèle de carrière sans frontière se fonde dans une opposition théorique radicale avec la traditionnelle carrière circonscrite (tableau 1).

Tableau 1 - Comparaison des carrières traditionnelle et sans frontière (Sullivan, 1999, p. 458)

	<i>Traditional</i>	<i>Boundaryless</i>
Employment relationship:	Job security for loyalty	Employability for performance and flexibility
Boundaries:	One or two firms	Multiple firms
Skills:	Firm specific	Transferable
Success measured by:	Pay, promotion, status	Psychologically meaningful work
Responsibility for career management:	Organization	Individual
Training:	Formal programs	On-the-job
Milestones:	Age-related	Learning-related

La *boundaryless career* relevant plus de « l'idée d'épopée » (Dany, 2004, p. 339) que d'un parcours objectivement observable, la perspective objective de la carrière s'efface au profit de la perspective subjective. Il s'agit maintenant d'éclairer la manière dont l'individu perçoit, interprète et agit pour construire et vivre sa propre carrière. La responsabilité change de camps, l'individu contemporain s'émancipe du traditionnel déterminisme organisationnel pour façonner sa propre carrière : *People as sculptors versus sculpture* (Bell & Staw, 1989). La carrière est désormais pensée comme « une affaire d'individus » (Dany, 2012, p. 144).

2.2. De l'individualisation de la carrière à la dominance de l'agency

« *People are contributors to their life circumstances, not just products of them* » (Bandura, 2006, p. 164). Telle est la teneur du discours dominant venant des Etats-Unis à partir des années 1990, la responsabilisation de l'individu dans la construction de sa carrière étant martelée telle un mantra par la communauté scientifique. La figure traditionnelle de l'« *organization man* » (Whyte, 1956) est supplantée par la figure contemporaine du « *free actor* » (Pink, 2001). Plus qu'un nouveau modèle type, les théoriciens de la carrière développent un nouveau paradigme de la carrière donnant libre cours à une littérature foisonnante et innovante (Dany, 2014).

2.2.1. La convergence vers un paradigme individualiste

En août 1993, le thème de la réunion annuelle de l'*Academy of Management* s'intitule « *Managing the boundaryless organization* » en écho à une récente idée popularisée par Jack Welch, alors dirigeant emblématique de General Electric (Arthur, 2014 ; Tams & Arthur, 2010), pour promouvoir la nécessité d'une nouvelle structure organisationnelle capable de libérer le travail dans l'ère contemporaine. A cette même réunion, De Filippi et Arthur proposent de transposer cette conception émancipatrice de l'organisation qui abolit les frontières externes et rejette les hiérarchies internes traditionnelles à celle de la carrière. Ces précurseurs initient alors un symposium portant sur « *The boundaryless career* » et donnant rapidement lieu à un numéro spécial du *Journal of Organizational Behavior* (Arthur, 1994).

Sous la plume de ses fondateurs (Arthur & Rousseau, 1996b), cette approche dépasse la seule identification d'un nouvel archétype de carrière, elle rassemble toutes les formes de carrière qui se fondent en rupture avec le modèle traditionnel. Elles sont d'ailleurs explicitement formulées au nombre de six : (1) les carrières qui impliquent une mobilité au-delà des frontières organisationnelles, (2) les carrières dont la valeur se marchande en dehors de l'organisation, (3) les carrières qui dépendent plus des réseaux externes qu'internes, (4) les carrières où les principes de rapports hiérarchiques et d'avancement sont brisés, (5) les carrières qui se construisent autour d'engagements personnels, (6) les carrières que les individus perçoivent comme étant relativement libres de contraintes structurelles. Le courant de pensée de la *boundaryless career* se diffuse alors dans la littérature sur les carrières comme un nouveau paradigme non plus centré sur l'organisation mais sur l'individu, démocratisant l'idée de carrière, valorisant l'ouverture, la diversification et la créativité des parcours professionnels et s'intéressant à leur idiosyncrasie et leur subjectivité (tableau 2).

Dès lors, la communauté scientifique s'inscrit très largement dans ce nouveau paradigme individualiste et s'élanche dans une conceptualisation prolifique de nouveaux modèles de carrière en empruntant diverses métaphores (Dany, 2004). L'un des premiers est Hall (1996b) qui fait appel au dieu grec Protée, capable de changer de forme à volonté, pour qualifier son modèle de « *protean career* » et illustrer le caractère protéiforme de la nouvelle carrière. Divers autres modèles voient le jour comme celui de l'« *intelligent career* » (Arthur et al., 1995) en écho à l'organisation intelligente basée sur les compétences et l'apprentissage, celui de la « *post-corporate career* » (Peiperl & Baruch, 1997) pour les trajectoires construites en dehors des grands groupes, celui de la « *multidirectional career* » (Baruch, 2004) en opposition à la carrière linéaire, ou encore celui de la « *kaleidoscope career* » (Mainiero & Sullivan, 2005) pour illustrer la manière dont les femmes composent avec les domaines professionnel et non professionnel. De nombreux autres travaux consistent en des révisions des premiers modèles et élaborent des instruments de mesure qui leur sont appropriés (Sullivan & Baruch, 2009). Par ailleurs, si ce renouveau émerge d'abord outre-Atlantique, il connaît aussi son essor en France avec le modèle de la « carrière nomade » (Cadin *et al.*, 1999). Loin d'être exhaustive, la liste de ces contributions témoigne d'un engouement certain pour ce paradigme individualiste et d'une convergence manifeste vers la préemption d'une « *individual-as-career-agency perspective* » (Jung & Takeuchi, 2018, p. 74).

Tableau 2 - Les paradigmes de la carrière traditionnelle et nomade (Bender *et al.*, 2009, p. 20)

Paradigme traditionnel de la carrière	Paradigme de la carrière nomade
La mobilité : verticale Le progrès est mesuré à l'aune de la vitesse de progression hiérarchique, de l'accroissement du pouvoir et des responsabilités	Les mobilités : multidirectionnelles Les individus cherchent des carrières qu'ils valorisent personnellement, quels que soient les mouvements hiérarchiques
Une approche normative Une vision unique et objective d'une carrière réussie	Une approche subjective Les acteurs confèrent de la valeur et trouvent la signification de leur carrière en interprétant et en y attachant une valeur subjective
Séparation des sphères professionnelles et domestiques La vie professionnelle est distincte de la vie privée, sauf pour les petits entrepreneurs où les deux domaines tendent à se confondre	Intégration des champs professionnels et privés La prolifération d'entités autonomes au sein de grandes firmes permet à l'individu d'agir comme un entrepreneur, facilitant l'intégration de ses préoccupations personnelles et professionnelles
Une orientation vers la tâche Les postes sont regroupés en des entités homogènes, créant une prolifération de carrières fortement spécialisées	Une orientation vers la contribution Les individus mobilisent les compétences nécessaires pour atteindre les résultats, mélangeant les rôles de généralistes et de spécialistes
Des compétences de carrières spécialisées La carrière exige des compétences dans un champ d'expertise étroit	Des compétences de carrière adaptables aux contextes La carrière nécessite des compétences contingentes aux situations

2.2.2. La bascule théorique vers la dominance de l'agency

« *The ultimate goal of the career is psychological success, the feeling of pride and personal accomplishment* » (Hall, 1996a, p. 8). En affirmant ainsi le nouvel objectif à atteindre pour un individu qui construit sa carrière au 21^{ème} siècle, la carrière s'ancre résolument dans sa seule dimension subjective (Hughes, 1937). Face à l'altération de la stabilité organisationnelle dans laquelle se fondait la carrière objective, l'individu prend le pouvoir sur sa carrière. En effet, il ne s'agit plus de s'en remettre aux règles édictées par l'organisation mais de développer ses propres capacités pour servir sa quête d'épanouissement personnel. Telle une abeille (Dany, 2004), l'individu butine d'organisation en organisation, enrichit ses compétences au fil des expériences professionnelles et forge ainsi son employabilité. La communauté académique jette alors son dévolu sur l'étude des déterminants individuels guidant les choix de carrière et des ressorts individuels menant au succès de carrière.

Les aspirations des individus du 21^{ème} siècle s'enrichissant, Schein (1996) élargit son spectre d'ancres de carrière en ajoutant trois nouvelles catégories susceptibles de maintenir leur carrière interne malgré les changements survenant dans leur carrière externe. L'ancre « service ou dévouement à une cause » concerne tout individu animé par le sens du service et dédiant sa carrière à une activité en corrélation avec ses valeurs personnelles. L'ancre « défi » est suivie par un individu pour qui la compétition est une fin en soi et la carrière est vécue comme une course d'obstacles à franchir. Quant à l'ancre « style de vie », elle renvoie à la priorisation de l'équilibre vie privée - vie professionnelle au bénéfice d'une qualité de vie générale. Par ailleurs, dans un monde désormais globalisé, certains privilégient la mobilité internationale (Cerdin, 2004) pour l'enrichissement culturel qu'elle leur procure, relevant ainsi de l'ancre « internationale » (Suutari & Taka, 2004). Schein (1996) développe alors un instrument de mesure permettant d'identifier l'ancre de carrière dominante de chaque individu, celle-ci s'affirmant à mesure que ses expériences professionnelles se succèdent.

En outre, pour être capable de se mouvoir dans les nouvelles arènes du monde du travail et concrétiser son propre projet de carrière, l'individu doit s'appuyer sur des « compétences de carrière » ou « *knowing* » dans leur version originale (Inkson & Arthur, 2001 ; Parker & Arthur, 2004). Les traditionnelles « compétences professionnelles » ou « *knowing-how* » sont bien sûr centrales dans une carrière, l'individu devant capitaliser à la fois sur son savoir, son savoir-faire et sa capacité à en apprendre de nouveaux. Mais, dans un monde plus incertain, la constitution d'un capital social devient aussi essentielle : tout au long de son parcours, l'individu doit développer des « compétences relationnelles » ou « *knowing-whom* » pour pouvoir s'appuyer

sur un réseau de contacts. Enfin, le caractère dynamique des nouvelles carrières conduit l'individu à solliciter des « compétences identitaires » ou « *knowing-why* » pour pouvoir s'adapter aux changements, savoir comment rebondir, faire sens des événements (Bender *et al.*, 2009). En mobilisant et en renforçant ces compétences au fil de ses expériences, l'individu peut devenir un « *successful career capitalist* » (Inkson & Arthur, 2001), il investit dans sa carrière non plus en tant que propriété de l'organisation mais en tant que capital personnel.

« *It is possible (...) that the bees create the hive, rather than the hive the bees? If that is the case, thinking about individual career action as a key energizing and organizing process of economic life can give us new insights* » (*ibid.*, p. 48). Stimulée par cette conviction profonde à l'horizon des années 2000, la communauté de la carrière renverse le pouvoir de l'organisation au profit de l'individu et bascule d'une dominance historique de la structure à la dominance contemporaine de l'agency (Schneidhofer *et al.*, 2020).

2.3. Le dualisme agency/structure, courant mainstream de la carrière

Si la tendance générale de la théorie moderne des carrières est de s'orienter vers des approches dynamiques et de s'éloigner des approches statiques (Moore *et al.*, 2007), les dynamiques individuelle et structurelle inhérentes à la carrière n'ont pas pour autant fait le chemin ensemble.

2.3.1. Le choix de la séparation des perspectives

« *Most of the literature on careers indicates that structure and agency are separate entities, which get divided from and studied in isolation of one another. This is most clearly visible in the so-called mainstream of careers research* » (Schneidhofer *et al.*, 2020, p. 65). En effet, malgré la fondation du concept de carrière dans sa dualité ontologique, la théorie des carrières s'est forgée sur le spectre clivant de ses origines disciplinaires, les sociologues s'emparant de la carrière comme un phénomène structurel (« *Careers make people !* ») et les psychologues comme un phénomène individuel (« *People make careers !* ») (Arthur, 2010, p. 5 ; citant Van Maanen & Schein, 1977, p. 44-45). Chacun positionné dans sa propre perspective, ces deux disciplines fondatrices ont ensuite largement influencé les théoriciens de la carrière qui ont développé, selon les contextes socio-économiques du moment, des approches structurelles dépendant d'une organisation déterministe puis des approches individualistes valorisant l'autonomisation de l'individu. Ainsi, après s'être engagés ensemble sur le chemin théorique

de la carrière (Hughes, 1937), l'agency et la structure ont non seulement avancé séparément mais aussi alternativement.

2.3.2. La logique dominante du *either-or*

« *Researchers acknowledge stable entities behind actors and context. More precisely, while career actors and career context are both perceived as 'things', their substances are distinguishable. Additionally, one or the other (i.e., agency or structure) is either perceived as more important and/or determining the other* » (Schneidhofer *et al.*, 2020, p. 60). Au-delà de son caractère exclusif, cette logique se fonde sur une relation de pouvoir qui implique une priorisation de l'agency ou de la structure dans la manière d'appréhender la carrière. Il s'agit alors de se focaliser sur l'individu du point de vue de l'organisation ou l'inverse, et de stabiliser l'agency ou la structure selon la perspective choisie. Cette réification s'origine dans des postures épistémologiques différentes, la structure fondant la carrière objectivement observable et l'agency révélant la carrière subjectivement interprétée. Considérer ainsi l'agency et la structure par abstraction, selon un principe de dualisme qui les rendrait théoriquement indépendantes et isolées l'une de l'autre, annule toute possibilité d'appréhender empiriquement leur dynamique réciproque qui constitue pourtant l'essence et le sens même de la carrière telle que Hughes l'avait pensée (Barley, 1989).

« *No one has demonstrated that the virtues of infinite dissection, now in vogue, are superior to a survey of how the main parts go together* » (Holland, 1975 ; cité par Sonnenfeld & Kotter, 1982, p. 36). En effet, la logique dominante du *either/or* fondant le dualisme agency/structure de la carrière a certes l'avantage de simplifier une réalité complexe qui peut être difficile à appréhender mais ne donne-t-elle pas finalement qu'une vision parcellaire voire tronquée de cette réalité (Jackson, 1999) ? Si certains font le choix de considérer l'individu comme un être psychologique qui construit subjectivement sa carrière, faut-il pour autant taire l'être social qui interagit avec son environnement dans la construction de sa carrière ? Quelle alternative existe-t-il pour « dépasser les débats binaires entre les déterministes individuels et les déterminismes sociaux » (Pralong, 2021, p. 142) et parvenir à se saisir de la complexité qui fait justement la richesse du concept de carrière (Hughes, 1937) ?

3. Reconsidération de la carrière par la dualité agency/structure

Alors que la grande question de la tension entre l'agency et la structure reste non réglée et non résolue à l'échelle plus large des sciences sociales (Jackson, 1999), la théorie des carrières ne fait pas exception (Schneidhofer *et al.*, 2020). Divisée par la même ligne de démarcation entre des traditions aux fondements épistémologiques et méthodologiques différents, elle s'est durablement ancrée dans un dualisme agency/structure aux incidences clivantes.

Pourtant, la valeur heuristique du concept originel de carrière (Hughes, 1937) réside dans sa capacité unique à connecter les individus aux structures sociales. En effet, captant les dynamiques plurielles inhérentes à la vie professionnelle et à l'évolution de la relation d'emploi, la carrière ne peut ni s'abstraire de son substrat organisationnel, ni occulter l'action individuelle, ni s'isoler de son contexte. « *The notion of career, then, offers a vantage point from which to understand the evolution of relationships between organizational structure and strategy, and individual agency and behaviour* » (Inkson *et al.*, 2012, p. 324). Bien loin de prétendre apporter une réponse aux problématiques des sciences sociales en général, la carrière peut, quant à elle, s'inscrire avec pertinence dans une approche multiniveau (Mayrhofer *et al.*, 2015) fondée sur une dynamique réciproque entre l'agency et la structure pour tenter de capter toute la richesse de sa complexité (Gunz *et al.*, 2020 ; Gunz & Peiperl, 2007).

3.1. Un regard critique sur le dualisme agency/structure

Autour des années 2010, l'heure est au bilan et la communauté de la carrière s'anime autour d'une analyse rétrospective et critique des différentes pièces ayant constitué les deux parties du puzzle de la théorie des carrières. L'effervescence du courant de la *boundaryless career* associée à l'abandon de tout intérêt pour la carrière organisationnelle conduit de nombreux chercheurs (*e.g.*, Baruch & Vardi, 2016 ; Clarke, 2013 ; Dany, 2014 ; Falcoz, 2011; Inkson *et al.*, 2012 ; Pralong, 2021 ; Sullivan & Baruch, 2009) à questionner son ampleur et à remettre en cause les bien-fondés de son universalité. Portés par une volonté de décloisonnement, les théoriciens de la carrière rappellent la nécessité de contextualiser les études de la carrière plutôt que de procéder à une conceptualisation normative de modèles types (*e.g.*, Andresen *et al.*, 2020; Livian, 2004; Louart, 2013; Mayrhofer *et al.*, 2007). Se joint à cet appel celui de l'interdisciplinarité des recherches (*e.g.*, Arthur, 2008; Khapova & Arthur, 2011; Lawrence, 2011) voire de la transdisciplinarité afin de parvenir à dépasser les frontières disciplinaires qui ont fragmenté les approches de la carrière. « *Time to change* » (Dany, 2014).

3.1.1. La remise en cause de ses bien-fondés

Par son abondance, son caractère innovant et son potentiel créatif, la littérature s'inscrivant dans le paradigme de la *boundaryless career* « a ouvert la porte à une réorientation théorique jugée doublement salutaire » (Dany, 2004, p. 343). En premier lieu, plaçant l'individu au cœur de la réflexion, ces travaux ont significativement contribué à l'enrichissement des connaissances en matière de comportements de carrière en plus de dévoiler la réalité diversifiée des parcours et des attentes individuelles. En second lieu, la revalorisation de la carrière subjective et la considération de sa nature idiosyncratique ont permis de démocratiser la notion de carrière, avant réservée aux seuls cadres et désormais théoriquement applicable à toutes populations.

Néanmoins, la bascule théorique vers cette dominance de l'agency reflète une vision idéalisée de l'*empowerment* de l'individu et occulte son « *dark side* » (Baruch & Vardi, 2016). En effet, construire une *boundaryless career* demande à l'individu de quitter une certaine sécurité, de sortir de sa zone de confort, d'adopter des attitudes flexibles, de prendre des risques et des initiatives (Dany, 2004). Cette responsabilisation sans concession surestime la capacité de chacun à développer les compétences et les comportements attendus, et passe ainsi sous silence la réalité des préjudices encourus par les individus à qui ce modèle de carrière ne convient pas. La *boundaryless career* ne saurait être considérée comme un prérequis au succès de carrière. En présupposant de surcroît que tout individu a la volonté de suivre un tel chemin, « les promoteurs des “boundaryless careers” mélangent fréquemment ce que les carrières sont avec ce qu'elles devraient devenir » (Pralong, 2021, p. 132).

Par ailleurs, cette importance excessive accordée à l'agency individuelle repose sur l'hypothèse d'un affaiblissement du contrôle de l'organisation sur les carrières internes voyant ses frontières s'effacer. Si le bouleversement de l'environnement socio-économique à l'aube des années 1990 a indéniablement contribué à une transformation structurelle des organisations, les frontières qui les définissent et les séparent (Sullivan, 1999) n'ont pas pour autant disparu. Les frontières organisationnelles et professionnelles se sont elles aussi transformées en devenant certes plus perméables mais surtout plus brouillées (Sullivan & Baruch, 2009). « *Research on this concept [boundaryless career] has (...) suffered from conceptual vagueness and inconsistency, and sometimes enthusiastic but less-than-rigorous adoption* » (Inkson et al., 2012, p. 324). Dans leur démarche critique, ces auteurs dénoncent la labellisation de ce modèle de carrière en la caractérisant d'inappropriée et en appelant à considérer la « *boundary-crossing career* » plutôt que la « *boundary-less career* » (p. 326). Prenant ainsi acte d'un raccourci conceptuel hasardeux (Dany, 2014), il s'agit de (re)penser la nature multiforme des frontières de carrière et de se saisir

de leurs rôles dynamiques (Bévort & Stjerne, 2020 ; Gunz *et al.*, 2007 ; *ibid.*).

Au-delà de la remise en cause des bien-fondés scientifiques de la *boundaryless career*, c'est sa normalisation en tant que modèle de carrière « prototypique » plutôt qu'« atypique » qui est décriée (Dany, 2003, p. 821 ; 2014, p. 724), relevant de surcroît qu'elle a conduit avec le même enthousiasme précipité à la dénormalisation de la carrière organisationnelle (Inkson *et al.*, 2012). Le fait de la qualifier de « traditionnelle » la rend obsolète et lui donne l'image d'un passé indésirable et résistant au changement. Pourtant, Clark (2013) rappelle que la carrière organisationnelle continue d'exister et qu'elle reste pertinente et désirable autant pour les organisations que pour les individus, appelant ainsi à analyser son évolution plutôt qu'à l'exclure du champ de réflexion. Souhaitant en finir avec cette dichotomie simplificatrice, Falcoz (2011, p. 9) regrette la « binarisation de la pensée » : « l'avant (nécessairement mauvais) / l'après (toujours bon), l'ancien / le nouveau (le mot 'new' est omniprésent dans les textes fondateurs), l'immobilisme (avant) / le changement et le mouvement (aujourd'hui et dans le futur), et surtout, dedans (l'organisation) / dehors (l'inter-organisation) ».

Par la vive critique de la *boundaryless career*, la communauté actuelle de la carrière dénonce la réification abusive qui sous-tend sa conceptualisation (Evetts, 1992) et questionne ainsi la pertinence du dualisme agency/structure qui en découle, non seulement sur le plan théorique mais aussi sur le plan empirique.

3.1.2. La pertinence de la contextualisation

Qu'il s'agisse de l'approche traditionnelle de la carrière organisationnelle ou de la nouvelle approche de la *boundaryless career*, elles imposent toutes deux des modèles uniques supposés universels en ignorant purement et simplement le contexte dans lequel ils sont conceptualisés. En rappelant les piliers fondamentaux de la carrière au début de leur récent ouvrage (2020), Gunz, Mayrhofer et Lazarova veillent au contraire à souligner le caractère essentiel de l'ancrage contextuel des carrières pour que leur étude puisse faire sens : « *Career implies context, in the sense that at any given time a career actor has to be somewhere: careers are always careers in context* » (p. 17). En effet, la contextualisation des carrières permet d'éviter l'écueil d'une démarche normative à l'instar du courant de la *boundaryless career* dont nombreux dénoncent les « failles empiriques » (Dany, 2014, p. 718) et d'autres soulignent le registre plus idéologique que scientifique dont il relève (Pralong, 2021). Parce que la carrière ne peut se dissocier de son

contexte, sa réalité se veut plus complexe et diversifiée qu'une simple modélisation théorique et il appartient à la communauté scientifique d'en révéler sa teneur.

Par exemple, au travers d'une étude sur la carrière de cadres travaillant dans divers secteurs d'activité en France, Dany (2003) pointe la spécificité du contexte français et rappelle que les approches contemporaines de la carrière reflètent une vision consumériste et émancipatrice de la relation d'emploi propre à la culture contractuelle américaine. En effet, son analyse révèle des comportements de carrière plus pragmatiques. Face à l'incertitude d'un environnement instable et intensément sélectif, ces cadres français développent des stratégies sécurisantes susceptibles de leur assurer une forme de stabilité de carrière, en composant prudemment avec les règles qui régissent toujours leur carrière et un pouvoir managérial discrétionnaire toujours à l'œuvre. Le contexte français prouve ainsi la subsistance de frontières structurelles et des choix de carrière bien différents de ceux de l'acteur libre. Quant aux travaux menés sur la carrière nomade, Cadin *et al.* (2000) introduisent aussi des éléments de contextualisation renvoyant aux cadres institutionnels nationaux, des facteurs de contingence qui marquent des distinctions notables selon les pays.

En plus du contexte international, Mayrhofer *et al.* (2007) identifient trois autres niveaux de facteurs contextuels à prendre en compte dans la recherche sur les carrières : le contexte professionnel (réseau, marché du travail, formes du travail), le contexte social (classe et origine sociales, éducation, style de vie), le contexte sociétal et culturel (genre, démographie, ethnicité). De même, Livian (2004) décrypte le rôle du contexte institutionnel dans les carrières au travers notamment du système éducatif, des normes sociales, des règles du marché du travail et du mode de gouvernance de l'organisation. Quant au second ouvrage publié par la communauté francophone de la carrière, il se consacre entièrement aux *Contextes et populations* (Dany *et al.*, 2013) en s'ouvrant à plusieurs catégories de professionnels et secteurs d'activité publics et privés, dans l'objectif de mettre en lumière l'hétérogénéité des carrières.

La pluralité de ces prismes contextuels offre une vue kaléidoscopique (Mayrhofer *et al.*, 2007) du potentiel de recherches sur la carrière et ouvre le champ des possibles. Pour faire sens de la réalité des carrières, il s'agit alors de décloisonner les pensées enfermées dans le dualisme agency/structure et de privilégier des approches théoriques qui permettent de considérer à la fois l'individu, l'organisation et le contexte dans toute leur diversité respective.

3.1.3. Un appel à la transdisciplinarité

« *The diversity of social science perspectives that can engage in the study of careers suggest that the career concept provides an excellent nexus for transdisciplinary debate* » (Arthur *et al.*, 1989a, p. 9). Si les éditeurs du premier *Handbook of Career Theory* valorisent la richesse exceptionnelle de la carrière en tant que concept situé au carrefour de plusieurs disciplines, ils rappellent aussi que l'essentiel reste à faire pour passer de la simple reconnaissance de cette valeur unique à sa mise en application. En effet, malgré les premiers appels formulés (*e.g.*, Collin & Young, 1986 ; Van Maanen, 1977), les habitudes des chercheurs à travailler dans leurs traditionnelles frontières disciplinaires ont contribué à retarder la maturation de la théorie des carrières (Sonnenfeld & Kottler, 1982) en la fragmentant. Rétrospectivement, les approches structurelles de la carrière se sont construites dans le sillage des héritages durkheimien et wébérien de la sociologie, les approches individuelles se sont inscrites dans les perspectives vocationnelle (Holland, 1973) et développementale (Super, 1957) de la psychologie, sans jamais envisager de discuter ensemble à leur début (Moore *et al.*, 2007). Puis, l'essor de la *boundaryless career* dans les années 1990 n'a fait qu'accentuer cette scission disciplinaire en mettant exclusivement l'emphase sur les considérations psychologiques de la carrière. La logique dominante du *either-or* caractéristique du dualisme agency/structure puise aussi sa source dans ces divergences disciplinaires (Schneidhofer *et al.*, 2020).

Pour dépasser ce clivage sclérosant, il ne s'agit pas d'additionner des connaissances différentes issues de disciplines différentes (ce qui ne reviendrait qu'à confirmer la pluridisciplinarité du concept de carrière) mais de travailler à la possibilité d'une « *cross-disciplinary conversation* » (Khapova & Arthur, 2011, p. 3) qui permette de confronter des résultats d'analyse divergents selon l'angle disciplinaire (Lawrence, 2011), de faire émerger des nouvelles propriétés de la carrière jusque-là masquées (Arthur, 2008), voire d'accepter de renouveler la manière de penser tout le puzzle (Khapova & Arthur, 2011). Si l'interdisciplinarité dans les sciences sociales reste encore bien difficile à mettre en œuvre du fait d'ancrages épistémologique et méthodologique, a priori irréconciliables, la carrière a sa propre carte à jouer par une forme de syncrétisme théorique (Dany, 2014) et d'autant plus par la manière dont les sciences de gestion s'en saisissent !

En mobilisant de nouveaux cadres théoriques qui autorisent le dialogue entre les différents niveaux d'analyse de la carrière (Chudzikowski & Mayrhofer, 2011 ; Mayrhofer *et al.*, 2007) et en imaginant de nouvelles méthodologies qui permettent de les traduire empiriquement (Lawrence, 2011), la recherche sur la carrière en tant que discipline à part entière au sein des

sciences de gestion et des organisations (Arthur *et al.*, 1989b ; Gunz & Mayrhofer, 2017 ; Moore *et al.*, 2007) peut se nourrir à la fois des disciplines fondatrices que sont la sociologie et la psychologie et continuer à se développer au-delà d'elles dans une conception transdisciplinaire.

3.2. La dualité agency/structure comme voie de renouvellement

« Remember too what the playful ghost of Everett Hughes might say: That when all is said and done and we are all properly admonished as to the infinite complexity of our social world and its everchanging workings, the precepts and assurances of our intellectual fields appear rather fragile and weak and thus we must always return to the flickering, messy, cross-purposed, unknown and unknowable surroundings and circumstances that our empirical and analytic work seeks to tame » (2020, p. xxv).

C'est ainsi que Van Maanen, en théoricien de la carrière bien avisé, montre le chemin à la nouvelle communauté de la carrière rassemblée dans le dernier ouvrage paru en 2020 et édité par Gunz, Lazarova et Mayrhofer. Fidèle à sa vision de la carrière, il en appelle à un retour aux sources du concept originel sous la plume de Hughes (1937) pour avertir du risque de traiter les notions d'agency et de structure avec scepticisme ou par abstraction. Par sa préface intitulée « *Forward* », il ouvre une voie de renouvellement pour le futur de la recherche sur les carrières, celle de la dualité agency/structure traduisant un principe d'inséparabilité plutôt qu'un dualisme ancré dans l'idée d'irréconciliabilité. Porter ainsi son attention sur la dynamique qui s'opère entre l'agency et la structure dans la carrière demande de rebattre les cartes tant sur les plans conceptuel et théorique que méthodologique et empirique.

3.2.1. Suivre la logique alternative du both-and

« *Instead of opposite poles, then, agency and structure are regarded as mutually constituent* » (Schneidhofer *et al.*, 2020, p. 60). En effet, en conceptualisant la carrière tel le dieu Janus aux deux visages, Hughes considère la carrière objective et la carrière subjective dépendantes l'une de l'autre. Il ne s'agit donc pas juste d'étudier l'une ou l'autre mais les relations entre ce qui les construit l'une et l'autre, autrement dit l'agency et la structure. La réalité de la carrière existe alors doublement, en tant que parcours objectivement construit et observable et en tant que trajectoire subjectivement construite et perçue. Si cette approche conceptuelle revient sur le devant de la scène ces dernières années notamment au travers des récents ouvrages collectifs (*Handbook of Career Studies*, Gunz & Peiperl, 2007 ; *Rethinking Career Studies*, Gunz &

Mayrhofer, 2017b ; *The Routledge Companion to Career Studies*, Gunz, Mayrhofer & Lazarova, 2020), elle reste en marge du courant *mainstream* de la recherche sur les carrières. Pourtant, elle n'en est pas moins prometteuse, ouvrant des pistes de recherche encore inexplorées et représentant un pont sur les eaux troubles du débat agency/structure qui anime la théorie des carrières depuis sa genèse et encore aujourd'hui (Schneidhofer *et al.*, 2020). Mais elle exige la mobilisation de nouveaux cadres théoriques.

Alors que la littérature contemporaine a jeté son dévolu sur les théories centrées sur l'individu, la communauté de la carrière s'intéressant à la dualité agency/structure propose de reconvoquer les grandes théories du social (Mayrhofer *et al.*, 2007; Schneidhofer *et al.*, 2020) qui prennent en compte l'action individuelle dans le phénomène social. Les principales approches envisagées sont celles des sociologues Pierre Bourdieu (1930-2002) au travers de sa théorie de la pratique et Anthony Giddens (1938-) de sa théorie de la structuration.

Bourdieu (1977, 1986) instaure une dialectique entre les structures sociales et les actions individuelles en s'appuyant sur trois concepts majeurs. Tout d'abord, le « champ » est un espace social au sein duquel des individus partageant une activité semblable régie par un ensemble de pratiques qui leur suggère de se conformer aux règles et aux rôles qui le structurent. Chaque champ constitue alors un réseau de positions selon une hiérarchie établie, un terrain de jeu sur lequel l'individu développe sa stratégie et oriente son action pour se positionner. Le fait de jouer selon les règles du jeu contribue à la reproduction du champ. Puis, Bourdieu considère que les choix d'un individu dans tous les domaines de son existence relèvent d'une prédisposition à agir selon un ensemble de schémas de penser, de percevoir, de sentir, de parler qu'il a intériorisé dès sa première socialisation et qu'il ajuste ou renforce au fil de ses expériences socialisantes. Cet « habitus » résulte ainsi de l'incorporation de l'ordre social : l'engagement dans un champ façonne l'habitus qui, à son tour, façonne les actions individuelles qui reproduisent le champ. Enfin, l'individu possède non seulement un « capital » économique (revenus, patrimoine) mais aussi un capital social (réseau de relations personnelles qu'il peut mobiliser dans son intérêt) et un capital culturel (ensemble des ressources culturelles dont il dispose par son habitus, son éducation et son érudition). Chaque champ détermine la bonne combinaison de ces capitaux, celle qui est socialement reconnue comme légitime, et désigne ainsi le capital symbolique.

En liant ces trois concepts entre eux, l'approche bourdieusienne permet d'envisager une relation dynamique entre les actions individuelles et les structures sociales, propice à celle qui anime plus précisément la carrière (Chudzikowski & Mayrhofer, 2011 ; Mayrhofer *et al.*, 2007). En effet, l'identification des champs offre la possibilité de conceptualiser les espaces de carrière

tels les « mondes de la carrière » (Pralong, 2010) sans pour autant avoir à les classer par catégorie organisationnelle, professionnelle ou sectorielle. La notion d'habitus explique le lien entre le contexte et les comportements de carrière adoptés par les individus. Et, les différentes formes de capital permettent de considérer plusieurs types de contexte (Mayrhofer *et al.*, 2007) dans la définition du capital de carrière et le développement des compétences de carrière (Inkson & Arthur, 2001).

Quant à la théorie de la structuration de Giddens (1984), elle établit un lien plus direct entre l'agency et la structure en les considérant mutuellement dépendantes et en transcendant ainsi le traditionnel dualisme entre une structure statique et objective, perçue comme déterministe, et une agency dynamique et subjective, perçue comme volontariste (Mayrhofer *et al.*, 2007). Cette approche se différencie par sa conception fondamentalement dynamique de la structure résultant de son interdépendance avec l'agency. La notion de « structurel » se substitue alors à celle de « structure » et une distinction s'opère entre le caractère « structuré » de l'action individuelle et son caractère « structurant » (Kechidi, 2005). En effet, la structure n'est pas appréhendée comme étant extérieure et antérieure aux individus, mais comme étant à la fois constituée par leurs actions (processus structurant) et le cadre qui permet leurs actions (forme structurée). En concevant cette « dualité du structurel », la structure devient simultanément contraignante et habilitante. Giddens définit la structure comme un ensemble de règles qui sont mobilisées par les individus pour donner du sens à leurs actions, les orienter et les légitimer (structure contraignante), et par là même pour créer, cocréer et recréer les règles qui permettent leurs actions (structure habilitante). Autrement dit, les règles sont en même temps la condition de l'action individuelle et le résultat de celle-ci. Génératrices de pratiques sociales et porteuses d'une capacité transformative, les règles tiennent donc une place centrale dans le processus récursif entre l'agency et la structure.

La manière dont Giddens théorise l'interdépendance entre l'agency et la structure constitue aussi un terrain fertile pour la recherche sur les carrières. Cependant, la portée du cadre théorique de Giddens est bien différente de celle du cadre bourdieusien. En effet, la dualité du structurel semble donner une plus grande marge de manœuvre à l'action individuelle par rapport à l'habitus qui tend à homogénéiser les comportements individuels (Garbe, 2015). La récursivité du processus de structuration permet d'envisager la transformation de la structure quand l'habitus favorise plutôt la reproduction des champs. Alors que le concept de champ rend possible la conceptualisation de mondes propres à la carrière, la définition de la structure proposée par Giddens semble permettre de s'en saisir plus concrètement en ciblant un niveau

structurant (macro ou méso) et une forme structurée (contexte, institution, profession ou organisation). Convaincu de sa pertinence pour la carrière, Barley (1989) est ainsi le premier à mobiliser la contribution de Giddens en initiant le concept des « scripts de carrière » et en leur conférant un rôle de médiation entre l'agency et la structure au cœur même du processus de structuration (une proposition conceptuelle qui retient toute mon attention et que je développerai ultérieurement - cf. chapitre 2).

3.2.2. Adopter une approche multiniveau de la carrière

En donnant une assise théorique à la logique du *both-and*, ces grandes théories du social offrent la possibilité de considérer conjointement et non plus isolément les différents niveaux d'analyse de la carrière : « *they (...) offer a reflexive relationship between action and structure; (...) avoid the selective bias or one-sided choice of objective versus subjective career and micro- versus macro-level* » (Mayrhofer *et al.*, 2007, p. 228).

Mais appréhender un phénomène multiniveau exige avant tout de définir clairement les niveaux qui sont en jeu (Lecocq, 2002). Si le niveau individuel de la carrière est communément identifié au travers de l'agency individuelle, l'incarnation du niveau structurel a évolué à mesure que les structures sociales se sont stratifiées et complexifiées. Dans la volonté de reconstituer le puzzle à partir des pièces apportées par les sociologues et les psychologues, Arthur, Hall et Lawrence (1989a) proposent de structurer la théorie des carrières autour du tandem « *individuals and institutions* », Schein (1971, 1978) veille à intégrer l'individu et l'organisation dans ses différents modèles, Gunz (1989) traite de la dualité des carrières managériales en distinguant leur signification individuelle et organisationnelle, et Barley (1989) engage ses scripts de carrière dans une partie se jouant entre l'individu et l'institution. Puis c'est au tour des modélisations de la carrière organisationnelle et de la *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996b) qui imposent un focus soit sur l'organisation soit sur l'individu, conduisant ainsi au récent appel à la contextualisation des carrières (Dany *et al.*, 2013; Mayrhofer *et al.*, 2007) pour reconvoquer des éléments institutionnels. Du côté structure, la théorie des carrières, à l'instar des sciences sociales en général (Lecocq, 2002), navigue du niveau macro des institutions au niveau méso des organisations avec une certaine équivoque.

Le retour des frontières de carrière dans la réflexion (Gunz *et al.*, 2007 ; Inkson *et al.*, 2012) amène des précisions éclairantes en dépassant la seule vision des frontières organisationnelles franchies dans la *boundaryless career* et en s'efforçant de définir leur nature plurielle. « A

boundary can be very individual, rooted in the biography and identity work of the individual, it can be organizationally based on policy choices or traditions in the field, or it can be institutional, like professional norms or country-specific regulations » (Bévort & Stjerne, 2020, p. 278). Ainsi, les frontières individuelles sont celles qui se produisent dans l'interaction entre le propriétaire de la carrière et les autres acteurs de sa vie professionnelle. Plus connues, les frontières organisationnelles se construisent dans la structure hiérarchique et dans les rôles et pratiques organisationnels qui délimitent les carrières individuelles. Quant aux frontières institutionnelles, elles dépassent l'organisation dans le temps et l'espace, pouvant par exemple relever d'un secteur d'activité ou d'une profession. Socialement construites, les frontières de carrière sont non seulement dynamiques mais aussi polyvalentes par leurs « *constraining role* », « *enabling role* » et « *punctuating role* » (Inkson *et al.*, 2012, p. 334). Cette conception situationnelle et localisée des frontières de carrière permet de nuancer la dichotomie agency/structure ou interne/externe ou encore subjectif/objectif dans laquelle s'enferme la recherche *mainstream* sur les carrières (Bévort & Stjerne, 2020).

« *Actors are not the “boundaryless, autonomous individuals steering their career with aplomb, largely unfazed by what goes on around them. Instead, intricate, dynamic relationships exist between actor and their environments”* » (Gunz *et al.*, 2020, p. 16 ; citant Gunz & Mayrhofer, 2017a, p. 33). Il s'agit alors de broser un portrait plus riche de la réalité de la carrière en projetant une dynamique, émergente dans le temps et relative dans l'espace (Arthur *et al.*, 1989a), entre le niveau individuel au travers de l'agency (les actions individuelles étant à la fois structurées et structurantes), le niveau organisationnel comme structurel (étant à la fois contraignant et habilitant) et le niveau institutionnel comme contextuel (pouvant être de nature professionnelle, sociale, sociétale et culturelle, internationale).

Définir les niveaux d'analyse est certes un prérequis à toute approche multiniveau, mais il s'agit aussi de les articuler (Lecocq, 2002). Au-delà d'une assise théorique, la reconnaissance de la carrière comme phénomène multiniveau exige un cadre méthodologique qui lui permette de se saisir de l'articulation des niveaux sur le plan empirique (Mayrhofer *et al.*, 2015).

3.2.3. *Penser la carrière comme un processus*

Cette approche multiniveau permet d'éviter toute réification dans la conception de la carrière (Evetts, 1992) en appelant à déstabiliser ce qui était alors appréhendé comme statique et immuable. En effet, l'articulation des niveaux de la carrière ne se réduit plus à une simple

caractérisation de leurs relations en termes de primauté et de dominance ou d'influences positive ou négative, risquant de gommer les aspérités de la carrière et de simplifier sa réelle complexité. Au contraire, elle nécessite de penser la carrière comme un phénomène dynamique, au travers de sa dualité agency/structure, en termes d'activité, de mouvement, d'événement, d'évolution et de changement, susceptible de révéler des continuités et des discontinuités, autrement dit d'adopter un « *process thinking* » (Langley, 2007).

Si le cadre théorique de Giddens (1984) demande des développements complémentaires pour le transposer de manière adaptée et pertinente à l'échelle de la carrière, il offre la possibilité d'articuler ces différents niveaux en suivant un processus récursif. La dualité du structurel permet de comprendre comment la structure se constitue, se définit, se reproduit, s'adapte voire se transforme dans son continuum avec l'action individuelle. C'est d'ailleurs ce que Barley (1989) cherche à saisir en articulant ce continuum par le biais des scripts de carrière.

Toutefois, envisager une telle approche processuelle sur le plan théorique a de fortes incidences méthodologiques (Langley, 1999). Au-delà de l'identification des niveaux engagés dans le processus (Lecocq, 2002), il s'agit notamment de traduire l'action par le choix de verbes plutôt que de noms, de parvenir à cartographier le flux du processus pour le visualiser, de rechercher le sens de l'action dans un matériau narratif plutôt que de traiter la carrière comme une variable (Van Maanen, 2020), de privilégier une approche par les événements (Hussenot *et al.*, 2019) plutôt qu'une chronologie séquentielle, autant de stratégies à combiner de manière cohérente pour mettre en œuvre une recherche processuelle rigoureuse et fructueuse (des choix méthodologiques que je développerai ultérieurement - *cf.* chapitre 4).

« *Relational approaches promise an inspiring and robust tool to navigate careers* » (Schneidhofer *et al.*, 2020, p. 71). En effet, en considérant la relation d'interdépendance entre l'agency et la structure, le principe de dualité permet de diminuer les risques de réductionnisme dont pâtit le principe de dualisme (Jackson, 1999) et, par là même, de comprendre la carrière pour ce qu'elle est réellement, le résultat d'un processus multiniveau. Ainsi, forte des héritages de ses prédécesseurs (*e.g.*, Barley, 1989 ; Hughes, 1937) et animée par la nécessité de renouveler les études sur la carrière pour mieux éclairer les problématiques contemporaines auxquelles elle est confrontée, la communauté scientifique (*e.g.*, Gunz *et al.*, 2020 ; Gunz & Mayrhofer, 2017b) propose de (re)ouvrir la voie de la dualité agency/structure de la carrière, une voie alternative qui m'appelle à y tracer mon propre chemin.

4. Formulation de ma question de recherche

« *What seems to be an organized (structured) phenomenon is in reality a disorganized (unstructured) phenomenon* », « *or organized in another way* » (Davis, 1971, p. 313). C'est à cette pensée que le récit de la petite histoire de ma thèse m'avait conduite et mon voyage aux confins de la théorie des carrières m'y ramène avec force.

Sur le chemin, j'ai exploré différents pans d'une littérature qui, par son hétérogénéité, tend à brouiller les pistes pour tout un chacun qui souhaite s'y aventurer, ce qui me renvoie un instant au regard réflexif sur ma propre carrière qui a contribué à éveiller mon intérêt pour cet objet de recherche. S'il semble que la première partie de mon parcours dans diverses agences de communication soit l'expérience d'une *boundaryless career* et que la seconde dans un grand groupe spécialisé en ressources humaines soit celle d'une carrière organisationnelle, je ne saurais caractériser de manière évidente la carrière universitaire dans laquelle je souhaite m'engager durablement (un constat qui rejoint d'ailleurs celui de Dany, Louvel et Valette dans leurs travaux sur les carrières académiques, 2011). De plus, je ne peux repenser ma carrière de communicante nomade sans considérer le rôle actif que chaque organisation a successivement joué dans la construction de ma carrière, comme je ne peux ignorer les aspirations personnelles qui ont guidé mes choix et orienté mes comportements au sein de ce grand groupe façonneur de carrière. Sans occulter le fait qu'ils se soient déroulés dans des contextes différents, ces cycles de carrière résultent manifestement d'un jeu de dépendance réciproque entre les organisations, chacune à leur tour gestionnaire de ma carrière, et moi, en tant qu'actrice et propriétaire de ma carrière. Bien au-delà de mon cas personnel, cette complexité apparente me montre que la carrière ne peut ni se réduire à sa simple appréhension individuelle ou structurelle, ni se résumer en un modèle type dénué de son contexte.

En ce sens, la voie de renouvellement fondée sur la dualité *agency/structure* offre une alternative pertinente et stimulante pour appréhender la réelle complexité de la carrière. En effet, plutôt que de « rester hors du courant en passant d'une rive à l'autre du fleuve au gré des changements » comme la logique dominante du *either-or* (dualisme) l'implique, la logique alternative du *both-and* (dualité) permet « d'assumer la possibilité du paradoxe et de développer des schémas et des politiques permettant de se maintenir dans le courant sans se noyer » (Perret & Josserand, 2003, p. 9 ; citant Ford & Backoff, 1988, p. 103). De par son acuité, cette approche théorique constitue un cadre particulièrement fécond pour préciser mon questionnement et continuer à dérouler mon fil d'Ariane...

4.1. Une approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure

Je reprends donc le fil... La dualité agency/structure de la carrière puise sa source dans la conception originelle de la carrière sous la plume de Hughes (1937). Le principe même de dualité résulte de son appréhension de la carrière comme étant un moyen de relier les différents niveaux de la complexité sociale (Gunz *et al.*, 2020 ; Gunz & Mayrhofer, 2017a), la carrière étant à la fois objective dans une perspective structurelle et subjective dans une perspective individuelle. Si cette double perspective précise la manière de définir la carrière en tant que concept à deux visages, elle n'est pas sans conséquence pour la manière de comprendre la carrière en tant que construit. En effet, en considérant conjointement les parties prenantes de la carrière (l'individu et les structures sociales), la dualité implique de comprendre la construction de la carrière comme le résultat conjoint de leurs dynamiques respectives, à savoir non seulement la dynamique individuelle (agency) et la dynamique structurelle (structure) mais aussi et surtout la réciprocité et l'interdépendance de ces deux dynamiques. « *Careers are outcomes of the co-generative relationship between agentic choices and actions and structural constraints and opportunities* » (Schneidhofer *et al.*, 2020, p. 71). Dès lors, m'interroger sur ce qui se joue entre l'individu qui construit sa carrière et l'organisation qui la gère nécessite d'appréhender la carrière comme un construit résultant d'un processus d'interactions réciproques entre l'action individuelle (agency) et la structure sociale (structure), autrement dit de m'inscrire dans une approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure.

Barley (1989) conceptualise les scripts de carrière en mettant justement en scène cette dynamique agency/structure. Il conçoit la carrière comme le résultat non pas de la seule dynamique structurelle (structure) ou de la seule la dynamique individuelle (agency), mais bien des deux, la seconde étant à la fois structurée par et structurante de la première. En outre, portant ma réflexion sur la construction de la carrière à la croisée de l'individu et de l'organisation, c'est au niveau de la structure organisationnelle que mon questionnement se focalise, et ce, dans un contexte institutionnel donné (Livian, 2004 ; Louart, 2013 ; Mayrhofer *et al.*, 2007).

4.2. La structure organisationnelle comme espace de carrière

Le cadre général d'analyse des carrières, établi par Arthur, Hall et Lawrence dans leur ouvrage de référence (1989b), appelle à prendre en considération non seulement la dualité des parties prenantes de la carrière (« *individuals and institutions* ») mais aussi l'ancrage de la carrière dans le temps et l'espace (« *emergence and relativity* »). Si j'ai clairement identifié mon duo de

parties prenantes en l'individu et l'organisation, faisant du niveau institutionnel le contexte de mon étude, qu'en est-il pour mon appréhension du temps et de l'espace ? La carrière émergeant à l'évidence avec le temps (« *emergence* »), la dimension temporelle constitue l'un des piliers de son étude (Gunz & Mayrhofer, 2017a ; Mayrhofer & Gunz, 2020). Son traitement devra alors faire l'objet d'une attention spécifique dans ma méthodologie de recherche, et ce, d'autant plus pour une recherche processuelle (*cf.* chapitre 4). Quant à la dimension spatiale, elle demande de délimiter l'espace au sein duquel la carrière se construit et s'observe à mesure des positions relatives que l'individu y occupe (« *relativity* »). Cet espace peut être de nature géographique ou sociale, et dans ce second cas, il peut être occupationnel (lié à une profession) ou organisationnel (Gunz & Mayrhofer, 2017a).

Mon questionnement de départ me conduit à situer le processus de construction de la carrière dans l'espace organisationnel afin de réinvestiguer une réalité qui semble avoir été négligée. En effet, après s'être très largement focalisée sur les nouvelles carrières se construisant par-delà les frontières organisationnelles, la communauté scientifique en est arrivée à remettre en question l'obsolescence annoncée de la carrière organisationnelle. En l'ayant réduite à une pâle copie de la carrière bureaucratique à l'ancienne (Weber, 1922/1971), avec sa promesse d'un emploi à vie et sa trajectoire ascendante, la littérature contemporaine a gommé d'emblée la diversité et la complexité potentielles des carrières qui continuent pourtant de se construire au sein de l'espace organisationnel (Clarke, 2013). Resserrer mon angle de vue sur l'espace organisationnel me permet justement de (re)zoomer sur cette réalité complexe en observant particulièrement les mouvements internes que l'individu opère en passant d'une position à l'autre : « *the moving perspective in which persons orient themselves with reference to the social order* » (Hughes, 1958, p. 67). Cette appréhension par le mouvement, à la fois physique et psychologique (Sullivan & Arthur, 2006), fait de la mobilité l'ossature de la séquence de carrière que je souhaite précisément observer au sein de l'espace organisationnel.

Toutefois, le choix de considérer l'organisation comme espace de carrière pose question. Il signifie de concevoir l'organisation comme une structure qui sert de substrat au processus que je cherche à analyser. Si l'organisation prend ici une forme structurée, située dans le temps et l'espace, délimitée par des frontières qui la séparent de son environnement, en est-elle pour autant à considérer comme résolument statique ?

4.3. La portée organisationnelle de la dynamique agency/structure de la carrière

La dualité du structurel de Giddens (1984), sur laquelle s'appuie Barley (1989), « permet de mettre en avant un concept d'organisation qui désigne deux propriétés essentielles de tout système d'activité : le caractère structuré (forme) et structurant (processus) de l'action » (Kechidi, 2005, p. 350). En d'autres termes, l'organisation est à la fois une structure relativement invariable (« l'organisé ») et un processus d'activité (« l'organisant »). Cette conception duale de l'organisation demande d'accepter de déstabiliser la stabilité (Langley, 2007), autrement dit de ne pas figer l'organisation dans sa réalité statique mais de l'examiner dans sa réalité dynamique. Ainsi, quand l'organisation comme « structure » forme l'espace au sein duquel les individus agissent pour construire leur carrière, l'organisation comme « processus » agit dans la construction de ces carrières individuelles. Si la littérature contemporaine définit l'individu comme un « acteur » (Gunz & Mayrhofer 2017a) qui dispose d'options parmi lesquelles il choisit en responsabilité pour construire sa carrière, la dualité du structurel signifie que l'action de l'individu prend sens et se façonne par l'organisation autant qu'elle donne sens à l'organisation et, ce faisant, contribue à la façonner.

« Career theory today almost always takes the perspective of the individual career actor (as an exception, see Schein, 1978). In doing so, it largely fails to acknowledge careers as an organizational concern and ignores the strategic function careers serve for organizations » (Andresen, 2020, p. 219). En ne retenant que la perspective de l'individu acteur, l'attention ne se porte que sur le résultat individuel de la carrière au regard des objectifs personnels qu'il s'est assignés. Pourtant, en constituant une part des efforts que l'organisation fournit pour gérer ses ressources humaines, la gestion des carrières individuelles doit aussi lui permettre d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignés. Alors que la littérature contemporaine occulte la question du résultat organisationnel de la carrière, c'est à celle-ci que ma recherche s'intéresse à l'aune de mon approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure.

Cette question épineuse exige de considérer le résultat organisationnel de la carrière, non pas comme un résultat qui serait prédéterminé par la seule dynamique structurelle ou qu'il s'agirait d'évaluer à un instant *t* en suivant une logique d'adéquation avec les objectifs organisationnels, mais comme un résultat qui se construit et se reconstruit continuellement dans l'interaction constante avec la dynamique individuelle. Si l'organisation délimite l'espace (« l'organisé ») au sein duquel elle gère les carrières individuelles (« l'organisant »), les carrières individuelles font « vivre » cet espace et contribuent ainsi à le façonner, à le structurer, dans le flux continu de l'action et de l'interaction entre individus et organisation, autrement dit à continuellement le

transformer (Jones & Dunn, 2007). C'est précisément en ce sens que ma recherche questionne le résultat organisationnel de la carrière, me conduit ainsi à formuler ma question de recherche comme suit :

Comment la carrière, résultant d'une dynamique à la fois individuelle et structurelle, contribue-t-elle à la transformation organisationnelle ?

« There exists... a curious hiatus between the psychological and the sociological approaches. On the one hand, we have psychologists saying “people make careers” and, on the other hand, sociologists claiming that “careers make people”... Researchers must begin to study both sides of the coin... [...] Perhaps the best direction in which to proceed is to begin constructing a framework on which an interdisciplinary study of careers and career development can rest » (Van Maanen & Schein, 1977, p. 44-45). Aux chercheurs en gestion, dont je fais partie, de se saisir de cet appel longtemps resté sans réponse.

CHAPITRE 2. Cadre conceptuel : les scripts de carrière au cœur du processus de gestion des carrières

Concevoir une approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure est une chose mais s'en saisir empiriquement en est une autre. En effet, le haut niveau d'abstraction de cette approche théorique pose la question de son opérationnalisation et, de ce fait, exige de s'outiller conceptuellement pour pouvoir réellement s'en saisir sur le plan empirique.

(1.) Comment me saisir des dynamiques individuelle et structurelle de la carrière au sein de l'espace organisationnel ? A des fins analytiques, l'approche de la carrière par la dynamique agency/structure implique déjà de me saisir de l'agency et de la structure pour ensuite pouvoir considérer la dynamique de leur relation. M'arrimant aux préoccupations propres à ma discipline de recherche, la gestion des ressources humaines, j'appréhende ces dynamiques individuelle et structurelle sous le prisme gestionnaire. Autrement dit, plus que la carrière dans la perspective de l'individu ou celle de l'organisation, c'est la « gestion » de la carrière par l'individu (en tant que dynamique individuelle) et par l'organisation (en tant que dynamique structurelle) que j'observe, ce que la littérature gestionnaire identifie respectivement comme le *career self-management* (CSM) et l'*organizational career management* (OCM).

(2.) Comment capter l'essence de la relation entre les dynamiques individuelle et structurelle de la carrière au sein de l'espace organisationnel ? Dans le puzzle de la théorie moderne des carrières, les « scripts de carrière » constituent l'un des rares cadres conceptuels pouvant fournir un moyen non seulement de capter et d'analyser ce qui se passe dans cette boîte noire mais aussi d'en observer la portée organisationnelle comme ma question de recherche le vise. En effet, se positionnant à la croisée de la psychologie et de la sociologie, Barley (1989) confère aux scripts de carrière un rôle de médiation au cœur d'un processus qui met en scène la relation d'interdépendance entre l'agency et la structure. Pour autant, il n'a pas rendu la tâche facile aux chercheurs souhaitant mobiliser ce cadre conceptuel en les obligeant à penser ses impensés, donnant ainsi lieu à des exploitations pour le moins hétérogènes dans l'état actuel de la littérature. Son opérationnalisation empirique me demande non seulement de clarifier sa définition mais aussi d'adapter sa modélisation sous mon prisme gestionnaire.

(3.) Comment cela se décline-t-il pour ma question de recherche ? En me guidant sur les pas de la transformation organisationnelle que je cherche à observer, la modélisation du processus de gestion des carrières autour des scripts de carrière me permet d'identifier deux sous-questions

de recherche. La première est centrée sur le contenu du processus (le « quoi »), autrement dit sur les scripts de carrière qui intermédiennent la dynamique individuelle d'autogestion de carrière (le CSM pour l'agency) et la dynamique structurelle de gestion des carrières (l'OCM pour la structure). La seconde est centrée sur le processus lui-même (le « comment »), autrement dit sur les phases qui décomposent le flux continu d'interactions entre ces dynamiques individuelle et structurelle (agency/structure) autour des scripts de carrière et qui mettent en évidence sa portée transformative.

1. Reconsidération de la gestion des carrières par la dynamique agency/structure

Ni sociologue, ni psychologue, je me suis initialement emparée de la carrière comme un enjeu majeur de gestion des ressources humaines pour les organisations contemporaines. « Parce que la question des rôles respectifs des individus et des organisations est une question cruciale pour le chercheur en sciences de gestion » (Dany, 2004), je m'intéresse au processus de *construction* comme étant un processus de *gestion*, non plus seulement de *la* carrière comme propriété de l'individu ou de la structure (Jones & Dunn, 2007), mais *des* carrières comme une pluralité de réalités individuelles se manifestant au sein de l'espace organisationnel.

« L'individu gère sa propre carrière et l'organisation se préoccupe d'établir une cohésion dans la gestion de l'ensemble des carrières individuelles » (Guérin & Wils, 1992, p. 51). Me saisir de la *carrière* comme le résultat d'une dynamique à la fois individuelle (agency) et structurelle (structure), c'est donc la comprendre comme le résultat de la dynamique de *gestion* engagée à la fois par l'individu (l'autogestion de carrière) et par l'organisation (la gestion des carrières). Cette appréhension gestionnaire de l'agency et de la structure en matière de carrière me permet non seulement de rendre visibles les dynamiques par lesquelles l'individu et l'organisation se mettent respectivement et simultanément en action, mais aussi d'identifier le processus par lequel ces dynamiques entrent en interaction.

Afin de pouvoir conceptualiser le processus qui montre et met en scène l'interdépendance de ces dynamiques telle que ma question de recherche le requiert, il m'est préalablement nécessaire de les considérer séparément telle que la littérature tend majoritairement à le faire.

1.1. La gestion des carrières par l'organisation (structure)

Si l'idée générale d'une dynamique structurelle de la carrière prend historiquement racine dans la tradition sociologique, qu'en est-il précisément du rôle gestionnaire de l'organisation ? Au-delà de la simple conception de la carrière organisationnelle comme modèle type, mon voyage aux origines de la théorie des carrières m'a montré que Schein (1971, 1978) est l'un des rares auteurs fondateurs à porter dès le début son attention sur l'espace organisationnel et, avec Van Maanen (1977), à positionner l'organisation comme une partie prenante du développement de carrière. Néanmoins, la dynamique de gestion des carrières entreprise par l'organisation, en tant que phénomène dépassant la simple considération instrumentaliste des outils de gestion, reste à éclairer plus avant dans sa réalité contemporaine.

1.1.1. Les fondements de l'Organizational Career Management (OCM)

« *The theoretical base of organizational career management is quite thin* » (Baruch & Peiperl, 2000, p. 348). En effet, avant que les sciences de gestion et notamment la GRH s'emparent de cette prérogative gestionnaire, seuls les économistes se sont saisis de l'intérêt de l'organisation à investir dans le développement de ses employés (Bagdadli & Gianecchini, 2020).

S'intéressant aux pratiques des firmes américaines d'après-guerre, Doeringer et Piore (1971) analysent le marché du travail et mettent en évidence l'existence de deux types de marché : le marché externe et le marché interne. Sur le premier, la rémunération et l'affectation des ressources humaines sont classiquement déterminées par des variables économiques selon des mécanismes concurrentiels. Quant au second, ces économistes le définissent comme « une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives » (cités par Ferrary, 1994, p. 93). En considérant que ces deux marchés restent interconnectés au travers de ports d'entrée et de sortie, « un marché interne du travail n'est autre que l'ensemble des procédures par lesquelles les travailleurs, à l'intérieur de l'organisation, sont protégés de la concurrence des travailleurs à l'extérieur » (Favereau, 1989, p. 307).

Le marché interne du travail se distingue donc par des qualifications qui lui sont spécifiques, une formation qui s'effectue en cours d'emploi et des règles coutumières qui assurent la stabilité de l'emploi (Doeringer & Piore, 1971). Au travers de sa théorie des coûts de transaction, Williamson (1981) assoit l'utilité de ce marché interne du travail en montrant qu'il permet de minimiser les risques d'opportunisme des employés et d'inciter à leur coopération au travers,

entre autres moyens, d'un système interne de promotions. Dès lors, plutôt que de s'en remettre systématiquement au jeu coûteux et incertain de l'offre et de la demande sur le marché externe du travail, l'organisation peut choisir d'investir elle-même dans le capital humain de ses employés (Becker, 1962) et la gestion de leurs carrières constitue l'un des pans de cet investissement (Rosenbaum, 1984).

Ces racines économiques contribuent ainsi à légitimer la dynamique de gestion des carrières comme une part importante des efforts que l'organisation déploie afin de gérer ses ressources humaines, ce que la communauté internationale nomme l'*organizational career management* et désigne communément par son acronyme OCM. En considérant les employés comme des ressources pouvant contribuer à la performance de l'organisation (De Vos & Cambré, 2017), la littérature gestionnaire appréhende l'OCM comme un sous-ensemble de la GRH (Bagdadli & Gianecchini, 2020 ; Baruch & Peiperl, 2000) qui s'inscrit dans une perspective à long-terme et se destine à soutenir la stratégie organisationnelle (Andresen, 2020 ; Guérin & Wils, 1992 ; Sonnenfeld & Peiperl, 1988). La mise en œuvre de l'OCM requiert alors la définition préalable de ses objectifs en cohérence avec la stratégie définie par l'organisation et la conception d'un système de gestion qui puisse permettre de les atteindre dans la pratique.

Pour autant, bien que la littérature contemporaine sur les carrières reconnaisse son existence et sa légitimité, elle s'est davantage intéressée à la gestion par l'individu et a longtemps laissé l'*organizational career management* dans son angle mort. Ces dernières années, s'accordant sur la nécessité de reconsidérer ce qui se joue en matière de carrière au sein de l'organisation, plusieurs chercheurs s'efforcent de clarifier la nature et l'étendue des prérogatives de l'OCM pour mieux appréhender sa réalité contemporaine (e.g., Andresen, 2020 ; Bagdadli & Gianecchini, 2019, 2020 ; De Vos & Cambré, 2017 ; Van Laer *et al.*, 2021 ; Zhao *et al.*, 2022).

Concernant les objectifs visés par l'OCM, les « *OCM outcomes* », Andresen (2020) se propose, dans le récent ouvrage collectif sur les carrières (Gunz *et al.*, 2020), d'en dresser un tableau actualisé et le plus exhaustif possible en discutant leur pertinence relative selon une conception traditionnelle ou contemporaine de la carrière. Au-delà d'une performance organisationnelle mesurée au retour sur investissement dans la perspective des économistes, les *OCM outcomes* peuvent désormais être de plusieurs ordres : soutenir l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences, permettre une certaine flexibilité organisationnelle d'un point de vue qualitatif, temporel ou spatial, maintenir la motivation des employés en termes de satisfaction et d'engagement au travail. En effet, devant composer avec un environnement de plus en plus incertain et instable, les organisations contemporaines ont résolument besoin de se

doter de « ressources humaines flexibles, adaptables et mobiles » (Abraham, 2004, p. 35) et font du développement du marché interne du travail un enjeu stratégique. En tant que composante structurante des carrières se façonnant au sein de l'espace organisationnel (Schein, 1971), la mobilité interne devient un « outil de la dynamique organisationnelle » (Notais & Perret, 2012, p. 122) au service des OCM *outcomes* précités (Andresen, 2020). En assurant ainsi le décloisonnement intra-organisationnel, la mobilité interne sous toutes ses formes (Schein, 1971) permet à l'organisation d'assurer une adéquation efficiente entre les ressources disponibles et les besoins organisationnels (Abraham, 2004 ; Brillet & Janand, 2016 ; Roger & Ventolini, 2004). Cet enjeu est d'autant plus important pour des organisations ayant peu recours au marché externe, telles que les organisations publiques ou les professions dont l'accès est conditionné par un concours spécifique (Janand & Brillet, 2016), comme c'est d'ailleurs le cas pour les magistrats et l'organisation judiciaire.

Concernant la mise en œuvre de l'OCM, Bagdadli et Gianecchini (2020) se proposent, quant à elles, de recenser les pratiques de gestion des carrières, les « *OCM practices* ». Il s'agit des activités entreprises par l'organisation afin de planifier et de gérer les carrières de ses employés (De Vos, Dewettinck, et al., 2009) et notamment d'orchestrer les mobilités internes. « *Internal labour markets are organizational career systems defined by specific internal mobility policies and practices* » (Bagdadli & Gianecchini, 2020, p. 367). Les plans de remplacement ou de succession, les rotations de poste, les entretiens d'évaluation et de carrière, les *assessment centers*, la formation et le développement, les bourses d'emploi, le mentoring, les cellules d'orientation ne sont que des exemples de la grande variété des pratiques répertoriées par les auteurs dans quatre grandes entreprises multinationales. La convergence de leurs observations montre que les OCM *practices* s'inscrivent dans une logique systématique, autrement dit que chacune des pratiques ne prend pas sens isolément mais comme une composante d'un système de pratiques conçu et guidé par la recherche de performance. Cette mise en cohérence des pratiques, à la fois entre elles (faisant la cohérence interne du système) et avec la stratégie organisationnelle (faisant la cohérence externe du système), conforte le caractère stratégique que revêt la gestion des carrières.

Déjà dans les années 1990, Guérin et Wils (1992) proposent une classification logique des pratiques fondant ce système selon trois dimensions : la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. Selon ces gestionnaires, il s'agit pour l'organisation de formuler des plans de carrière répondant à la stratégie organisationnelle dans une démarche d'anticipation, de les implémenter via des outils et pratiques de gestion dans une démarche de concrétisation et d'en

apprécier le déroulement dans une démarche de contrôle. En concevant ainsi son système de gestion des carrières, l'organisation « aide et influence l'individu dans la prise de décisions personnelles favorables aux intérêts organisationnels » (p. 51). Cette typologie de pratiques, ancêtres des OCM *practices*, met en lumière et opérationnalise la logique *top-down* qui soutient le système de gestion des carrières.

Ainsi, aussi ténus soient-ils, ces fondements me montrent que la dynamique structurelle de la carrière, dont je cherche à me saisir au sein de l'espace organisationnel, se met en œuvre au travers de son système de gestion des carrières, que je désigne comme l'OCM *system* dans la continuité du vocable mobilisé dans la littérature. « *Career systems refer to the dynamic aspects of human resource management (HRM) policies* » (Sonnenfeld, 1989, p. 202).

1.1.2. Le système organisationnel de gestion des carrières (OCM system)

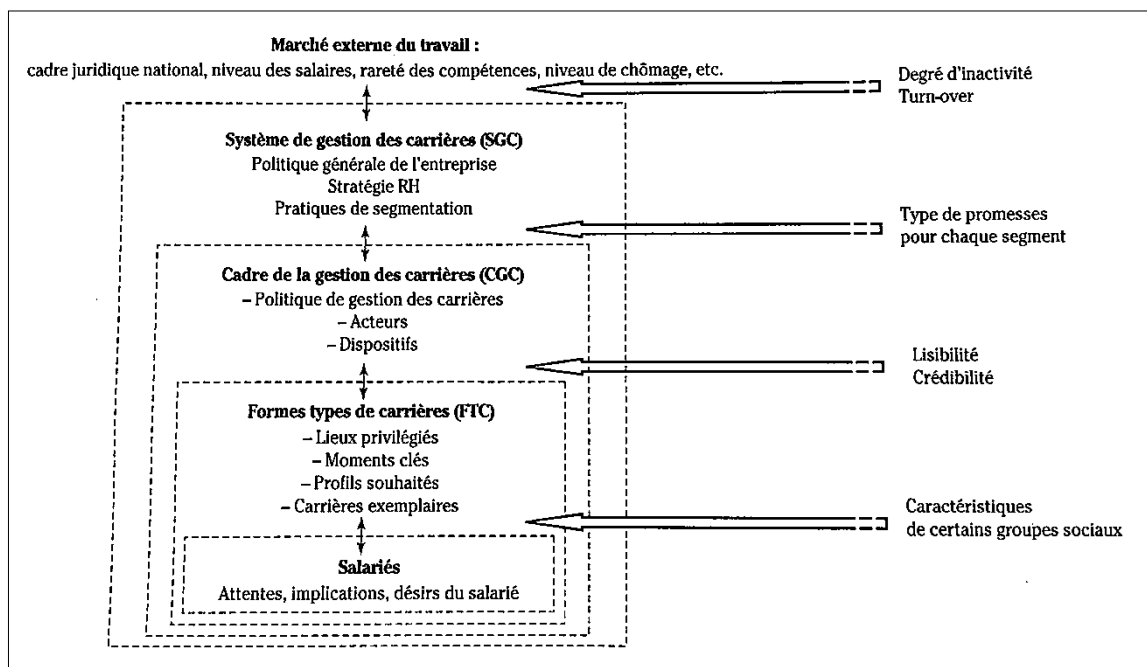
Le principe de système est présent dans la littérature sur les carrières dès la fin des années 1980. La définition qu'en proposent alors Sonnenfeld et Peiperl est toujours largement mobilisée dans la littérature (Bagdadli & Gianecchini, 2020) et me sert de point de départ : « *career systems are the collections of policies, priorities, and actions that organizations use to manage the flow of their members into, through, and out of the organizations over time* » (1988, p. 588).

A partir de cette définition, ces auteurs proposent une typologie de systèmes de carrière articulée autour de deux propriétés fondamentales : le flux d'approvisionnement désignant le flux d'entrée et de sortie du marché interne du travail et le flux des affectations correspondant au flux de mobilité interne à l'organisation. Quatre systèmes types émergent de leur analyse. La « *fortress* » est caractérisée par un comportement de retranchement, une fidélisation renforcée des talents de base et un recrutement très sélectif à l'externe en remplacement des effectifs licenciés. Le « *club* », axé sur la rétention, met l'accent sur la fiabilité et l'engagement au profit d'un très faible turnover et d'une pérennisation des effectifs jusqu'à la retraite - à l'image de la garantie de l'emploi à vie au sein des organisations publiques. La « *baseball team* », centrée sur le recrutement, mise sur une forte rotation de ses employés qui développent individuellement des carrières à l'externe. Enfin, l'« *academy* », au service du développement, privilégie le recrutement en début de carrière et propose des plans de carrière individualisés pour fidéliser ses jeunes recrues - comme peuvent l'exiger les très hautes qualifications d'une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982). Bien qu'elle offre un premier niveau de lecture des choix stratégiques opérés par l'organisation pour gérer ses carrières à l'interne, ancêtres des

OCM *outcomes*, ces systèmes types (à l’instar des modèles types de carrière) ne laissent que peu de place à la contextualisation et à l’appréciation de la complexité qu’elle implique pour la dynamique structurelle de la carrière.

Cherchant à me saisir de l’OCM *system* non seulement dans ce qui le fonde et le compose mais aussi dans ce qui l’anime et l’articule, le « modèle contextuel d’analyse des systèmes de gestion des carrières au sein des marchés internes du travail » proposé par Falcoz (2004) retient davantage mon attention (figure 1). En effet, il permet de conceptualiser l’emboîtement des différents niveaux structurels de gestion des carrières, du contexte institutionnel à la stratégie organisationnelle, ainsi que la manière dont le système de gestion s’opérationnalise jusqu’au niveau individuel. Bien que l’auteur précise qu’il se limite à une application dans le secteur privé, arguant un cadre institutionnel bien plus déterministe dans le secteur public, je considère qu’il n’en fait pas moins sens dans le contexte de modernisation des organisations publiques, et notamment de l’organisation judiciaire. « *Just as environmental forces change structural and strategic factors of a firm, so too can we predict changes in a company's career system to match strategic transformations* » (Sonnenfeld, 1989, p. 219).

Figure 1 - Modèle d’analyse d’un système de gestion de carrière (Falcoz, 2004, p. 32)



Falcoz positionne le système de gestion des carrières (autrement dit l’OCM *system*) comme une enclave au cœur du marché externe du travail avec lequel il est interconnecté (Doeringer & Piore, 1971) et du cadre juridique qui le régit. L’état du marché externe, sur lequel l’organisation se pourvoit en ressources humaines, et la nature du cadre juridique, dont

dépendent les relations d'emploi qu'elles lient, influencent ses marges de manœuvre en matière de stratégie RH et donc de gestion des carrières (autrement dit les OCM *outcomes*). La vocation du système de gestion des carrières est de permettre à l'organisation d'attirer et de fidéliser ses ressources humaines, en fonction de ses besoins actuels et futurs ainsi que des contraintes et opportunités qui se présentent dans le contexte socioéconomique et institutionnel qui est le sien. A cet effet, elle formule, adapte et segmente ses promesses de carrière selon la valeur ajoutée et le degré de spécificité des profils pour l'organisation (Dany, 2001).

A l'autre extrémité du modèle, l'individu cherche à poursuivre le projet de carrière qu'il a plus ou moins conscientisé et formule en ce sens des attentes et des désirs. Mais il n'est pas libre. Quelle que soit son implication, la réalisation de ses intentions et de ses objectifs est contrainte par le cadre de gestion des carrières qui met justement en œuvre les promesses formulées par l'organisation. Dès lors, pour se représenter les carrières possibles, celles qui sont encouragées par l'organisation, « les individus, par un travail incessant d'interprétation et de jugement, cherchent à schématiser les espaces-temps professionnels les plus attractifs et les plus valorisés, les dispositifs les plus efficaces, les politiques les plus fortement affirmées et susceptibles de prendre forme » (Falcoz, 2004, p. 27). Afin de soutenir ses objectifs stratégiques (ses OCM *outcomes*), l'organisation met en avant des « lieux privilégiés » (des espaces géographiques ou fonctionnels au sein de l'espace organisationnel), des « moments clés » (la dimension temporelle idéale), des « profils souhaités » (les atouts recherchés) et les « carrières des autres » (des exemples de réussite, de voie de garage ou d'échec). Lorsque l'ensemble de ces signes et de ces repères forment un tout cohérent, ils permettent aux individus de visualiser les formes types de carrière légitimées par l'organisation et d'en faire leur propre expérience. Malgré cette idiosyncrasie, les individus se référant à une même forme type de carrière partagent des caractéristiques communes et constituent un groupe social identifiable, une segmentation qui, si elle est analysée, peut servir de levier de gestion pour l'organisation.

Au cœur du modèle, le cadre de gestion des carrières traduit dans la pratique les intentions stratégiques fondant le système de gestion des carrières en exerçant « un faisceau de contraintes sur les individus » (*ibid.*, p. 29). En effet, il s'agit pour l'organisation d'orienter concrètement les comportements des individus vers les formes types de carrière. Le cadre de gestion s'appuie sur trois piliers : les politiques de gestion, les dispositifs de gestion et les acteurs de la gestion. Reposant sur les règles et les valeurs de l'organisation, que celles-ci soient explicites ou implicites, les politiques de gestion permettent aux individus de distinguer les comportements attendus des comportements proscrits par l'organisation, elles définissent ainsi des « passages

obligés » ou des « tremplins de carrière ». Le contour du cadre de gestion étant ainsi dessiné, les dispositifs de gestion, au travers d'outils et de pratiques (autrement dit des OCM *practices*), permettent de mettre en application la politique de gestion et de l'adapter en fonction de la segmentation des profils. Enfin, ce cadre est mis en œuvre par les acteurs de la gestion qui, selon la stratégie organisationnelle et les segments concernés, s'engagent plus ou moins activement dans l'accompagnement et le suivi des carrières des individus.

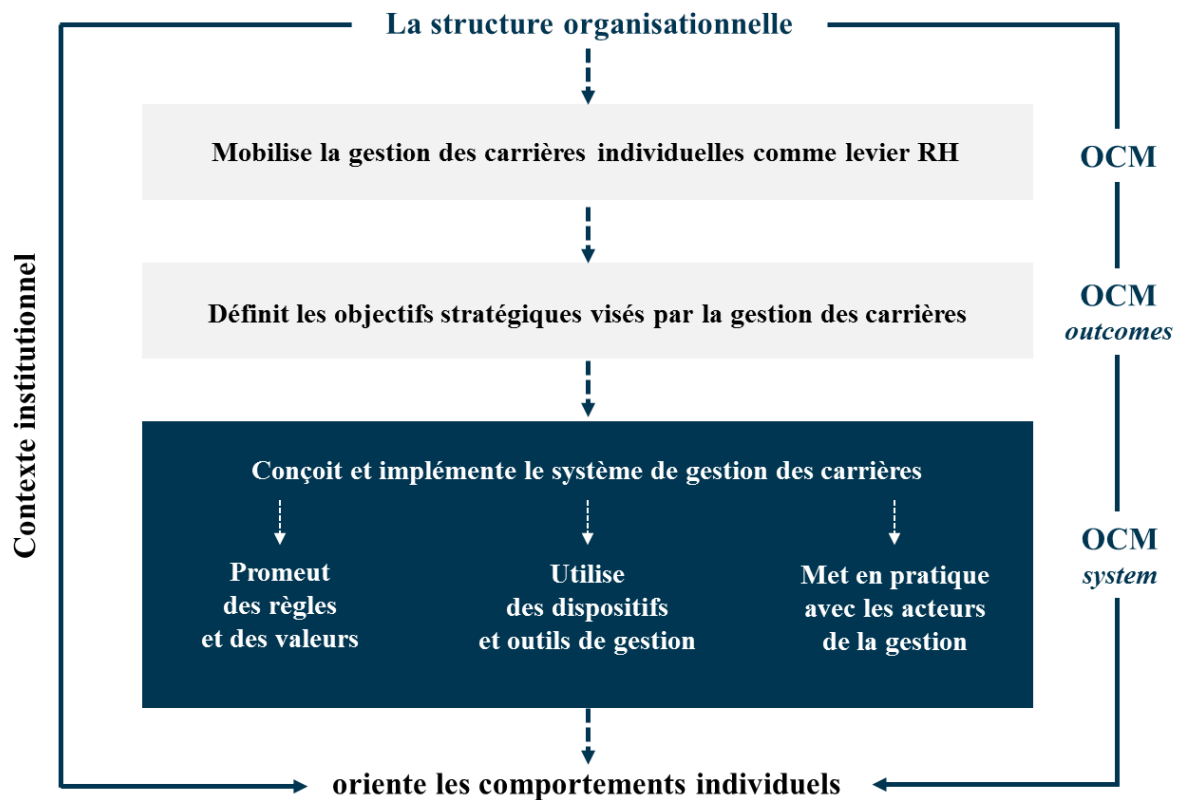
Dans la proposition de Falcoz, ce cadre constitue le cœur du réacteur du système de gestion des carrières (l'OCM *system*), dont l'efficacité dépend de sa « lisibilité » et de sa « crédibilité » (p. 30). Les dispositifs de gestion doivent pouvoir matérialiser les intentions stratégiques contenues dans les politiques de gestion pour les rendre accessibles, tangibles et connues (la lisibilité). Et, les acteurs de la gestion, en accompagnant les individus, doivent pouvoir garantir une continuité cohérente entre les discours perçus et la mise en œuvre des politiques de gestion (la crédibilité).

Falcoz (2004) propose ainsi un modèle d'analyse du système de gestion des carrières qui me permet non seulement de cerner la dynamique structurelle de la carrière au sein de l'espace organisationnel mais aussi d'entrevoir les zones de tension entre intention stratégique et réalité pratique, entre volonté organisationnelle et désir individuel, entre acteurs de la gestion et acteurs de la carrière. Si je reviendrai progressivement sur les tenants et les aboutissants de ces tensions qui semblent manifestement constituer le creuset de la complexité de la carrière que je cherche à comprendre, je peux déjà mobiliser ce modèle ainsi que les apports de la littérature récente pour marquer une première étape dans ma démarche de conceptualisation.

1.1.3. Conceptualisation de la dynamique structurelle de gestion des carrières

A la lumière des mécanismes et des logiques exposés précédemment, je peux identifier les composantes structurelles de la gestion des carrières et surtout les mettre en mouvement. Plus que catégoriser des sous-ensembles de l'OCM, il s'agit de les considérer comme des activités qui prennent sens par leur interconnexion et de les décrire par des verbes d'action (Langley, 2007). La dynamique structurelle de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel peut ainsi être conceptualisée (figure 2) et synthétisée.

Figure 2 - La dynamique structurelle de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel



Dans un contexte institutionnel donné (dimension contextuelle de l'OCM), l'organisation mobilise la gestion des carrières comme levier de gestion des ressources humaines contribuant à sa performance. En cohérence avec sa stratégie organisationnelle, elle définit les objectifs visés par cette gestion des carrières, les OCM *outcomes* (dimension stratégique de l'OCM) et conçoit un système de gestion des carrières, l'OCM *system*, dont l'implémentation doit lui permettre de les atteindre. Pour orienter les comportements individuels (logique *top-down*), l'organisation promeut un ensemble de règles qui véhiculent et protègent ses valeurs, utilise des dispositifs et outils de gestion et s'appuie sur ses acteurs de la gestion pour mettre l'ensemble du système en pratique (dimension opérationnelle de l'OCM).

Dans cette dynamique façonneuse de carrières, une dimension semble néanmoins manquer. Il s'agit de la dimension de contrôle, continuellement induite par l'emboîtement des mécanismes dans le modèle de Falcoz (2004) mais clairement catégorisée dans la typologie de pratiques de Guérin et Wils (1992). Plus qu'ajouter une autre catégorie de pratiques, cela pose la question

centrale de l'effectivité de l'OCM *system*, autrement dit de la réalisation des OCM *outcomes*, et me mène à distinguer l'intention stratégique de l'organisation, dans son élan déterministe, du résultat opérationnel, dans sa réalité émergente (Langley, 2007).

Au-delà des problématiques de lisibilité et de crédibilité mises en avant par Falcoz (2004), qui renvoient à la cohérence interne et externe de l'OCM *system*, Dany (2001) souligne celle de la « légitimité » : les pratiques de gestion des carrières doivent pouvoir être acceptées par les individus de manière à ce qu'ils n'aient pas « de raisons fondamentales de chercher à s'y soustraire » (p. 210). Or, l'OCM *system* traduit une dynamique animée par un jeu d'acteurs. Son efficacité dépend peut-être des acteurs de la gestion, mais les individus ne sont pas pour autant des automates dociles telle la figure de l'*organization man* (Whyte, 1956), ils jouent aussi leur propre rôle en tant qu'acteurs de leur carrière.

Dès lors, la question de l'effectivité de l'OCM *system* ne pouvant à l'évidence se satisfaire de l'unilatéralité présumée de la logique *top-down*, il est temps de regarder ce qui se joue du côté des acteurs de la carrière.

1.2. L'autogestion de carrière par l'individu (agency)

Mon voyage au cœur de la théorie des carrières m'a montré que le courant de la *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996a ; Hall, 1996a), fort de son ancrage psychologue dans l'autodétermination, foisonne de contributions éclairantes sur l'individu acteur de sa carrière. Bien que mon approche par la dynamique *agency/structure* remette clairement en cause l'idée de dominance de l'*agency* individuelle caractérisant ce pan de la littérature contemporaine, ses apports me permettent d'appréhender les composantes et les mécanismes de la dynamique individuelle avant de projeter son interdépendance avec la dynamique structurelle.

1.2.1. Les fondements du Career Self-Management (CSM)

« *People are self-organizing, proactive, self-regulating, and self-reflecting. They are not simply onlookers of their behavior* » (Bandura, 2006, p. 164). C'est dans cette croyance en l'efficacité personnelle que se forge la conception d'un individu enclin à agir pour servir son dessein de carrière. Dans cette perspective, il s'agit de repositionner le capital humain comme la propriété première de l'individu (Becker, 1962) en ce qu'il fait des choix dans l'investissement de son propre capital afin de se doter des moyens nécessaires pour concrétiser son projet de carrière.

Cette dynamique entreprise par l'individu pour gérer sa carrière est identifiée dans la littérature internationale comme le *career self-management* et communément désignée par son acronyme CSM (e.g., Bagdadli & Gianecchini, 2020 ; De Vos *et al.*, 2009 ; De Vos & Soens, 2008 ; Jung & Takeuchi, 2018 ; King, 2004 ; Lent & Brown, 2013 ; Sturges *et al.*, 2002, 2005). « *Individual career management or career self-management (CSM) refers to the proactivity employees show with respect to managing their career* » (Bagdadli & Gianecchini, 2020, p. 371).

Qu'ils mentionnent explicitement le CSM ou y fassent implicitement référence, de nombreux travaux s'efforcent alors de décrypter les tenants et les aboutissants de cette autogestion de carrière. Mais, la grande majorité d'entre eux gardent en ligne de mire l'appréciation du résultat de la carrière pour l'individu (Pralong, 2021), autrement dit la mesure objective et l'analyse subjective du succès de carrière (e.g., Arthur *et al.*, 2005 ; Chudzikowski, 2012 ; De Vos & Soens, 2008 ; Inkson & Arthur, 2001 ; Jung & Takeuchi, 2018 ; Mirvis & Hall, 1994 ; Spurk *et al.*, 2019 ; Vos *et al.*, 2009). En effet, quand les antécédents ou déterminants intra individuels sont pris en compte, c'est essentiellement pour étudier leur relation avec le succès de carrière. Et quand les comportements individuels sont considérés, c'est le plus souvent pour analyser leur effet sur le succès de carrière. Bien que fortement orientées vers le résultat du CSM pour l'individu, ces contributions récentes m'éclairent sur les différentes dimensions que comporte l'autogestion de carrière.

Premièrement, le CSM possède une dimension cognitive faisant référence au sens que l'individu aspire à donner à sa carrière, autrement dit aux antécédents qui déterminent la nature de ses choix et orientent ses actions. Deuxièmement, la dimension comportementale du CSM correspond aux comportements que l'individu adopte pour gérer son capital de carrière (Inkson & Arthur, 2001). Troisièmement, le CSM se caractérise par sa dimension stratégique, celle-ci renvoyant aux objectifs de carrière que l'individu s'est fixés, autrement dit au résultat de carrière souhaité dont l'atteinte s'apprécie au travers du succès de carrière. Si la littérature contemporaine ne décline pas l'acronyme CSM pour mentionner ces différentes dimensions, ma démarche de catégorisation me mène, comme pour l'OCM, à m'appuyer sur le vocable mobilisé par l'ensemble des auteurs pour les nommer respectivement les CSM *antecedents*, les CSM *behaviors* et les CSM *outcomes*.

Alors que les dimensions cognitive et stratégique du CSM me permettent de comprendre ce qui fonde et guide la dynamique individuelle d'autogestion de carrière, les CSM *behaviors* semblent donner à voir l'action individuelle dans son opérationnalité.

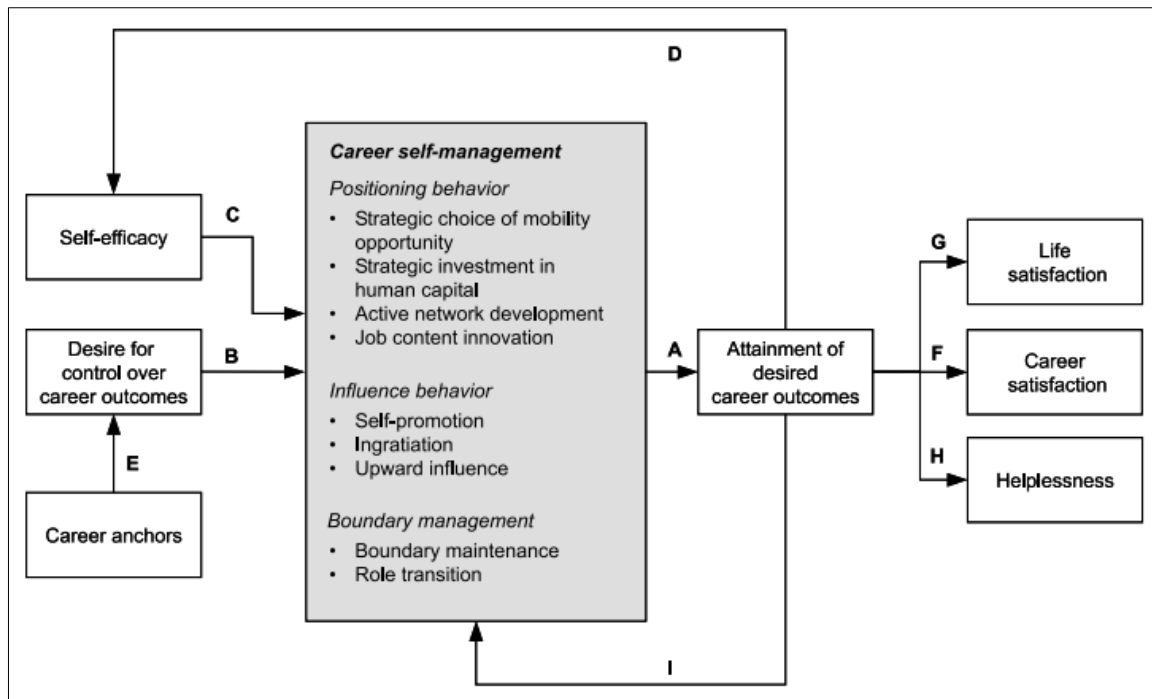
1.2.2. Les comportements individuels de gestion de carrière (CSM behaviors)

Les fondements du *career self-management* ancrent les comportements individuels dans ce que les auteurs appellent la « *career proactivity* » : « *an individual's self-initiated and future-oriented actions aiming to influence, change, and improve career circumstances including the situation and the self* » (Akkermans & Hirschi, 2023, p. 200 ; Jiang *et al.*, 2023, p. 146). Ici, l'individu est à l'initiative de l'action : non seulement il écrit son propre scénario, mais il réalise aussi le film de sa carrière, en plus d'y jouer comme acteur principal. Mais, je considère irréaliste d'envisager que l'individu agit seulement de manière préméditée pour déployer une stratégie personnelle et de surcroît de manière totalement libre et en pleine responsabilité. Mon approche de la carrière par la dynamique agency/structure ne pouvant accueillir une telle conception de l'agency fondée sur la rationalité individuelle, je retiens que la proactivité n'est à considérer que comme une sous-facette des *CSM behaviors* (Akkermans & Hirschi, 2023).

En effet, en manœuvrant sa vie professionnelle au fil du temps, l'individu peut chercher à maintenir un statu quo plutôt que viser le changement, développer des comportements réactifs plutôt que proactifs, improviser face à des situations ou opportunités imprévues. Afin de mieux comprendre comment les individus gèrent leur carrière et peuvent faire preuve d'adaptation et de flexibilité dans un environnement mouvant, King (2004) propose de mobiliser les apports de la *vocational psychology* et analyse ainsi le *career self-management* comme un phénomène comportemental pluriel. Dans cette approche, les *CSM behaviors* sont non seulement proactifs mais aussi adaptatifs et constituent la clé devant permettre aux individus de réaliser leurs *CSM outcomes*. Ils sont ainsi positionnés au cœur d'un modèle (*cf.* figure 3 ci-après) illustrant la nature continue et processuelle de l'autogestion de carrière, ainsi que ses causes et conséquences à long terme. Par ailleurs, King argue que la complexité accrue de l'espace organisationnel contemporain rend la compréhension des *CSM behaviors* aussi pertinente pour les individus gérant leur carrière à l'intérieur des frontières organisationnelles que pour ceux les franchissant.

Ce modèle présente trois types de *CSM behaviors*. Les premiers sont les « *positioning behaviors* », ils regroupent les choix stratégiques de mobilité interne ou externe, la stratégie d'investissement dans leur capital humain, le développement d'un réseau actif et l'innovation volontaire dans le contenu de leur travail. Les seconds sont les « *influence behaviors* », ils consistent à promouvoir leurs souhaits de carrière et à influencer en ce sens les décisions des « *gatekeepers* », autrement dit des personnes susceptibles de détenir un pouvoir décisionnaire dans le déroulement de leur carrière. Les troisièmes relèvent du « *boundary management* » et servent à maintenir la frontière souhaitée entre vie professionnelle et vie privée.

Figure 3 - Modèle des causes et conséquences du *career self-management* (King, 2004, p. 122)



Suivant une logique instrumentale centrée sur la recherche de contrôle et la prise de décision (King, 2004 ; Sturges *et al.*, 2002), l'ensemble de ces CSM *behaviors* vise finalement à éliminer ou du moins à composer avec les contraintes externes et internes à l'individu et à résoudre les problèmes pouvant entraver l'atteinte du résultat de carrière souhaité. En outre, selon les fondements de la *vocational psychology* sur lesquels King s'appuie pour décrypter les CSM *behaviors*, l'individu est amené à ajuster ses comportements selon l'étape de carrière à laquelle il se trouve, à savoir selon qu'il soit en phase d'exploration, d'établissement, de maintien ou de déclin (King, 2004 ; Super, 1953, 1957, 1980).

En plus de mettre en scène la dynamique individuelle d'autogestion de carrière, la proposition de King retient mon attention car elle assume que les individus n'ont pas toute latitude pour décider de l'issue souhaitée de leur carrière. Ici, les individus n'utilisent pas les CSM *behaviors* de manière indépendante mais justement pour faire face aux acteurs organisationnels qui sont en position d'influencer le déroulement de leur carrière, les dits *gatekeepers*. Dans le cadre de la structure organisationnelle, il peut s'agir des acteurs de la gestion des carrières ou, plus localement, des responsables hiérarchiques des individus concernés (King, 2004), notant que les uns et les autres prennent leurs décisions en s'appuyant sur les règles et les valeurs véhiculées par l'organisation (Bévort & Stjerne, 2020). Bien que cette interaction ne soit pas matérialisée dans le modèle de King, elle sous-tend sa conception des CSM *behaviors* et

esquisse, à l'instar de l'OCM *system* précédemment, la zone de tension entre les *gatekeepers* et les individus, entre la volonté individuelle et son résultat effectif.

1.2.3. Conceptualisation de la dynamique individuelle d'autogestion de carrière

De la même manière que pour la conceptualisation de la dynamique structurelle entreprise par l'organisation, les apports de la littérature contemporaine me montrent comment articuler les différentes dimensions de l'autogestion de carrière entreprise par l'individu, que sont les CSM *antecedents*, les CSM *behaviors* et les CSM *outcomes*, et les approches fondatrices de la carrière comme phénomène individuel me permettent de les étayer.

Les CSM *antecedents* dans lesquels s'origine la dynamique individuelle peuvent être analysés au travers des ancrs de carrière (Schein, 1978, 1996), une des causes du *career self-management* que King (2004) identifie dans son modèle, ou par un premier choix vocationnel (Holland, 1973) que l'individu cherche à accomplir. Concernant les CSM *outcomes*, les nombreux travaux cités en exemple précédemment s'en saisissent au travers du succès de carrière, qui peut être objectif (l'évaluation de la situation de carrière de l'individu selon des indicateurs structurels externes) ou subjectif (la perception que l'individu a de son résultat de carrière, notamment en termes de satisfaction comme le précise King dans son modèle).

Quant aux différents types de CSM *behaviors* répertoriés par King (2004), ils convergent tous vers une utilité commune : le développement du capital de carrière dans le but de concrétiser les CSM *outcomes* (Inkson & Arthur, 2001). Ainsi, les *positioning behaviors*, les *influence behaviors* et le *boundary management* renvoient respectivement aux compétences de carrière professionnelles, les *knowing-how*, relationnelles, les *knowing-whom*, et identitaires, les *knowing-why* (Inkson & Arthur, 2001 ; Parker & Arthur, 2004).

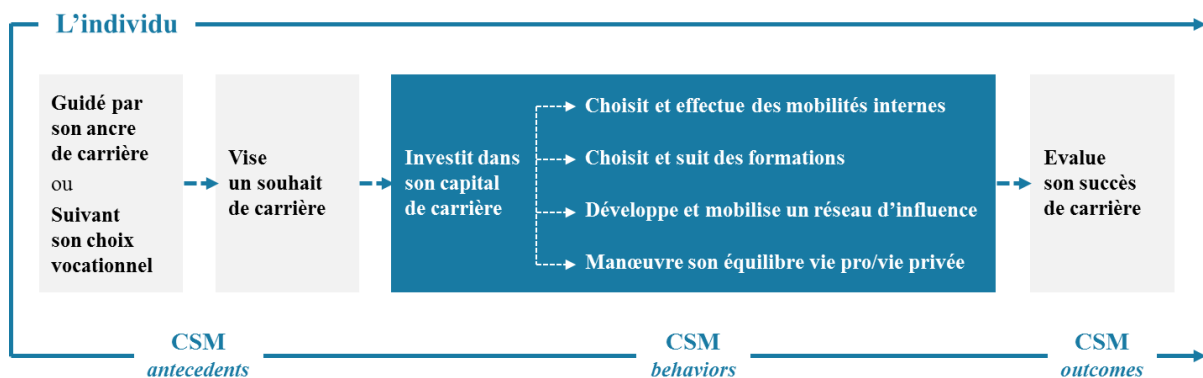
En effet, s'agissant des premières (les *knowing-how*), la mobilité (et particulièrement la mobilité interne dans la configuration qui m'intéresse) constitue pour l'individu un levier stratégique de développement de carrière, en contribuant à son apprentissage et à son acquisition d'expériences, en favorisant son développement personnel, en enrichissant le contenu de son travail, en diversifiant ses compétences et en facilitant sa socialisation (Abraham, 2004 ; Janand & Brillet, 2016 ; Schein, 1971) ; autant de bénéfiques que l'individu peut aussi soutenir en opérant des choix stratégiques de formation (Guérin & Wils, 1992). Ces CSM *behaviors* visent ainsi à réduire le risque de plafonnement de carrière de l'individu (Bardwick, 1986), qu'il s'agisse d'un plafonnement de contenu (bloqué dans un poste pleinement maîtrisé) ou d'un

plafonnement professionnel (empêché d'accroître ses apprentissages). Les secondes (les *knowing-whom*) permettent à l'individu de se constituer un capital social, un réseau de contacts auprès duquel il peut collecter les informations nécessaires, avec lequel il peut créer des opportunités et sur lequel il peut justement exercer son influence. Les *gatekeepers* font partie intégrante de ce réseau, pouvant faciliter les mobilités internes de l'individu ou au contraire le contraindre à un plafonnement structurel (freiné dans son évolution). Si les troisièmes (les *knowing-why*) sont originellement ancrées dans les CSM *antecedents*, l'individu mobilise ses compétences identitaires pour faire sens des événements, renforcer sa capacité à rebondir et s'adapter aux changements qui jalonnent son cheminement (Bender *et al.*, 2009), et la manière de manœuvrer son équilibre vie professionnelle/vie privée pour faire ses choix de mobilité en fait partie (Parker & Arthur, 2004).

En outre, concevoir l'ensemble de ces CSM *behaviors* comme des comportements d'ajustement (King, 2004) souligne non seulement la pertinence de situer l'action individuelle dans le temps, selon le cycle de carrière dans lequel l'individu se trouve (Super, 1980), mais aussi de nuancer l'intensité et la nature de cette action selon l'idiosyncrasie de chaque individu.

A la lumière de ces apports, la dynamique individuelle d'autogestion de carrière au sein d'un espace organisationnel peut ainsi être conceptualisée (figure 4) et synthétisée.

Figure 4 - La dynamique individuelle d'autogestion de carrière au sein de l'espace organisationnel



Suivant un premier choix vocationnel ou guidé par son ancre de carrière, l'individu évolue dans sa vie professionnelle et donne sens à sa carrière à mesure qu'il la vit (la dimension cognitive du CSM). Dans l'objectif d'atteindre le résultat de carrière souhaité, il autogère sa carrière en faisant des choix stratégiques d'investissement dans son capital de carrière (la dimension stratégique du CSM) et en les traduisant en actions à la fois proactives et adaptatives au travers des CSM *behaviors* (la dimension comportementale du CSM). Ainsi, selon l'étape de carrière à laquelle il se trouve et en cohérence avec son souhait de carrière, il effectue des mobilités internes et suit des formations, il développe un réseau d'influence, il manœuvre son équilibre vie professionnelle/vie privée.

Alors que la conceptualisation de la dynamique structurelle entreprise par l'organisation montre qu'elle ne peut se satisfaire de la logique *top-down* présumant de la docilité des individus à l'image de l'*organization man* (Whyte, 1956), la conceptualisation de la dynamique individuelle confirme qu'elle ne peut se satisfaire de la croyance en l'efficacité personnelle et encore moins de l'idéal du *free actor* (Pink, 2001).

1.3. La gestion des carrières comme processus multiniveau (agency/structure)

Les zones de tension ressortant de la dynamique structurelle de gestion des carrières (OCM) d'une part, et de la dynamique individuelle d'autogestion de carrière (CSM) d'autre part, peuvent maintenant me servir de boussole pour poursuivre mon chemin de conceptualisation sur la voie de la dynamique agency/structure.

1.3.1. L'interdépendance du CSM et de l'OCM

Tout d'abord, je reviens sur la question centrale de l'effectivité de l'OCM *system* soulevée précédemment, relevant de la tension entre l'intention stratégique de l'organisation et son résultat opérationnel. Alors qu'abondent les travaux académiques s'intéressant à l'analyse du résultat individuel de carrière (notamment au travers du succès de carrière), la littérature a manifestement occulté l'analyse du résultat organisationnel tant sur le plan théorique que sur le plan empirique (Bagdadli & Gianecchini, 2020), un enjeu pourtant majeur qui sous-tend justement ma question de recherche.

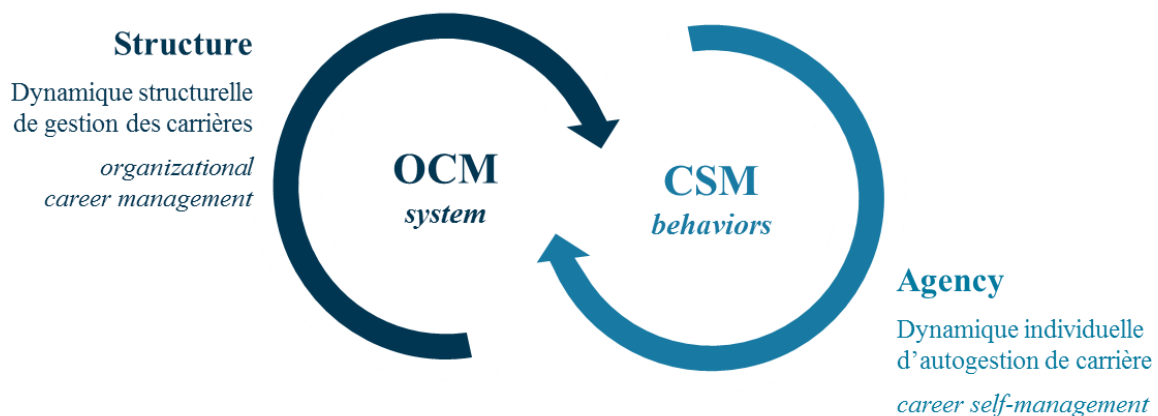
Porter mon attention sur ce résultat organisationnel implique de pouvoir analyser l'effet de l'OCM *system* non pas sur *une* carrière à un moment donné de la vie d'un individu mais sur *les* carrières individuelles qui se construisent au sein de l'espace organisationnel tout au long de la vie de l'organisation. Présupposer la stabilité et la pérennité de cet effet comme étant forcément conforme aux objectifs organisationnels n'est autre qu'un raccourci simplificateur gommant les aspérités et les discontinuités d'une réalité assurément plus complexe (Jackson, 1999 ; Langley, 1999). Comme le soulignent à juste titre Falcoz (2004) et Dany (2001), quand l'organisation s'efforce d'influer les comportements individuels, aussi lisible, crédible et légitime son système de gestion puisse-t-il être, l'individu ne s'y conforme pas forcément. Certes, il peut ajuster voire transformer ses souhaits de carrière afin que ceux-ci répondent aux besoins organisationnels, mais il peut aussi opter pour un comportement de retrait ou se démarquer en créant d'autres voies que l'organisation n'a pas préalablement pensées et prévues. Autant de possibilités qui s'expriment au travers des CSM *behaviors* et qui appellent à les prendre en compte pour analyser l'effectivité de l'OCM *system* au plus près de sa réalité.

En outre, si l'OCM *system* me permet de me saisir de la dynamique structurelle de gestion des carrières, c'est parce qu'il est un système qui se veut fondé stratégiquement, conçu comme un ensemble cohérent de dispositifs, d'outils et de pratiques de gestion, et animé par les acteurs de la gestion. Autrement dit, il s'agit d'un système complexe et dynamique (Gunz *et al.*, 2002) reflétant la structure organisationnelle et dont l'implémentation implique l'interaction entre les acteurs agissant au service des objectifs organisationnels (les *gatekeepers*) et les individus agissant au service de leur dessein personnel (les CSM *behaviors*). C'est dans cette mise en pratique de l'OCM *system* que la volonté organisationnelle et le désir individuel se font face, s'accordent, s'ajustent ou se distancient, que les règles et les pratiques de gestion des carrières sont « travaillées » (Grasser, 2021, p. 355), c'est-à-dire mises à l'épreuve de leur lisibilité, de leur crédibilité et de leur légitimité, et ainsi reproduites, contournées ou transformées. Si questionner l'effectivité de l'OCM *system* demande d'apprécier la cohérence interne et externe du système du point de vue de l'organisation, cela ne peut se faire sans comprendre qu'elle résulte non pas de la seule dynamique structurelle (OCM) mais de son interaction avec la dynamique individuelle (CSM).

A cet égard, Falcoz (2004, p. 27) explique que les carrières réelles des individus « tendent à modifier ou à confirmer » le cadre de gestion des carrières qui constitue en l'occurrence le cœur du réacteur de l'OCM *system*. C'est dans cette réalité émergente, résultat de la dynamique co-générationnelle (Schneidhofer *et al.*, 2020) entre l'OCM *system*, sous-système de l'organisation, et

les CSM *behaviors*, que la carrière contribue à la transformation organisationnelle. Mon appréhension gestionnaire de la carrière par la dynamique agency/structure conduit ainsi à reconsidérer la gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel comme un processus multiniveau au sein duquel l'OCM, au niveau de la structure organisationnelle, et le CSM, au niveau de l'agency individuelle, sont des dynamiques interdépendantes (figure 5).

Figure 5 - L'interdépendance de la dynamique structurelle de gestion des carrières et de la dynamique individuelle d'autogestion de carrière au sein de l'espace organisationnel



1.3.2. Le besoin d'articulation du processus CSM/OCM

La modélisation de ce processus multiniveau nécessite de pouvoir articuler les dynamiques structurelle (OCM) et individuelle (CSM). En effet, étant donné que ce processus engage ces dynamiques de manière simultanée et conjointe, son opérationnalisation exige de tracer le chemin de la dynamique structurelle, d'observer sa rencontre avec la dynamique individuelle et de suivre le chemin qui émerge de leur rencontre. Il ne s'agit pas d'étapes au sens d'un processus séquentiel et prévisible mais d'une manière de structurer la description des événements et de les rendre accessibles dans mon étude empirique (Langley, 1999).

Se plaçant à la croisée de l'individu et de l'organisation, la contribution de Van Maanen et Schein (1977) pourrait me servir de première marche vers l'articulation de ce processus. En effet, ces auteurs fondateurs envisagent le développement de carrière comme un processus qui se déroule tout au long de la vie et qui consiste à faire la synthèse entre les intérêts individuels et les opportunités ou les contraintes présentes dans l'environnement professionnel, autrement dit ici l'organisation, de manière à atteindre à la fois les objectifs individuels et organisationnels. Cette conception repose ainsi sur une logique d'adéquation qui vise un « *matching* » (pour

reprandre leur terme exact) entre les OCM *outcomes* et les CSM *outcomes*. Si je ne mets aucunement en cause la possibilité d'un tel *fit* entre les objectifs visés par l'individu et ceux fixés par l'organisation, cette conception du processus ne me permet pas de mettre en lumière la manière dont ils pourraient y parvenir et encore moins de concevoir une autre issue. Or, je ne cherche pas à gommer la complexité du processus ou à simplifier son issue, mais bien à me saisir de la réalité qui émerge justement de cette complexité.

En étudiant le « *dual meaning* » des carrières managériales, Gunz (1989) soutient aussi qu'il est important que chaque niveau d'analyse de la carrière, structurel et individuel, soit considéré à la lumière de l'autre. Après avoir détaillé les manières de se saisir de chacun de ces niveaux d'analyse, cet autre auteur fondateur conclut son article théorique en ouvrant la question de leur interaction (p. 243) : « *how might organizational career processes affect individual career processes, and vice versa?* ». Bien que Gunz mette ainsi en perspective une logique *bottom-up* qui retient toute mon attention en tant que corollaire de la logique *top-down*, sa réflexion n'aboutit pas à une modélisation explicite de cette récursivité et se restreint au cas des carrières ascendantes des managers comme levier de renouvellement organisationnel.

Par ailleurs, une littérature plus récente se propose d'étudier la relation entre l'*organizational career management* et le *career self-management*. L'analyse quantitative menée par Sturges *et al.* (2005) montre notamment comment les comportements individuels d'autogestion de carrière et l'engagement organisationnel dans la gestion des carrières contribuent à la réalisation du contrat psychologique. De Vos *et al.* (2009) adoptent également une approche quantitative pour étudier l'interaction entre le CSM et l'OCM dans le but d'expliquer les résultats de carrière des employés. Quant à Bagdadli et Gianecchini (2019), ces auteurs s'appuient sur une revue systématique pour proposer un cadre théorique visant à comprendre pourquoi et dans quelles conditions les OCM *practices* peuvent conduire au succès de carrière objectif. Van Laer *et al.* (2021) établissent, quant à eux, un programme de recherche identifiant divers domaines à tester quantitativement et à examiner qualitativement, dont notamment la façon dont les OCM *practices* entretiennent les frontières de carrière, contribuent à l'(in)égalité des chances et influent le succès de carrière. Certes, ces contributions s'efforcent d'éclairer le lien entre l'OCM et le CSM sur le plan empirique, mais elles visent à mesurer leur influence conjointe sur le résultat individuel de carrière. Bien qu'elles aient le mérite de prendre en compte la dynamique structurelle de gestion des carrières entreprise par l'organisation, elles ne s'intéressent pas pour autant au résultat organisationnel que je questionne.

Enfin, en menant une étude empirique des OCM *practices*, Baruch et Peiperl soulignaient déjà en 2000 ce manque de contributions théoriques permettant d'appréhender pleinement la portée organisationnelle de la carrière : « *the study of careers in organizational contexts - the way in which careers shape and are shaped by organizations - is short of theoretical and systematic approaches* » (p. 347). Si des travaux analysent les effets d'un outil ou d'une pratique de gestion des carrières sur les carrières individuelles (Bagdadli & Gianecchini, 2020), aucun, en l'état actuel de la littérature, ne propose de cadre conceptuel permettant d'analyser les effets de l'OCM *system*, en tant que système combinant plusieurs outils et pratiques de gestion, sur les carrières individuelles et encore moins de comprendre comment celles-ci transforment en retour l'organisation (Jones & Dunn, 2007).

Face à ce *gap*, il me faut poursuivre ma démarche de conceptualisation en mobilisant, dans le paysage de la théorie des carrières, un cadre que je peux adapter afin d'articuler de manière opérationnelle la dynamique *agency/structure* dans le processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel.

2. Médiation de la dynamique agency/structure par les scripts de carrière

Dans le premier *Handbook of Career Theory* (Arthur *et al.*, 1989b), Barley écrivait : « *when specialists stop to take stock of their progress, as is the partial function of a handbook such as this, they should not only seek to consolidate their hard-won treasures but also attempt to uncover long-neglected paths once blazed by their forebears. By so doing, specialists may reclaim realms of inquiry that might now be more profitably explored* » (1989, p. 41). Alors qu'il entendait ainsi reprendre le bâton que Hughes et ses héritiers, les interactionnistes symboliques de l'Ecole de Chicago, portaient autrefois, je choisis d'emboîter le pas de Barley sur le chemin longtemps négligé des scripts de carrière.

2.1. Du besoin de consolidation du concept des scripts de carrière

Mobiliser le concept des scripts de carrière (Barley, 1989, 2015 ; Barley & Tolbert, 1997) exige un éclairage préalable non seulement pour montrer comment il peut fructueusement servir à articuler la dynamique agency/structure dans mon approche gestionnaire de la carrière, mais aussi pour examiner les différentes manières dont de rares travaux contemporains ont choisi de l'exploiter. En effet, bien que très prometteuse lors de sa première formulation en 1989, la proposition conceptuelle de Barley est entachée de certains flous qui méritent d'être clarifiés en vue d'une mobilisation profitable.

2.1.1. La dualité agency/structure aux origines des scripts de carrière

Dans le chapitre d'ouvrage initiant le concept des script de carrière, Barley (1989) revendique la nécessité de se pencher sur ce qui devrait être selon lui le problème central de toute « psychologie sociale sociologiquement informée », à savoir sur le lien entre la structure et l'action. C'est en nourrissant cette ambition que ce théoricien de l'organisation reconsidère la portée de la carrière et propose un moyen conceptuel de se saisir empiriquement de l'interaction entre l'action et la structure dont elle résulte. Il s'en remet alors à la conception de la structure sociale revendiquée par l'Ecole de Chicago, rappelant qu'elle ne considère pas la structure sociale comme un fait social qui préexiste à l'action des individus (Durkheim, 1893/1922) mais comme une forme sociale qui prend corps par l'action des individus. Plutôt qu'appréhender la structure sociale au travers de propriétés objectives et immuables, ces sociologues américains cherchent à capter la réalité dynamique des structures sociales en ce qu'elles se composent de

règles qui peuvent varier dans le temps à mesure que les individus s'y confrontent au cours de leur vie sociale. Ils entreprennent ainsi de multiples études empiriques sur des terrains aussi variés qu'incongrus, cherchant à comprendre les histoires de vie d'individus déviant des règles imposées par les structures sociales. De ce foisonnement de recherches émergent les travaux de Hughes sur la sociologie du travail (1937, 1958), le premier d'entre eux à s'intéresser aux histoires de vie d'individus sur les terrains plus formels que sont les organisations et les professions, le conduisant ainsi à fonder le concept de carrière (*cf.* chapitre 1). Barley (1989) puise alors dans l'héritage légué par l'École de Chicago pour remettre en lumière la richesse du concept originel de carrière et remédier à la sous-exploitation qui s'en est suivie malgré elle.

A propos de l'inertie des traditions disciplinaires, les psychologues se focalisant sur l'individu et les sociologues sur la structure, Barley rappelle l'importance cruciale d'observer la dualité ontologique de la carrière, à la fois objective dans sa perspective structurelle et subjective dans sa perspective individuelle. A cet égard, Hughes définissant la carrière comme une succession de statuts, Barley réaffirme que cela implique non seulement des changements extérieurs de rôle, objectivement observables, mais aussi des mouvements internes d'identité, subjectivement vécus. L'identité permet à l'individu de donner une finalité aux comportements qu'il développe pour changer de rôle à un moment donné, de faire sens de sa prise de rôle à ce moment et, par construction rétroactive, de la succession de rôles qui constitue sa carrière. En même temps que l'identité se construit de l'expérience de ces rôles successifs, les rôles se construisent à mesure que les individus les occupent. Si les sociologues de Chicago considèrent de cette façon que la carrière se déroule par étapes, ils n'envisagent pas pour autant de les normer ou de les systématiser. Pour eux, la temporalité de la carrière peut différer selon les individus et en fonction de leur interaction avec la structure, et le parcours dessiné par les mouvements opérés à chaque étape ne peut se réduire à la seule représentation dominante de la mobilité verticale.

Tout en reconnaissant une telle idiosyncrasie dans l'expérience que chacun fait de sa carrière, cette communauté de chercheurs soutient que la carrière d'un individu ne prend socialement sens que lorsque plusieurs individus suivent une carrière semblable. En tant qu'être social, l'individu s'oriente vers un groupe de référence dans lequel il se reconnaît, contribuant ainsi à donner un sens aux rôles qu'il prend au fil de sa carrière. Il détermine alors son plan d'actions en choisissant parmi des possibilités existantes, autrement dit parmi les options qui sont disponibles dans son paysage social, ce que Barley identifie comme étant des « scripts de carrière ». Alors que Barley mobilise le concept de « script » pour servir son propos sur la

carrière, il ne revient aucunement sur la définition qu'en font les auteurs avant lui, à savoir Schank et Abelson (1977) (qu'il ne fait que citer en référence) puis Gioia et Poole (1984).

Pourtant, leurs apports sont des plus éclairants pour préciser les contours du concept de « script de carrière » et envisager son exploitation dans le cadre organisationnel qui est le mien. En effet, s'appuyant sur les bases issues de la psychologie cognitive (Schank & Abelson, 1977), Gioia et Poole mobilisent le concept de « script » pour capter la dynamique cognitive qui soutient les comportements organisationnels et comprendre la manière dont les individus agissent au sein des organisations. « *A script is a schematic knowledge structure held in memory that specifies behavior or event sequences that are appropriate for specific situations* » (Gioia & Poole, 1984, p. 449). Se construisant au travers d'une mémorisation schématique d'activités antérieures récurrentes, qu'elles aient été observées, vécues ou communiquées, le script détient un double rôle. Il permet non seulement de comprendre les événements organisationnels en cours mais aussi de fournir un guide des comportements appropriés à adopter, de façon inconsciente (automatique) ou consciente (contrôlée), de manière forte ou faible (selon que la séquence d'actions correspondante soit explicite ou non). Dès lors, à chaque catégorie de situations organisationnelles correspond un script qui facilite le passage du sens à l'action.

A des fins d'opérationnalisation du concept, Gioia et Poole (1984, p. 456) appellent à distinguer le « script cognitif », comme représentation mentale des comportements et actions appropriés, du « script comportemental », comme l'exécution observable de ces comportements et actions. Le second peut être « performatif » quand il concerne la perception qu'a l'individu de son propre comportement ou « inféré » lorsque l'individu se réfère à un script induit par l'observation du comportement d'un autre en exemple. Alors que ces auteurs formalisent clairement la double dimension cognitive et comportementale des scripts, Barley sème le trouble en faisant preuve d'inconstance dans la manière de définir les scripts de carrière au fil de ses contributions.

En effet, en citant initialement Schank et Abelson en 1989, il semble ne retenir que la dimension cognitive des scripts sans pour autant l'affirmer. Mais en s'associant à Tolbert en 1997, il se positionne franchement en faveur de la dimension comportementale des scripts en arguant qu'il est empiriquement plus fructueux de les considérer comme des régularités comportementales plutôt que comme des schémas mentaux. Finalement, au détour d'un article publié en 2015, Barley reconnaît que les scripts sont des phénomènes à la fois cognitifs et comportementaux. Dans cette contribution plus récente, il est d'ailleurs intéressant de relever que Barley mobilise les scripts dans le cadre de la métaphore théâtrale de Goffman selon laquelle les individus en

société performant des rôles spécifiques à leur situation en suivant un script social, de la même manière que des acteurs jouent leur rôle sur une scène de théâtre en suivant le script de la pièce (Laudel *et al.*, 2019). Ainsi, le concept de « script » se situe à la croisée des chemins de la psychologie (Schank & Abelson, 1977) et de la sociologie (Goffman, 1959) et trouve un intérêt certain dans l'étude des comportements organisationnels (Gioia & Poole, 1984).

En transposant les fondements du concept de « script » à la carrière, il est possible d'affiner la proposition de Barley. Les « scripts de carrière » désignent l'ensemble des éléments auxquels les individus se réfèrent pour construire leur carrière dans l'espace social, autrement dit les représentations qu'ils se font des carrières possibles et donc de leurs options de carrière (la dimension cognitive des scripts de carrière) et les comportements qui s'avèrent appropriés pour traduire ces possibilités de carrière en actions (la dimension comportementale des scripts de carrière). Si les scripts de carrière servent ainsi de guide pour les individus, c'est parce qu'ils résultent d'une convergence de sens associée à une récurrence d'actions dans l'espace social, celles qui conduisent les sociologues de Chicago à considérer les carrières comme des « *properties of collectives* » (Barley, 1989, p. 51) sans pour autant nier leur idiosyncrasie.

Laudel, Bielick et Gläser (2019) y voient une autre ambiguïté, soulignant que les psychologues mobilisent le concept de script au niveau individuel (Schank & Abelson, 1977) quand les sociologues lui confèrent un pouvoir collectif (Goffman, 1959). Pourtant, selon Hughes et ses collègues, la carrière, en tant que propriété collective, fait l'individu en même temps que l'individu instancie la réalité sociale de la carrière et, par extension, le collectif qui en établit les termes. C'est d'ailleurs en ce point critique que ma question de recherche peut trouver des réponses, cette instanciation contribuant à la transformation du dit collectif. En effet, pour ces interactionnistes symboliques, les carrières ne sont pas simplement un moyen par lequel les structures sociales déterminent la vie professionnelle des individus en fixant les règles du jeu des rôles ; les carrières assurent simultanément l'existence même de la structure sociale en contribuant à construire ces règles. Au même titre que la carrière d'un individu a peu de sens en dehors de la structure sociale, les structures sociales ne peuvent avoir de réalité indépendante des carrières qu'elles façonnent. Dès lors, il est là aussi possible de clarifier la pensée de Barley, au carrefour de la psychologie et de la sociologie, en comprenant que les scripts de carrière se construisent dans l'action collective en même temps qu'ils sont instanciés par l'action de l'individu qui construit sa propre carrière.

En ce sens, la conception des scripts de carrière sous la plume de Barley s'inscrit pleinement dans la voie de la dualité agency/structure de la carrière que j'ai choisie de suivre (Schneidhofer

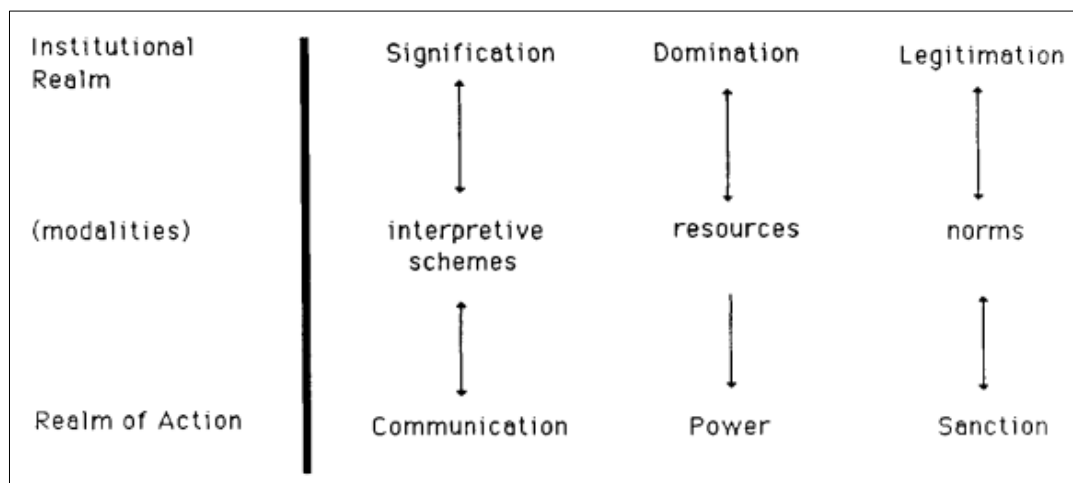
et al., 2020) et s'appuie sur une appréhension dynamique de la structure telle que mon approche processuelle par la dynamique agency/structure l'envisage.

2.1.2. Médiation du processus de structuration par les scripts de carrière

Dans la volonté de consolider l'héritage épars légué par les sociologues de l'Ecole de Chicago, riche d'apports empiriques mais démunie de cadre théorique intégrateur, Barley mobilise la théorie de la structuration de Giddens (1984) dans ce qu'il appelle une démarche de « *cross-fertilization* » (1989, p. 52). En effet, la manière dont Hughes et ses collègues cherchent à comprendre, au travers de la carrière, la réalité dynamique des structures sociales rejoint plus largement la dualité du structurel pensée par Giddens selon laquelle la structure constitue et est constituée par les actions individuelles dans une logique récursive.

La modélisation du processus de structuration proposée par Giddens (figure 6) lui sert alors de point de départ. Barley en expose très brièvement les principes en insistant tout particulièrement sur le rôle médiateur des « *modalities* » entre le domaine de l'institution (précisant qu'elle est pour Hughes l'équivalent de « structure » chez Giddens) et celui de l'action (retenant toutefois le terme « interaction » de Giddens dans le texte, puis les deux dans sa modélisation ci-après).

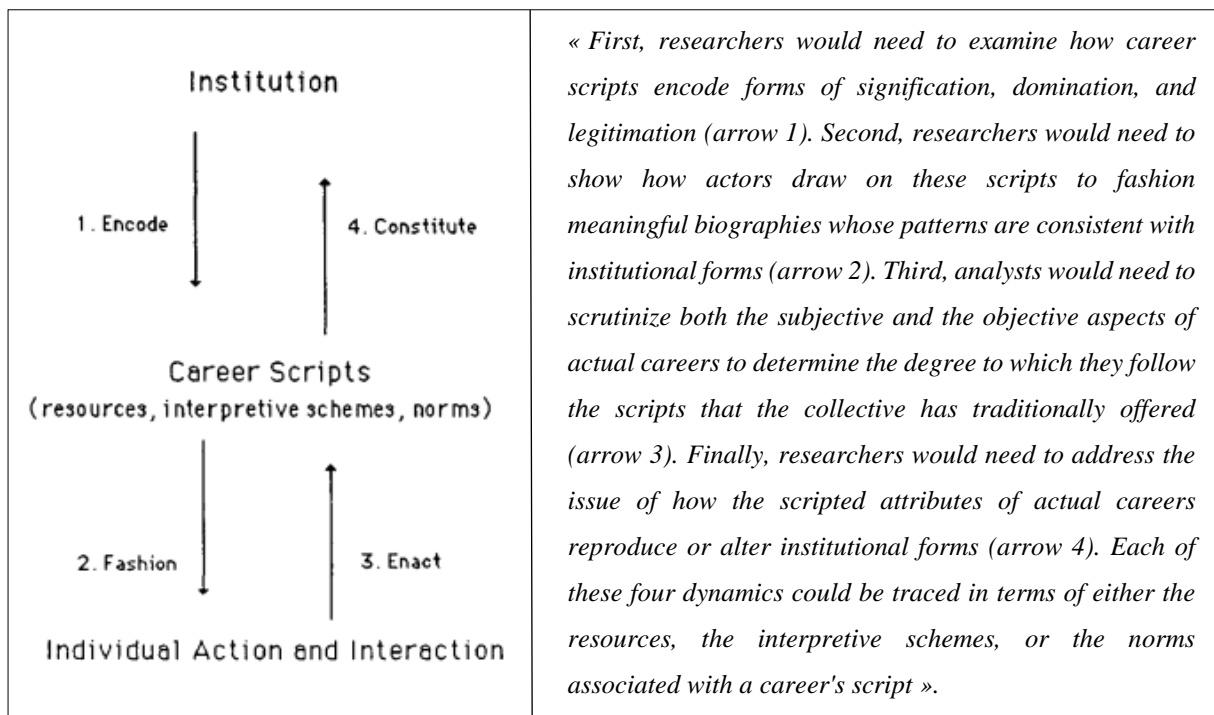
Figure 6 - Le modèle de structuration de Giddens (Barley, 1989, p. 53)



Selon lui, l'ensemble des *modalities* peut être compris comme des « scripts » encodant des comportements et des représentations appropriés au regard de l'institution et dont la mise en œuvre influence l'action. En suivant la logique des sociologues de Chicago sur la place nodale que jouent les carrières dans l'espace social, Barley conclut qu'il apparaît cohérent de projeter leur rôle dans le processus de structuration modélisé par Giddens. Il décline alors le processus

en agrégeant les *modalities* dans les scripts de carrière et en conférant à ces derniers un rôle de médiation entre l'institution et l'action individuelle (et l'interaction). Afin d'illustrer la récursivité de son processus autour des scripts de carrière, il présente un programme d'étude à destination de tous les chercheurs souhaitant le mettre à profit du terrain (figure 7).

Figure 7 - Le rôle de la carrière dans le processus de structuration (Barley, 1989, p. 54)



Néanmoins, là encore, Barley ne se montre pas très explicite en laissant le choix aux chercheurs de se concentrer sur l'une des trois composantes des scripts de carrière, à savoir les « *interpretive schemes* », les « *resources* » ou les « *norms* », alors que chacune d'entre elles joue un rôle précis qui les lie les unes aux autres dans le processus de structuration pensé par Giddens. En agrégeant ainsi les dynamiques qu'elles articulent, le processus s'en trouve certes simplifié mais plus difficile à opérationnaliser. Ces imprécisions dans la formulation de Barley participent du flou autour de la manière d'identifier les scripts de carrière et de comprendre leur rôle dans le processus de structuration. De même que précédemment pour le concept de « script », un retour éclairé aux fondamentaux des trois dynamiques constitutives du processus de structuration initialement conçu par Giddens me semble nécessaire pour exploiter avec plus d'acuité le cadre conceptuel proposé par Barley.

2.1.3. Les scripts de carrière : vecteurs du flux processuel des règles

En définissant la structure comme un ensemble de règles qui permettent la coordination de l'action et l'interaction entre les acteurs, Giddens donne aux règles un rôle majeur dans le processus de structuration (Kechidi, 2005 ; Mayrhofer *et al.*, 2007).

Premièrement, de par leur finalité, les règles permettent à la structure de fournir un sens commun à une situation donnée afin de favoriser la compréhension mutuelle entre les acteurs ; ces règles sémantiques forment des « schémas d'interprétation » qui servent de supports de communication dans l'interaction (il s'agit de la première dynamique *signification - communication* modélisée dans le processus de Giddens, *cf.* figure 6). Deuxièmement, le caractère prescriptif des règles permet à la structure de contraindre les comportements des individus en limitant le champ des possibles de leurs actions et en les orientant vers la finalité recherchée ; ces règles comportementales instituent ainsi des procédures d'action qui définissent les actions souhaitées, prohibées et obligées et contrôlent les « ressources » que les individus mobilisent pour agir (il s'agit de la deuxième dynamique *domination - power*, *cf.* figure 6). Troisièmement, par leur nature normative, les règles produisent des « normes » qui constituent un moyen de légitimation pour la structure et, parce qu'elles se doivent d'être respectées, permettent de sanctionner les actions des individus (il s'agit de la troisième dynamique *legitimation - sanction*, *cf.* figure 6). Néanmoins, ces règles, aussi praticables soient-elles, ne peuvent établir ni prévoir toutes les situations réelles de l'interaction. Elles n'édicent qu'un principe général, plus ou moins formalisé, laissant place dans la pratique à une pluralité d'actions possibles. Si la règle naît au départ d'une intention structurelle, le résultat de sa mise en pratique se construit dans l'action ; il dépend à la fois de la solidité de la finalité de la règle (supportée par les schémas d'interprétation), de la complétude de la procédure d'action qui s'en suit (conditionnant les ressources mobilisables) et de la force de la valeur d'exemplarité qui la sous-tend (fondée par les normes de référence). De plus, en mobilisant les règles pour agir, les individus font « travailler » ces règles, ils les reproduisent, les contournent ou les transforment. Ne pouvant ainsi se dissocier de l'action, les règles sont engagées dans un flux continu qui fonde la récursivité du processus de structuration tel qu'il est pensé par Giddens.

Les propriétés contraignantes et habilitantes de ces règles (que Giddens rassemble sous le terme de *modalities*) permettent à leur tour de clarifier le processus proposé par Barley et la manière dont il s'opérationnalise autour des scripts de carrière. Lorsque Barley invite les chercheurs à examiner comment les scripts de carrière encodent les formes de signification, de domination et de légitimation (flèche 1 dans le processus de Barley, *cf.* figure 7), il s'agit en fait de repérer

les règles de carrière que la structure promeut au travers de scripts de carrière pour lui permettre de concrétiser son intention. En appelant ensuite les chercheurs à comprendre comment les acteurs s'appuient sur ces scripts de carrière pour façonner des modèles cohérents avec les formes institutionnelles (flèche 2 du processus, cf. figure 7), il s'agit concrètement d'observer la façon dont *la structure implémente les règles de carrière* pour parvenir à orienter les comportements des individus vers la finalité souhaitée. En suivant le chemin du processus du côté de l'action individuelle, Barley convie les chercheurs à examiner les aspects subjectifs et objectifs des carrières réelles afin de déterminer dans quelle mesure elles suivent les scripts traditionnellement proposés par le collectif (flèche 3 du processus, cf. figure 7), ce qui demande en d'autres termes d'analyser les carrières réelles afin de comprendre comment *les individus énaquent les règles de carrière* promues et implémentées par la structure. Enfin, Barley explique que les chercheurs doivent questionner les éléments scriptés par les carrières réelles pour savoir s'ils reproduisent ou altèrent les formes institutionnelles (flèche 4 du processus, cf. figure 7), ce qui nécessite finalement de *questionner l'effectivité des règles de carrière*, c'est-à-dire le résultat que leur mise en pratique génère dans le flux de l'action et de l'interaction au regard de l'intention structurelle ayant initialement fondé ces règles. Giddens définissant la structure comme un ensemble de règles et les sociologues de Chicago faisant de la carrière un moyen d'analyser la structure dans sa réalité dynamique, je comprends que *la reproduction des règles de carrière tend à maintenir la structure* et que *l'altération des règles de carrière contribue à transformer la structure*.

Si le flux des règles dans l'interaction entre la structure et l'action individuelle facilite ainsi l'opérationnalisation du processus de Barley, il permet aussi de mieux cerner le rôle qu'y jouent les scripts de carrière. D'une part, la structure encode des scripts de carrière pour promouvoir et implémenter les règles de carrière (l'articulation entre les flèches 1 et 2 du processus de Barley). Et d'autre part, en énaquant ces règles, les individus construisent leur carrière réelle desquelles émergent des scripts de carrière qui suivent ou non ceux encodés par la structure (l'articulation entre les flèches 3 et 4 du processus). Parce que le principe de dualité dans lequel se fondent les scripts de carrière ne signifie pas de fusionner les dynamiques individuelle et structurelle mais de les considérer comme à la fois distinctes et interdépendantes (Giddens, 1984 ; Jackson, 1999), il s'agit de distinguer analytiquement *les scripts de carrière promus par la structure* et *les scripts de carrière énaqués par les individus*. Les premiers encodent les règles de carrière émanant de la structure dans son intention d'orienter l'action individuelle et les

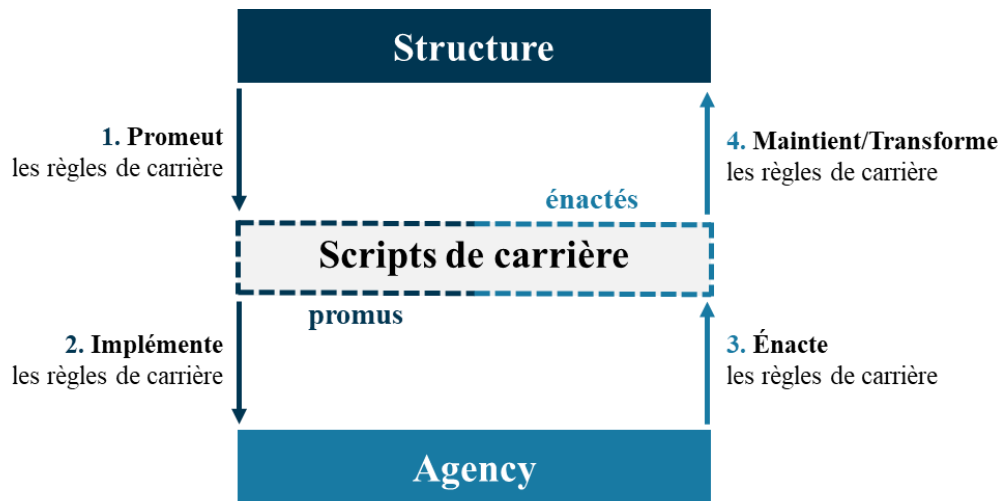
seconds encodent les règles « travaillées » par l'action individuelle dans son interaction avec la structure. Les scripts de carrière sont ainsi le vecteur du flux processuel des règles de carrière. Par ailleurs, il est intéressant de relever que les schémas d'interprétation formés par les règles sémantiques et les ressources définies par les règles comportementales dans le processus de structuration modélisé par Giddens renvoient respectivement aux dimensions cognitive et comportementale des scripts (Gioia & Poole, 1984). C'est donc en examinant l'ensemble des règles de carrière émanant de la structure, en tant que système porteur de sens (la finalité donnée à la règle) et prescripteur d'actions (la procédure d'action traduisant la règle), qu'il est possible d'identifier les scripts de carrière *promus* par la structure. Concernant les scripts de carrière *éactés* par les individus, en reprenant les indications que Barley fournit dans son programme d'étude (*cf.* figure 7), il semble pertinent de concevoir que leur dimension cognitive émerge des carrières subjectives telles que les individus les interprètent et en font l'expérience, et que leur dimension comportementale émerge des carrières objectives telles qu'elles s'observent et se façonnent structurellement. C'est donc en suivant une logique de ressemblance entre les carrières réelles, en repérant des régularités (Barley & Tolbert, 1997) qui reflètent une convergence de sens et une récurrence d'actions telles que les sociologues de Chicago le soutiennent (Barley, 1989), qu'il est possible d'identifier les scripts de carrière qui émergent de la phase d'enactment.

Si les deux premières *modalités* conceptualisées par Giddens, que sont les schémas d'interprétation et les ressources, semblent conforter la pertinence de la double dimension cognitive et comportementale des scripts de carrière (Barley, 2015 ; Gioia & Poole, 1984), il me reste à préciser le rôle de la troisième, les « normes ». En effet, bien que Barley les mentionne dans son modèle (*cf.* figure 7), il ne prend pas le temps d'explicitier leur rôle et laisse cette modalité en suspens. Pourtant, le pouvoir normatif des règles de carrière, que les scripts de carrière encodent, ne contribuerait-il pas à une meilleure compréhension de ce qui se joue dans l'interaction entre l'action individuelle et la structure ? A mon sens, la valeur d'exemplarité accordée aux scripts de carrière, ceux-ci pouvant être symboliquement hiérarchisés selon leur désirabilité et leur prestige, renvoie à une dimension « normative » qui vient compléter et enrichir à bon escient les deux autres dimensions cognitive et comportementale. Cette troisième dimension, absente des travaux mobilisant les scripts de carrière, présente un intérêt conceptuel certain, mais elle n'en reste pas moins à confronter au terrain pour appuyer sa pertinence et consolider son opérationnalisation empirique.

Enfin, la projection du flux continu des règles de carrière dans le processus modélisé par Barley permet de souligner que sa décomposition en quatre phases numérotées de 1 à 4 n'est pas à considérer comme un processus séquentiel, à la chronologie ordonnée et suivant une logique progressive. En effet, fidèlement à l'approche de Giddens (qui ne numérote d'ailleurs pas les dynamiques du processus de structuration) et à la conception de Hughes et ses collègues (qui s'inscrivent dans le principe de dualité), ces phases correspondent à des événements (Hussenot *et al.*, 2019) qui se déroulent simultanément, dans une même temporalité et suivant une logique récursive. Bien que Barley ne l'explique pas en ces termes dans son chapitre fondateur, je comprends que chacune de ces phases est isolée non seulement parce qu'il y a une certaine continuité à l'intérieur de chacune d'elles et certaines discontinuités à leurs frontières, mais aussi parce qu'elles offrent aux chercheurs la possibilité de mieux organiser leur démarche empirique (Langley, 1999).

Après avoir rassemblé les pièces du puzzle semées par Barley au gré de ses différents travaux (Barley, 1989, 2015 ; Barley & Tolbert, 1997), prolongé sa démarche de « *cross-fertilization* » entre l'héritage de l'École de Chicago et les apports théoriques de Giddens, et m'être efforcée de penser ses impensés en puisant dans les fondements des éléments qu'il mobilise, il m'est possible de commencer à revisiter la modélisation de son processus (*cf.* figure 8 ci-après). A cet effet, je choisis, à ce stade, de reprendre la mise en forme proposée par Garbe et Cadin (2015, p. 62), celle-ci représentant les différentes composantes du processus d'une manière qui me paraît plus lisible et qui s'avère cohérente avec le vocable que je mobilise depuis le début de ma réflexion : la structure (reprenant le terme de Giddens), l'agency ou l'action individuelle (l'interaction spécifiée dans le modèle de Barley en figure 7 étant, à mon sens, induite par la pluralité d'acteurs engagés dans le processus) et les scripts de carrière. J'ajoute à cette mise en forme le marquage de la distinction entre les scripts de carrière *promus* par la structure et ceux *énactés* par les individus afin de mieux mettre en évidence l'importance du rôle pivot que jouent les scripts de carrière dans la médiation du processus de structuration. Surtout, je déroule le flux processuel des règles de carrière, dont les scripts de carrière sont le vecteur, en informant les dynamiques à l'œuvre à chacune des quatre phases.

Figure 8 - La médiation du processus de structuration par les scripts de carrière
(adapté de Barley, 1989 et de Garbe & Cadin, 2015)



La figure 8 ne constitue qu'une étape intermédiaire de ma démarche de modélisation visant à visualiser les éléments de précision apportés au processus initialement modélisé par Barley. En outre, mon exploration approfondie de sa proposition a aussi permis de lever un certain nombre d'ambiguïtés sur la manière d'appréhender le concept des scripts de carrière au travers de ses différentes dimensions. Mais, il m'est nécessaire de poursuivre mon travail de consolidation en examinant la mobilisation des scripts de carrière dans la littérature, ce qui me permettra d'établir une sorte de fiche d'identité du concept (*cf.* tableau 3 ci-après) qui viendra compléter la conception de mon propre modèle d'analyse (*cf.* figure 9 ci-après).

2.1.4. Revue analytique de la littérature mobilisant les scripts de carrière

Les imprécisions de Barley dans la formulation de sa proposition conceptuelle donnent lieu à des exploitations pour le moins hétérogènes dans la littérature sur les carrières, chacun piochant les pièces susceptibles de servir au mieux son propos dans un puzzle laissé inabouti par son créateur. Pour autant, chacun de ces travaux contribue à une meilleure appréhension des scripts de carrière et apportent des éclairages très précieux pour leur opérationnalisation empirique.

Pour l'ensemble des auteurs, les scripts de carrière permettent en premier lieu de rendre lisible la complexité des carrières individuelles en établissant des typologies qui facilitent son analyse. Pralong et Peretti-Ndiaye (2016) présentent ainsi les nouvelles carrières nomades des cadres comme un script de carrière émergent, dont les caractéristiques dérogent aux traditionnels

scripts de progression hiérarchique déjà identifiés dans les organisations occidentales. Quant à Cappellen et Janssens (2010), les scripts de carrière leur permettent de comprendre comment les individus parviennent à construire des carrières internationales en se référant à leur situation d'emploi et au contexte économique mondial. Garbe et Cadin (2015), puis Garbe et Duberley (2021) se saisissent du mouvement de professionnalisation du secteur humanitaire en analysant les scripts de carrière qui en émergent. Mais c'est à la construction des carrières scientifiques que tous les autres travaux mobilisant le concept des scripts de carrière se sont intéressés : les carrières de chercheurs évoluant au sein d'un cluster français pour Valette et Culié (2015), les carrières académiques dans les secteurs publics anglais et néo-zélandais pour Duberley, Cohen et Mallon (2006), les carrières de biologistes et d'historiens dans les universités françaises pour Dany, Louvelle et Valette (2011), et les débuts de carrière de jeunes chercheurs allemands pour Laudel, Bielick et Gläser (2019). Malgré la similarité de ces populations scientifiques, les divergences d'acception du concept et l'absence de systématisation du mode d'identification des scripts de carrière empêchent toute possibilité de dialogue entre les typologies proposées. En effet, certains auteurs soutiennent uniquement la version cognitive des scripts de carrière et rejettent ainsi l'idée d'une quelconque dimension comportementale (*e.g.*, Dany *et al.*, 2011 ; Laudel *et al.*, 2019 ; Pralong & Peretti-Ndiaye, 2016 ; Valette & Culié, 2015). D'autres établissent une typologie de scripts de carrière à des fins plus descriptives qu'analytiques ; leur typologie ne constituant pas la finalité mais le point de départ de leur étude empirique, ces auteurs ne s'attardent pas sur l'explication de son identification (*e.g.*, Duberley *et al.*, 2006 ; Laudel *et al.*, 2019).

L'article de Garbe et Cadin (2015) propose, quant à lui, deux pistes de raffinement du concept qui retiennent toute mon attention. Cherchant à comprendre les interactions entre scripts de carrière et action individuelle, la première piste éclaire sur la manière d'identifier les scripts de carrière à partir de l'analyse des carrières réelles des individus (que j'ai identifiés comme étant les scripts de carrière *énactés* par les individus et qui articulent les phases 3 et 4 dans le processus, *cf.* figure 8). Pour ces auteurs, la dimension cognitive des scripts de carrière émerge des « représentations types » que les individus ont des carrières existantes dont la leur, la dimension comportementale émerge des « parcours types » qui structurent ces carrières, et c'est en croisant le résultat de ces deux analyses intermédiaires qu'il est possible d'identifier finalement les scripts de carrière. Cette contribution conforte et opérationnalise mon appréhension de la dimension cognitive des scripts de carrière *énactés* comme étant celle qui rend compte des convergences de sens repérées dans les carrières subjectives (soit les

représentations types) et de la dimension comportementale de ces mêmes scripts comme étant celle qui reflète les récurrences d'actions observées dans les carrières objectives (soit les parcours types).

La seconde piste proposée par Garbe et Cadin (2015) s'appuie sur une des propriétés des scripts exposées par Gioia et Poole (1984) : les scripts peuvent être « faibles » ou « forts » selon leur « capacité de guidance ». Si les auteurs y voient le déterminant de la relation entre scripts de carrière et action individuelle, j'y vois plus précisément une manière de caractériser les scripts de carrière *promus* par la structure (ceux que j'ai identifiés comme articulant les phases 1 et 2 dans le processus, cf. figure 8). En effet, Garbe et Cadin (2015, p. 65) font appel aux apports de Weick (1996) en rappelant que, selon lui, « l'action individuelle est plus ou moins bien guidée en fonction de la force ou de la faiblesse des environnements ». Plus l'environnement est institutionnalisé (formalisé et intelligible), plus les scripts qu'il pourvoit sont forts et limitent le champ d'interprétation et d'action des individus. A l'inverse, dans un environnement faiblement institutionnalisé (ambigu et turbulent), les scripts de carrière auxquels se réfèrent les individus sont faibles et leur laissent une plus grande marge de manœuvre pour agir. Autrement dit, si je reprends le flux des règles de carrière insufflé par la structure dans le processus (cf. figure 8), plus elles sont porteuses de sens et prescriptives d'actions, plus les scripts de carrière qui les encodent sont forts, et inversement. A cet égard, il est intéressant de relever que Dany, Louvel et Valette (2011) apprécient la possibilité d'existence et la capacité de guidance des scripts selon des critères de « crédibilité », de « lisibilité » et de « légitimité » (j'y reviendrai plus tard). Mais cette capacité de guidance prend aussi tout son sens pour les scripts de carrière *énactés* par les individus (ceux que j'ai identifiés comme articulant les phases 3 et 4 dans le processus, cf. figure 8). En effet, émergeant des carrières réelles selon une logique de ressemblance, ces scripts de carrière *énactés* servent à leur tour de guide pour les individus, ceux-ci construisent leur carrière en se référant à d'autres en exemple. Rappelant que ces scripts de carrière *énactés* encodent les règles de carrière « travaillées » par l'action individuelle dans son interaction avec la structure, leur capacité de guidance plus ou moins forte influe la portée transformative du processus (phase 4) et constitue un point sensible sur lequel il me faudra porter une attention particulière lors de mon analyse empirique.

Enfin, la lecture analytique de ces différents travaux révèle une forte disparité dans la prise en compte des dynamiques qui donnent sens au rôle médiateur des scripts de carrière et qui constituent ainsi l'essence du concept. Garbe et Duberley (2021) s'inscrivent fidèlement dans la voie de la dualité agency/structure fondant le concept, en s'emparant des scripts de carrière

comme un « cadre dynamique » qui permet d'observer la manière dont les carrières des humanitaires changent dans la pratique, autrement dit dans l'interaction entre les ONG et les individus. Certains travaux se concentrent davantage sur le lien entre scripts de carrière et action individuelle (Garbe & Cadin, 2015) ou plus précisément sur la capacité des scripts de carrière à expliquer les décisions individuelles de carrière (Laudel *et al.*, 2019). D'autres tendent à déplacer la focale sur le lien entre scripts de carrière et structure, en montrant par exemple que les carrières scientifiques sont façonnées par une pluralité de contextes (Duberley *et al.*, 2006 ; Valette & Culié, 2015) et ne peuvent se réduire au script dominant de carrière sans frontière (Dany *et al.*, 2011). Dans la continuité de ces derniers, l'article de Cappellen et Janssens (2010) sur les carrières internationales propose une approche multiniveau qui fait directement écho à mon propos. En effet, les auteurs y mobilisent le processus de structuration en l'inscrivant dans le contexte de l'économie mondiale et l'adaptent en mettant en scène l'interaction entre l'organisation en lieu et place de la structure et les acteurs de la carrière au travers de ce qu'ils appellent les *organizational career scripts*. Il est alors aisé de transposer cette configuration à ma démarche de conceptualisation, celle-ci visant justement à articuler la dynamique agency/structure au sein de l'espace organisationnel, dans un contexte institutionnel donné. D'une manière générale, si ces différents travaux mobilisent le concept des scripts de carrière, ils n'exploitent que partiellement les phases du processus qui les entoure. Certes ils retiennent l'idée d'interaction entre la structure et l'action individuelle, mais sans pour autant décomposer le processus et considérer sa récursivité. La phase 4 du processus, dont la portée transformative est au cœur de ma question de recherche, s'en trouve finalement occultée.

Face aux flous entachant la proposition de Barley, aux différentes acceptions qui en découlent et à l'hétérogénéité des exploitations empiriques qui s'en suit, les critiques sur le concept des scripts de carrière ne manquent pas, allant jusqu'à questionner sa pertinence (Gunz, 2012). Pour autant, je considère que la complexité ne doit pas être un obstacle à la compréhension, mais un défi stimulant qui appelle à s'outiller en conséquence pour mieux la comprendre. Le cadre conceptuel des scripts de carrière offre une possibilité précieuse et rare de se saisir de la complexité des carrières dont il serait dommage, selon moi, de se priver. C'est dans cet objectif que le travail de consolidation ainsi mené (et qui reste à poursuivre au travers de mon analyse empirique) me permet de clarifier les contours du concept, de montrer l'étendue de son pouvoir d'analyse et d'établir une sorte de fiche d'identité pour le mettre à profit (tableau 3).

Tableau 3 - Prolongement du concept des scripts de carrière initié par Barley

Fondement théorique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dualité agency/structure, double filiation disciplinaire en psychologie et sociologie ▪ Fertilisation croisée entre la conception de la carrière de l'Ecole de Chicago et la théorie de la structuration de Giddens
Définition	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un ensemble de schémas d'interprétation, d'activités récurrentes observables et de normes constituant des guides pour la construction de carrière
Appréhension	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triple dimension cognitive (schémas d'interprétation, sens des actions, représentations), comportementale (activités récurrentes observables, procédures d'action, parcours) et normative (valeur d'exemplarité, hiérarchie symbolique, normes) ▪ Distinction analytique entre les scripts de carrière <i>promus</i> par la structure (encodage des règles de carrière émanant de la structure) et les scripts de carrière <i>énactés</i> par les individus (encodage des règles de carrière « travaillées » par l'action individuelle dans son interaction avec la structure)
Opérationnalisation empirique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractérisation des scripts de carrière <i>promus</i> par la structure : identification des règles de carrière émanant de la structure (porteuses de sens, prescriptives d'actions et pourvoyeuses de normes) et appréciation de leur capacité de guidance (forte ou faible selon leur lisibilité, leur crédibilité et leur légitimité) ▪ Caractérisation des scripts de carrière <i>énactés</i> par les individus : identification des ressemblances et des régularités émergeant des carrières réelles dans leur facette subjective (représentations types de carrière), leur facette objective (parcours types) et leur portée normative (normes de carrière partagées) et appréciation de leur capacité de guidance (forte ou faible <i>selon des critères à définir empiriquement</i>) ▪ Mise en évidence du rôle de médiation des scripts de carrière dans les 4 phases du processus de structuration engageant la structure et l'agency (flux continu et récursif des règles de carrière : 1. promeut, 2. implémente, 3.énacte, 4. maintient/transforme)

2.2. Le rôle des scripts de carrière dans le processus de gestion des carrières

Par leur rôle de médiation, désormais éclairé et consolidé, les scripts de carrière peuvent articuler de manière opérationnelle la dynamique agency/structure que je cherche à observer dans l'espace organisationnel sous mon prisme gestionnaire, à savoir le processus de gestion des carrières engageant à la fois la structure organisationnelle et l'agency individuelle.

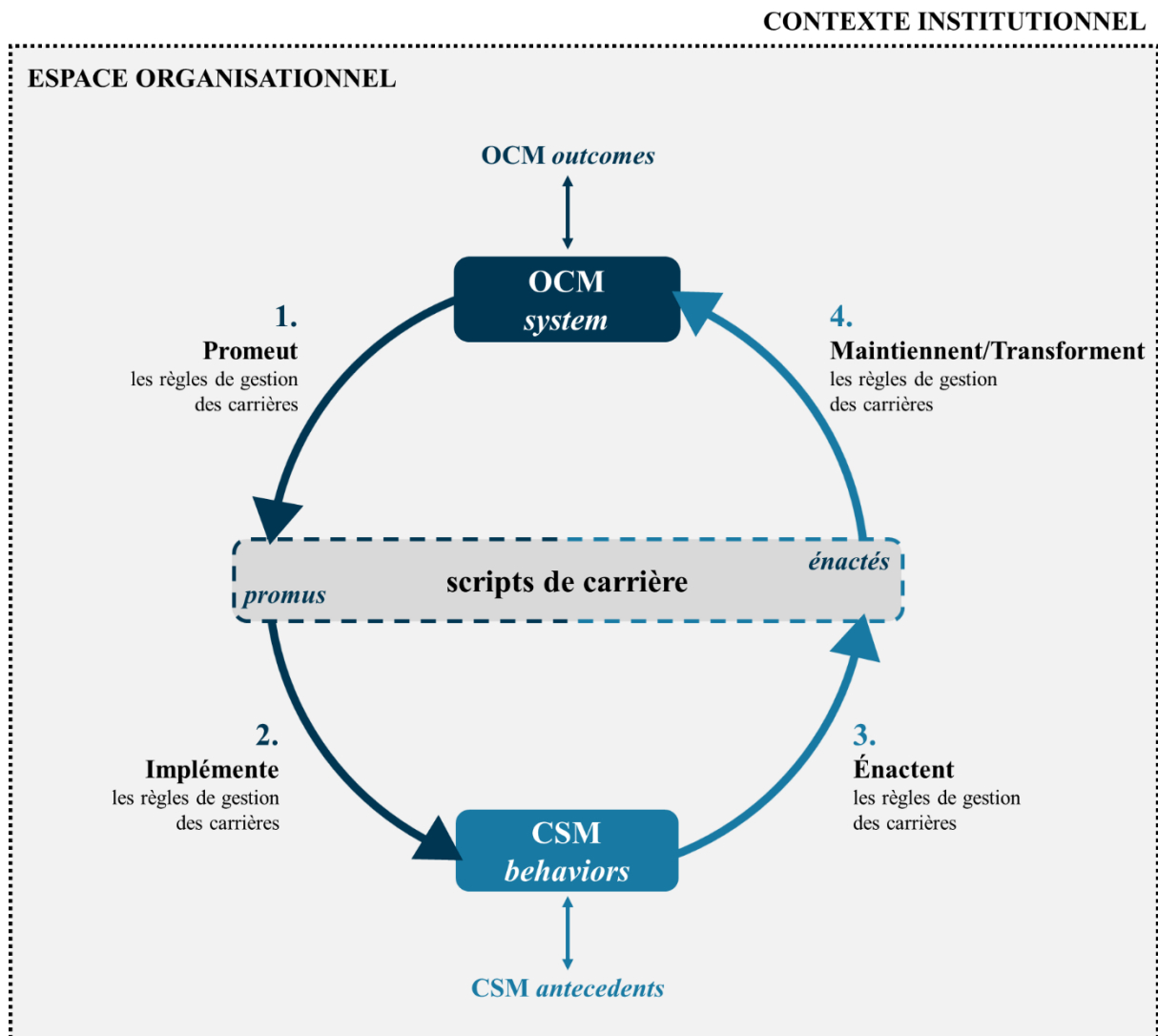
2.2.1. Médiation du processus de gestion des carrières par les scripts de carrière

La modélisation du processus autour des scripts de carrière (*cf.* figure 8) me permet non seulement d'observer comment la dynamique structurelle se met en œuvre (phases 1 et 2) et comment la dynamique individuelle intervient dans cette mise en œuvre (phase 3), mais aussi d'identifier le résultat qui émerge de cette interaction et d'en suivre sa portée (phase 4).

Dans ce processus, la structure est appréhendée comme un ensemble de règles qui permettent la coordination de l'action et l'interaction entre les acteurs (Giddens, 1984), les règles de carrière en étant une part particulièrement révélatrice (Barley, 1989). La structure se révèle ainsi en tant que processus d'activité, autrement dit en tant que système de règles (Kechidi, 2005). Or, sous mon prisme gestionnaire centré sur l'organisation, c'est justement au travers de l'OCM *system* que ces propriétés processuelles se manifestent. Quant aux propriétés structurelles de la structure, elles constituent l'espace au sein duquel le processus se met en œuvre, que j'ai en l'occurrence délimité par les frontières organisationnelles. Quant à l'agency, ce même prisme gestionnaire appréhende la dynamique individuelle de la carrière au travers des CSM *behaviors*. Dès lors, il m'est possible de concevoir la médiation du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel par les scripts de carrière (*cf.* figure 9) et de mettre en scène l'interdépendance du CSM et de l'OCM que j'ai mise en perspective (*cf.* figure 5, p. 102).

Alors que les quatre phases du processus de structuration décomposent le flux des règles de carrière (*cf.* figure 8), le processus de gestion des carrières permet de suivre le flux des règles de *gestion* des carrières (que je choisis de modéliser de manière circulaire afin de mieux représenter sa récursivité, *cf.* figure 9 ci-après). L'organisation conçoit l'OCM *system* en mobilisant un ensemble de règles devant leur permettre de gérer les carrières, autrement dit d'orienter les comportements des individus (les CSM *behaviors*) vers la finalité souhaitée. Ces règles de gestion des carrières ne sont pas forcément formalisées en tant que telles, elles peuvent être explicites (formelles et officielles) ou implicites (informelles et officieuses). En tant que levier RH, l'OCM *system* se fonde dans une intention stratégique (les OCM *outcomes*) qui donne un sens à ces règles, véhicule les valeurs qui leur sont associées et prescrit les actions que leur application devrait induire (phase 1 du processus, *cf.* figure 9). C'est en encodant les propriétés contraignantes des règles de gestion des carrières que l'organisation peut promouvoir des lieux privilégiés, des moments clés, des profils souhaités, des carrières exemplaires, des passages obligés, des tremplins de carrière (Falcoz, 2004), autrement dit des scripts de carrière. Les acteurs de la gestion, les dits *gatekeepers*, peuvent alors s'appuyer sur ces scripts de carrière pour implémenter l'OCM *system* et mettre en pratique les règles au travers de dispositifs et outils de gestion des carrières (phase 2 du processus, *cf.* figure 9). Si les questions de crédibilité, de lisibilité et de légitimité se posent pour l'OCM *system* (Dany, 2001 ; Falcoz, 2004), elles déterminent justement en ces mêmes termes la capacité de guidance des scripts de carrière alors *promus* par l'organisation (Dany *et al.*, 2011).

Figure 9 - La médiation du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel par les scripts de carrière



Ces scripts de carrière *promus* via l'OCM *system* se confrontent à l'action des individus, autrement dit aux CSM *behaviors*. En effet, visant leur propre souhait de carrière (fondé dans les CSM *antecedents*), les individus agissent et font des choix, de manière proactive et adaptative, en énonçant les règles de gestion des carrières dans l'interaction avec les *gatekeepers* (phase 3 du processus, cf. figure 9). La nature de leur choix de mobilité, leur niveau d'engagement dans la formation, le degré de développement de leur réseau et leur manière d'arbitrer l'équilibre vie professionnelle/vie privée sont autant de marqueurs qui définissent leur parcours et la représentation de leur carrière, d'une façon semblable à d'autres ; de ces régularités et ressemblances émergent des scripts de carrière. Encodant ainsi les règles de gestion des carrières telles qu'elles sont « travaillées » dans l'interaction entre l'organisation et

l'action des individus, ces scripts de carrière *énactés* maintiennent et/ou transforment ces règles constitutives de l'OCM *system* (phase 4 du processus, cf. figure 9).

En outre, il est à noter que ma modélisation du processus en figure 9 ne fait pas figurer les CSM *outcomes*, représentant pourtant le résultat de la dynamique individuelle d'autogestion de carrière conceptualisée précédemment (cf. figure 3). Une première justification à leur absence serait que je ne m'intéresse pas au résultat individuel mais au résultat organisationnel de la carrière. Mais cet argument serait quelque peu partial et par conséquent infondé. Alors que la conceptualisation de la dynamique structurelle de gestion des carrières a montré que les OCM *outcomes* sont appréhendés comme des objectifs stratégiques dans la littérature, autrement dit comme une intention définissant la finalité des règles, les CSM *outcomes* désignent le résultat effectif de la carrière dans la perspective de l'individu. Or celui-ci n'a de sens que dans son idiosyncrasie. Finalement, l'évaluation que l'individu peut faire de sa propre carrière à un moment donné ne fait que guider la suite de sa carrière en ajustant ses CSM *behaviors* (King, 2004). Ces *outcomes* individuels sont donc à considérer comme des « *inputs* » (Langley, 2007, p. 275) qui se traduisent dans la phase 3 d'enactment du processus de gestion des carrières.

Enfin, à l'instar du modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion des carrières proposé par Falcoz (2004) et de l'approche multiniveau des scripts de carrière adoptée par Cappellen et Janssens (2010), tous deux appuyant la pertinence de la contextualisation de la carrière, je prends en compte le contexte institutionnel, en référence duquel l'OCM *system* se fonde, en le faisant figurer par-delà les frontières organisationnelles (cf. figure 9). En effet, le contexte institutionnel contribue à la définition par l'organisation des règles de gestion des carrières, que ce soit par le cadre juridique qui régit en partie les carrières ou par l'état de l'environnement externe qui conditionne la stratégie organisationnelle.

2.2.2. Les scripts de carrière : observables de la transformation organisationnelle

La question centrale de l'effectivité de l'OCM *system* soulevée précédemment prend une tout autre tournure lorsqu'il s'agit de la considérer sous le prisme de la dynamique agency/structure et par conséquent de la récursivité du processus de gestion des carrières. Au même titre que les règles dans le processus de structuration de Giddens, les règles de gestion des carrières sont engagées dans un flux continu qui fonde la récursivité du processus de gestion des carrières modélisé en figure 9. Dès lors, questionner l'effectivité de l'OCM *system* revient à questionner l'effectivité des règles de gestion des carrières qui le constituent, autrement dit le résultat

organisationnel que leur mise en pratique génère dans le flux de l'action et de l'interaction au regard de l'intention stratégique qui les fonde (les OCM *outcomes*).

C'est précisément en ce point crucial que les scripts de carrière peuvent mettre tout leur pouvoir d'analyse au profit de ma question de recherche. En encodant les propriétés contraignantes et habilitantes de ces règles de gestion des carrières, les scripts de carrière ont le pouvoir de rendre accessibles et lisibles à la fois l'intention de l'organisation (dans leur version « *promus* ») et le résultat de son interaction avec l'action individuelle (dans leur version « *énactés* »). Ainsi, les scripts de carrière *énactés*, émergeant de la dynamique *agency/structure* de la carrière, me permettent d'observer la réalité instanciée des carrières au-delà de l'intention projetée par l'organisation au travers des scripts de carrière *promus*. Mettant en lumière la manière dont les règles de gestion des carrières sont « travaillées » dans le continuum que l'organisation forme avec l'action individuelle, ces scripts de carrière *énactés* semblent constituer les observables de la transformation organisationnelle que je cherche justement à comprendre.

La modélisation du processus de gestion des carrières dans l'espace organisationnel me permet ainsi de 1. mettre en scène la double dynamique gestionnaire de la carrière, celle engagée par l'organisation au travers de l'OCM *system* et celle entreprise par l'individu au travers des CSM *behaviors*, 2. les observer en mouvement en suivant le flux des règles de gestion des carrières que l'organisation promeut et implémente dans la première (phases 1 et 2 du processus) et que les individus énaquent dans la seconde (phase 3 du processus), 3. capter la façon dont la première influence la seconde au travers des scripts de carrière *promus* (encodant les règles émanant de l'organisation) et ce qui résulte de leur interaction au travers des scripts de carrière *énactés* (encodant les règles ainsi « travaillées » par l'action individuelle) et 4. m'éclairer sur le chemin me menant à la transformation organisationnelle (phase 4 du processus).

3. Déclinaison de ma question de recherche

Comment la carrière, résultant d'une dynamique à la fois individuelle et structurelle, contribue-t-elle à la transformation organisationnelle ? Telle est la question de recherche que j'ai formulée à l'issue du chapitre 1 (p. 82). La conceptualisation du mon modèle d'analyse autour des scripts de carrière me permet désormais d'y revenir afin de l'affiner en la déclinant en deux sous-questions de recherche qui guideront mon analyse empirique.

3.1. Ma 1^{ère} sous-question de recherche centrée sur le contenu

Comme ma démarche de conceptualisation l'a montré, répondre à ma question de recherche me demande de procéder par étapes. En effet, il s'agit d'abord d'exposer la composition de l'objet que j'étudie, la carrière, pour pouvoir ensuite questionner la portée de sa dynamique au sein de l'espace organisationnel. La première étape de ma recherche doit donc me permettre de décrire le « contenu » du processus dont résulte la carrière (Grenier & Josserand, 2014). Cherchant à appréhender la carrière dans la complexité de sa dualité, le contenu du processus ne se constitue pas simplement de la dynamique individuelle (CSM *behaviors*) et de la dynamique structurelle (OCM *system*), mais aussi et surtout de l'essence de cette complexité à la croisée de ces deux dynamiques. Par leur rôle de médiation, les scripts de carrière offrent la possibilité de m'en saisir, ce qui me mène à formuler ma première sous-question de recherche comme suit :

1. Par quels scripts de carrière les dynamiques individuelle et structurelle s'intermédièrent-elles au sein de l'espace organisationnel ?

3.2. Ma 2^{nde} sous-question de recherche centrée sur le processus

« *To understand the role career scripts play in modifying institutional forms will require career researchers to pay attention to the dynamics by which potentially conflicting interpretations arise, how their clash influences an individual's actions, and how new forms of action eventually modify the institution's traditions* » (Barley, 1989, p. 57). En d'autres termes, c'est dans l'interaction entre les dynamiques individuelle et structurelle qu'émerge une réalité de la carrière à la portée transformative. La seconde étape de ma recherche vise donc à questionner

cette interaction en termes de « flux » (Grenier & Josserand, 2014), en analysant le processus qui la met en scène autour des scripts de carrière. En retraçant le flux continu des règles de gestion des carrières, dont les scripts de carrière se font justement le vecteur, mon modèle d'analyse me permet de suivre les phases de ce processus, ce qui me mène à formuler ma seconde sous-question de recherche comme suit :

2. Comment les scripts de carrière, intermédiants les dynamiques individuelle et structurelle, conduisent-ils à la transformation organisationnelle ?

Pierre Desproges (1939-1988), célèbre pour son humour grinçant, disait : « un jour j’irai vivre en Théorie, car en Théorie tout se passe bien ». Mais dans un registre bien plus académique, Van Maanen écrivait il y a peu (2020, p. xxiii): « *a career, like a culture, is not a variable, it is a pattern and an increasingly complex one. Arguably, it is best and most faithfully evoked and made visible - if infrequently so - though lengthy, hard slogging fieldwork alongside those who enact the career. The logic is one of discovery, not verification* ». Il est donc temps pour moi de quitter la Théorie pour la Réalité et de reprendre le fil de mon chapitre préliminaire afin de poursuivre la découverte du contexte empirique de ma recherche.

CHAPITRE 3. Mise en perspective empirique : la carrière des magistrats au défi de la modernisation de la Justice

« Justice : balance ton poste »⁴. C'est ainsi que *Le Canard Enchaîné* titre l'article relayant la publication officielle du rapport de recherche portant sur la GRH des magistrats en France et en Europe et auquel j'ai contribué (Jacquot *et al.*, 2022). Bien que la question de la carrière des magistrats soit subsidiaire dans cette étude interrogeant la cohérence et la pertinence globales du modèle de GRH, le journal satirique en a fait son point d'accroche dans le ton dénonciateur qui lui est bien connu : « En France, non seulement on manque de magistrats, mais la gestion de leur carrière est un bazar monumental ! ». Cette entrée en matière pour le moins incisive et critique a, certes, le mérite de révéler le caractère sensible du sujet avec une certaine acuité, mais elle appelle toutefois à être circonscrite.

« L'appareil juridique français apparaît souvent, pour les non-initiés, comme une sorte de trou noir mystérieux et fascinant, dont il vaut mieux ne pas trop s'approcher »⁵. Or, se saisir de la question de la carrière des magistrats tel que je l'envisage pour mon étude de cas nécessite de lever le voile sur les rouages de ce mystérieux appareil faiseur de carrières. Si les deux chapitres précédents ont permis de préciser mon approche théorique de la carrière, de formuler ma question de recherche et de conceptualiser mon modèle d'analyse pour y répondre, ce troisième chapitre a pour objectif de définir les contours empiriques de la carrière des magistrats en décryptant son contexte.

En effet, la carrière des magistrats s'inscrit dans un cadre institutionnel spécifique, celui d'une profession particulière dont le statut *ad hoc* est édicté par la Constitution et celui du service judiciaire dont l'état de crise motive la volonté politique de modernisation à l'instar d'autres pans du service public (1.). Dans ce contexte institutionnel, les magistrats sont acteurs de leur carrière à double titre : pour le compte de l'organisation judiciaire qu'ils constituent et gèrent eux-mêmes au travers de plusieurs organes (2.) et pour leur propre compte en tant qu'individus indépendants qui construisent leur carrière au gré de leurs choix de mobilité et en considération de leur situation personnelle (3.). L'identification des enjeux multiniveaux de la carrière des magistrats me permet alors de revenir sur ma question de recherche et de la projeter dans ce contexte empirique (4.).

⁴ *Le Canard Enchaîné*, mai 2022, Marine Babonneau.

⁵ Dossier de presse, *Rendre la justice*, film réalisé par Robert Salis, sorti en salles le 13 novembre 2019.

1. La carrière des magistrats, un cadre institutionnel complexe

Conformément à la tradition républicaine portée par la Constitution et au principe fondamental de la séparation des pouvoirs, les magistrats incarnent l'autorité judiciaire et doivent pouvoir exercer leurs attributions au nom du peuple français en restant éloignés des forces politiques. Leur parcours professionnel est donc encadré par des textes de loi à très haute valeur normative. Si l'acte de rendre la justice est accompli par les seuls magistrats, la mission d'administrer la Justice est confiée au pouvoir politique et plus précisément à la Chancellerie. Ainsi, face à la crise profonde dans laquelle la Justice s'enlise, son administration n'échappe pas aux politiques de modernisation et, malgré la revendication de son exceptionnalité, l'institution judiciaire devient une organisation publique à réformer comme les autres.

1.1. L'exceptionnalité du statut constitutionnel des magistrats

Bien que participant au service public de la Justice, les magistrats ne sont pas fonctionnaires (contrairement à leurs collaborateurs greffiers). Ils bénéficient d'un statut *ad hoc* cimenté par la volonté de garantir l'indépendance de la Justice. Ce statut exclusif est consacré au titre VIII de la Constitution du 4 octobre 1958 « De l'autorité judiciaire (articles 64 à 66-1) », et les règles dévolues à leur carrière sont édictées par l'ordonnance statutaire n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature et par les quelques lois organiques qui lui succèdent. Il est à noter que l'objet d'une loi organique est de préciser les modalités de mise en application des articles de la Constitution, elle ne peut donc être abrogée ou modifiée qu'au travers d'une procédure législative spécifique et bien plus complexe qu'une loi ordinaire. Dès lors, dans le cadre de ma recherche, le contenu de ces règles juridiques est à considérer comme une donnée institutionnelle gravée dans le marbre de la Constitution.

1.1.1. La protection constitutionnelle et la garantie d'indépendance

En tant qu'acte fondateur décidant de l'ordre sociétal voulu, la Constitution énonce les grands principes qui définissent l'autorité judiciaire et protègent l'essentialité du rôle des magistrats qui l'incarnent. L'article 66⁶ dispose ainsi : « Nul ne peut être arbitrairement détenu. L'autorité judiciaire, gardienne de la liberté individuelle, assure le respect de ce principe dans les conditions prévues par la loi ». Les magistrats ne peuvent accomplir la mission fondamentale

⁶ Notant que l'article 66-1 a été ajouté en date du 23 février 2007 pour inscrire l'abolition de la peine de mort dans la Constitution.

de rendre la justice, de séparer l'injuste du juste, qu'en étant libérés de toute sujétion. L'article 64 dispose alors : « Le Président de la République est garant de l'indépendance de l'autorité judiciaire. Il est assisté par le Conseil supérieur de la magistrature. Une loi organique porte statut des magistrats. Les magistrats du siège sont inamovibles ». Chacun de ces quatre alinéas protège l'idéal sociétal de Justice et détermine de manière substantielle la carrière de celles et ceux qui œuvrent pour le concrétiser. En effet, bien qu'elle ne l'explique pas clairement, la consécration de l'indépendance de l'autorité judiciaire par la Constitution est indissociable de celle de l'exercice des fonctions judiciaires, autrement dit des magistrats. Cette indépendance est garantie par le biais d'un organe indépendant du pouvoir exécutif, le Conseil supérieur de la magistrature, et au travers de règles juridiques qui régissent la carrière des magistrats.

Si l'article 64 suivi de l'article 65 de la Constitution assurent l'existence et le maintien du Conseil supérieur de la magistrature, sa composition et ses prérogatives ont évolué au fur et à mesure des réformes engagées pour toujours renforcer l'indépendance de la Justice. C'est ainsi que la loi constitutionnelle n°2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République retire la présidence du Conseil supérieur de la magistrature au Chef de l'Etat. Cet organe indépendant est désormais présidé par les deux plus hauts magistrats de France, à savoir le Premier Président de la Cour de cassation (côté siège), suppléé par le Procureur Général près cette cour (côté parquet), et composé de magistrats élus par leurs pairs et de personnalités extérieures désignées par le Président de la République, le Président de l'Assemblée Générale et le Président du Sénat. Au-delà de ses rôles disciplinaires et déontologiques, cet organe institutionnel détient un rôle déterminant dans la carrière des magistrats : selon les fonctions concernées, il propose ou donne son avis sur les nominations des magistrats, décrétées ensuite par le Président de la République, ce dernier ayant pour usage si ce n'est par obligation dans certains cas, de s'y conformer.

Par ailleurs, le principe d'inamovibilité des magistrats du siège énoncé au quatrième alinéa de l'article 64 de la Constitution demeure la disposition qui garantit le plus concrètement l'indépendance à titre individuel. L'article 4 de l'ordonnance statutaire de 1958 précise les modalités de sa mise en œuvre en ces termes : « le magistrat du siège ne peut recevoir, sans son consentement, une affectation nouvelle, même en avancement ». En effet, un magistrat du siège qui n'a pas demandé à changer de fonction ou de tribunal ne peut être ni déplacé ni nommé ailleurs. Obliger un juge persévérant à quitter ses fonctions sans son accord, notamment pour l'empêcher de venir à bout d'un dossier d'instruction à forte connotation politique, scellerait une connivence inacceptable entre la Justice et le politique. Rendre statutairement impossible

cette mobilité forcée cimenter l'indépendance de la Justice et octroier aux seuls magistrats du siège la liberté de décider de leurs mobilités et par conséquent de façonner leur carrière.

Cette règle institutionnelle marque aussi une distinction notoire avec les magistrats du parquet. De fait, l'article 5 de l'ordonnance statutaire précise : « les magistrats du parquet sont placés sous la direction et le contrôle de leurs chefs hiérarchiques et sous l'autorité du garde des Sceaux, Ministre de la Justice. A l'audience, leur parole est libre ». Si le cadre statutaire s'applique à tous les magistrats en tant que membres du corps judiciaire tel que l'article 1 l'indique, la garantie d'indépendance se traduit différemment pour les parquetiers. Ceux-ci doivent assurer « une conciliation équilibrée entre indépendance de l'autorité judiciaire et prérogatives du gouvernement chargé de définir la politique pénale de la nation » (Jacquot *et al.*, 2022, p. 68) afin de permettre une application homogène et cohérente de la loi sur l'ensemble du territoire de la République. Alors que cette différenciation fait encore largement débat⁷, elle a déjà donné lieu à des réformes visant à renforcer l'indépendance des magistrats du parquet. Par exemple, en 2013, une loi restreint les attributions du garde des Sceaux en l'interdisant d'adresser une quelconque instruction aux magistrats du parquet dans des affaires individuelles afin de respecter le principe d'impartialité auquel le parquet est tenu dans l'exercice de l'action publique. Néanmoins, en matière de carrière, le Conseil supérieur de la magistrature ne dispose encore que d'un simple pouvoir consultatif sur les nominations des magistrats du parquet, la proposition étant préemptée par le Ministre de la Justice.

Bien qu'elle soit relative pour les magistrats du parquet et pleine et entière pour les magistrats du siège, l'indépendance de l'autorité judiciaire qu'ils incarnent collégialement prévaut. François Molins, Procureur Général de la Cour de cassation, l'érige ainsi en « principe cardinal » dans son allocution d'ouverture de la conférence du Conseil supérieur de la magistrature du 12 mars 2021 : « Elle constitue l'une des garanties de l'Etat de droit. Elle est, pour la société, la condition de sa confiance dans la Justice. Elle est, pour le justiciable, la condition d'un procès équitable. Elle est, pour le magistrat, la condition de sa légitimité. Tout est dit, ou presque ».

Fondatrice du corps judiciaire, l'indépendance garantit un espace propice à l'autodétermination, autrement dit à l'agency individuelle (Schneidhofer *et al.*, 2020), dans la manière dont ses membres construisent leur carrière.

⁷ « Il est urgent de garantir l'indépendance statutaire des magistrats du parquet », tribune de F. Molins et J.-L. Nadal, 03/09/2020, *Le Monde*.

1.1.2. Les voies de recrutement et d'accès à une formation exclusive

Les conditions d'accès au corps judiciaire sont fixées par l'ordonnance statutaire dans ses articles 15 à 21-1. A statut unique, formation unique : les magistrats ne peuvent être formés qu'à l'Ecole nationale de la magistrature à qui est aussi confiée la responsabilité de leur recrutement. Qualifié de « magistrature de carrière », ce corps s'intègre traditionnellement à la fin des études supérieures, en accédant à une formation probatoire rémunérée en qualité d'auditeur de justice avant d'être validé par les pairs en tant que magistrat. Si la voie royale reste le concours, les modes de recrutement se sont diversifiés afin de pallier les manques criants d'effectifs, et par là même, de contribuer au décloisonnement d'un corps critiqué pour sa fermeture sociale et sa culture méritocratique (Demoli & Willemez, 2019). Toutefois, il est à noter que cette ouverture reste maîtrisée selon des quotas prévus par l'ordonnance statutaire.

Le 1^{er} concours ou concours externe concerne la grande majorité de magistrats (150 sur 258 admis en 2021⁸), il s'adresse aux étudiants de moins de 31 ans titulaires d'un diplôme validant une formation d'au moins quatre années après le baccalauréat. Puis, les fonctionnaires âgés de 48 ans et 5 mois au plus justifiant de quatre années de service public peuvent se présenter au 2nd concours ou concours interne (35 admis en 2021). Enfin, un 3^{ème} concours (10 admis en 2021) est ouvert aux personnes de moins de 40 ans ayant cumulé au moins huit ans d'expérience dans le secteur privé ou au titre d'un mandat électif dans une collectivité locale ou d'une fonction juridictionnelle non professionnelle. Si ces trois concours donnent lieu à une formation longue de 31 mois, des concours complémentaires, organisés ponctuellement selon les besoins définis par le ministère de la Justice, proposent une formation condensée de 7 à 9 mois. Ce 4^{ème} concours (40 admis en 2021) permet d'attirer des publics en reconversion, bénéficiant d'une expérience professionnelle de sept ou quinze ans (selon le grade visé), dans les domaines juridique, administratif, économique ou social, « les qualifiant particulièrement pour exercer des fonctions judiciaires »⁹. Par ailleurs, une voie latérale permet à des profils très spécifiques d'intégrer la magistrature hors concours selon un processus contingenté de recrutement sur titre dont les conditions sont fixées par les articles 18-1, 22 et 23 de l'ordonnance statutaire. A l'issue de cette sélection, les candidats admis (23 en 2021) accèdent à une formation allégée de l'Ecole nationale de la magistrature ou intègrent directement le corps judiciaire.

Si l'ouverture grandissante aux modes alternatifs de recrutement modifie la morphologie du corps par un phénomène de démocratisation sociale (Demoli & Willemez, 2019 ; Jacquot *et al.*,

⁸ Rapport d'activité ENM 2021, p. 38

⁹ <https://www.enm.justice.fr/Devenir-magistrat-pro>

2022), elle bouscule aussi le standard traditionnel d'un seul cycle de carrière sur le long cours (Super, 1980) par la diversification et l'idiosyncrasie des trajectoires qu'elle implique.

1.1.3. La hiérarchisation du corps et les règles d'avancement

La hiérarchisation de la magistrature fait écho à la structure pyramidale des juridictions (terme générique pouvant désigner un tribunal ou une cour) formant l'ordre judiciaire. En effet, celui-ci se compose à sa base des tribunaux judiciaires, dirigés par des « chefs de juridiction » (Président côté siège et Procureur côté parquet), puis des cours d'appel en son centre et de la Cour de cassation à son sommet, dirigées quant à elles par des « chefs de cour » (Premier Président côté siège et Procureur Général côté parquet). Au-delà de ces hautes fonctions, les tribunaux et les cours sont constitués de « magistrats de base » (Juges côté siège et Substituts côté parquet) et de hiérarchies intermédiaires quand la taille de la juridiction l'exige (Premier Vice-Président et Vice-Président côté siège, Premier Vice-Procureur, Procureur adjoint, Vice-Procureur côté parquet, Secrétaire Général des deux côtés). La hiérarchie se découpe ainsi en trois niveaux.

L'ordonnance statutaire dispose en son article 2 : « La hiérarchie du corps judiciaire comprend deux grades. L'accès du second au premier grade est subordonné à l'inscription à un tableau d'avancement », et précise en son article 3 les modalités de placement en « hors hiérarchie ». S'il n'est pas utile de dresser la liste exhaustive de toutes les fonctions et de leur grade associé, il est pertinent de retenir de manière simplifiée que les magistrats de base appartiennent au 2nd grade (à leur entrée dans le corps), les hiérarchies intermédiaires et les fonctions de chef de juridiction dans des tribunaux de petite taille sont associées au 1^{er} grade, et les plus hautes fonctions de chef de juridiction dans des tribunaux de grande taille et de chef de cour d'appel sont placées en hors hiérarchie.

Contrairement au principe d'avancement à l'ancienneté caractéristique des carrières publiques, l'ordonnance statutaire prévoit en son article 27 que l'avancement des magistrats s'effectue au choix et sur la base du « mérite ». La loi du 7 janvier 1993 conditionne tout de même la possibilité de passage du 2nd au 1^{er} grade à l'acquisition de sept ans au moins d'ancienneté (chaque grade comprenant des échelons d'ancienneté), tout en rappelant en son article 22 que « le tableau d'avancement comporte la liste alphabétique des magistrats jugés dignes d'obtenir un avancement ». Il revient donc à la Commission d'avancement, une formation *ad hoc* constituée de magistrats élus pour une durée de trois ans, d'établir ce tableau avant qu'il ne soit

visé par le Conseil supérieur de la magistrature et décrété par le Président de la République. Quant à l'accès au grade de prestige hors hiérarchie, il relève d'un processus dédié de nomination n'engageant que le Conseil supérieur de la magistrature et l'Etat. Mais, quel que soit le niveau envisagé et la procédure concernée, la progression des magistrats dans la hiérarchie est directement corrélée à la qualité de leur évaluation professionnelle.

En effet, l'article 12-1 de l'ordonnance statutaire dispose : « L'activité professionnelle de chaque magistrat fait l'objet d'une évaluation tous les deux ans. Une évaluation est effectuée au cas d'une présentation à l'avancement et à l'occasion d'une candidature au renouvellement des fonctions ». L'évaluation est réalisée entre le magistrat et son chef de juridiction (son supérieur hiérarchique), de façon contradictoire. Les obligations légales et réglementaires en la matière sont peu nombreuses. Sont seulement imposées la temporalité et la trame selon un document standardisé, la conduite de l'entretien reste libre et les critères d'évaluation peuvent être sujets à interprétation. Il revient ensuite au seul chef de cour (le supérieur hiérarchique du chef de juridiction) de viser l'évaluation du magistrat en la modifiant ou la validant. L'évaluation finale est notifiée au magistrat, qui dispose d'un droit de contestation auprès de la Commission d'avancement. L'évaluation est systématiquement annexée au dossier du magistrat et peut ainsi être consultée par l'ensemble des parties prenantes. Cette procédure statutaire a pour objectif d'évaluer les compétences professionnelles acquises par le magistrat pouvant ainsi déterminer le développement de sa carrière.

Ces règles juridiques déterminent de manière objective la progression de carrière des magistrats (Van Maanen & Schein, 1977) mais elles sont loin de la rendre mécanique et standardisée tel que le modèle de carrière bureaucratique connu dans la fonction publique l'entend. En effet, reposant sur un principe de reconnaissance par les pairs, valorisant le mérite individuel et procédant d'un jeu de plusieurs acteurs, la progression au sein de la hiérarchie judiciaire dépend aussi du magistrat. Cette individualisation de l'avancement préfigure l'existence de disparités dans les parcours de progression des magistrats.

1.1.4. La centralité de la mobilité et ses règles juridiques

La question de la mobilité des magistrats m'est intuitivement apparue comme centrale lors de mes explorations préliminaires. Pourtant, aucun chapitre de l'ordonnance statutaire de 1958 n'est directement et expressément consacré à la mobilité. En effet, elle résulte d'un agrégat de

plusieurs règles éparses et n'est donc pas évidente à cerner¹⁰. Cependant, sans que la terminologie ne soit précisée dans les textes de loi, la distinction entre « mobilité fonctionnelle » et « mobilité géographique » est communément employée par les magistrats eux-mêmes et la communauté universitaire (Danet, 2017 ; Demoli & Willemez, 2019 ; Jacquot *et al.*, 2022).

La mobilité fonctionnelle des magistrats se définit par le changement de fonction ou de poste, la configuration de l'appareil judiciaire offrant de multiples possibilités.

La première réside dans le principe d'unité du corps édicté à l'article 1 de l'ordonnance statutaire : « Le corps judiciaire comprend les magistrats du siège et du parquet », puis « Tout magistrat a vocation à être nommé, au cours de sa carrière, à des fonctions du siège et du parquet ». Il est ainsi possible pour un magistrat de passer, en cours de carrière, du siège (magistrature assise, qui juge, rend des décisions de justice) au parquet (dit également ministère public ou magistrature debout, qui ne juge pas mais requiert l'application de la loi au nom de la société et de la défense de ses intérêts) et inversement du parquet au siège. Le siège et le parquet se distinguent bien sûr par la nature des tâches qu'ils exécutent, la rédaction du jugement pour le premier étant bien différente du réquisitoire oral pour le second. Mais leur dissemblance majeure résulte de l'organisation du travail qui en découle. En effet, le parquet est gouverné par le principe d'indivisibilité impliquant une organisation collective du travail : chaque parquetier est amené à travailler de façon interchangeable et impersonnel sur un même dossier, exigeant ainsi leur présence permanente en juridiction. A l'inverse, les juges du siège, hors collégialité des audiences de jugement, travaillent individuellement et suivent leurs propres dossiers. De plus, le parquet est soumis au principe hiérarchique, totalement absent du siège : bien que le parquet soit indépendant, l'obéissance est de mise dans toute la chaîne hiérarchique, les Substituts doivent obéissance au Vice-Procureur qui doit obéir au Procureur qui lui-même doit rendre des comptes au Procureur Général, lequel peut recevoir des ordres du ministère de la Justice. Enfin, comme vu précédemment, le parquet ne bénéficie pas de la règle protectrice de l'inamovibilité qui est exclusive au siège.

S'il existe de rares fonctions spécialisées au sein du parquet avec la création récente du Parquet national financier (en 2013) et du Parquet national antiterroriste (en 2019), l'ensemble des fonctions parquetières sont par définition indifférenciées. Là aussi, le siège se distingue par le principe de polyvalence des juges. Le juge est par tradition un juge généraliste et adaptatif, lui

¹⁰ L'expertise juridique de Sylvie Pierre-Maurice, Maîtresse de conférences HDR en Droit privé à l'Université de Strasbourg et co-responsable scientifique du rapport de recherche portant sur la GRH des magistrats en France et en Europe, a constitué un réel appui dans mon travail d'identification des règles de mobilité.

permettant de siéger au pénal ou au civil, même les deux simultanément, ou de passer successivement de l'un à l'autre. Il peut aussi occuper des fonctions spécialisées dans des domaines plus précis du droit, telles que juge des libertés et de la détention, juge d'instruction, juge des enfants, juge de l'application des peines ou juge des contentieux de la protection. Il existe par ailleurs la fonction de magistrat placé, celui-ci n'a pas de poste fixe dans une juridiction et exerce ses fonctions de manière polyvalente dans différents tribunaux pour remplacer un collègue absent ou faire face à des besoins ponctuels. Toutes ces fonctions ne sont citées dans l'ordonnance statutaire que pour les conditions spécifiques que leur exercice exige.

En outre, le corps judiciaire étant géré par les magistrats eux-mêmes, ceux-ci peuvent effectuer une mobilité au sein des divers organes centraux de l'institution judiciaire, à la Direction des services judiciaires (dite administration centrale du ministère de la Justice), à l'Inspection générale de la justice ou à l'École nationale de la magistrature. Bien qu'ils soient toujours considérés comme magistrats selon l'article 1 de l'ordonnance statutaire, les fonctions qu'ils y exercent sont administratives et non plus juridictionnelles. Et plus encore, ils peuvent franchir les murs de leur institution (Boigeol, 2000), en se plaçant en service détaché, par exemple en préfecture ou dans les différents ministères du gouvernement, tels que les articles 67 et suivants du chapitre portant sur les positions des magistrats le détaillent. Il est important de noter que le détachement est désormais un prérequis pour accéder à la hors hiérarchie, la loi organique n°2007-287 du 5 mars 2007 ayant rendu obligatoire la règle initialement prévue à l'article 76-4 de l'ordonnance statutaire pour toutes nominations à compter du 1^{er} septembre 2020.

Ainsi, en ajoutant la mobilité par avancement impliquant aussi un changement de fonction dans la hiérarchie du corps comme explicité précédemment, la mobilité fonctionnelle des magistrats s'avère avoir plusieurs visages qu'il me semble pertinent de distinguer et de caractériser plus finement à l'aune de la typologie de Schein (1971) et des spécificités de la magistrature :

- la *mobilité siège/parquet* (intra-professionnelle), au sein d'un corps unique ;
- la *mobilité fonctionnelle* (latérale), selon le principe de polyvalence ;
- la *mobilité en détachement* (radiale), auprès des centres de pouvoir internes et externes ;
- la *mobilité hiérarchique* (verticale), augmentant le grade et les responsabilités associées.

Quant à la *mobilité géographique*, elle recouvre la situation où le magistrat change de juridiction pour exercer ses fonctions, qu'elles soient nouvelles (la mobilité géographique sera alors couplée à une mobilité fonctionnelle) ou identiques (la mobilité géographique s'exercera seule). Elle se présente dans trois cas de figure : « elle peut traduire une volonté de changement

personnel (rapprochement du conjoint), de changement professionnel à grade équivalent, ou une volonté d'avancement » (Jacquot *et al.*, 2022, p. 119).

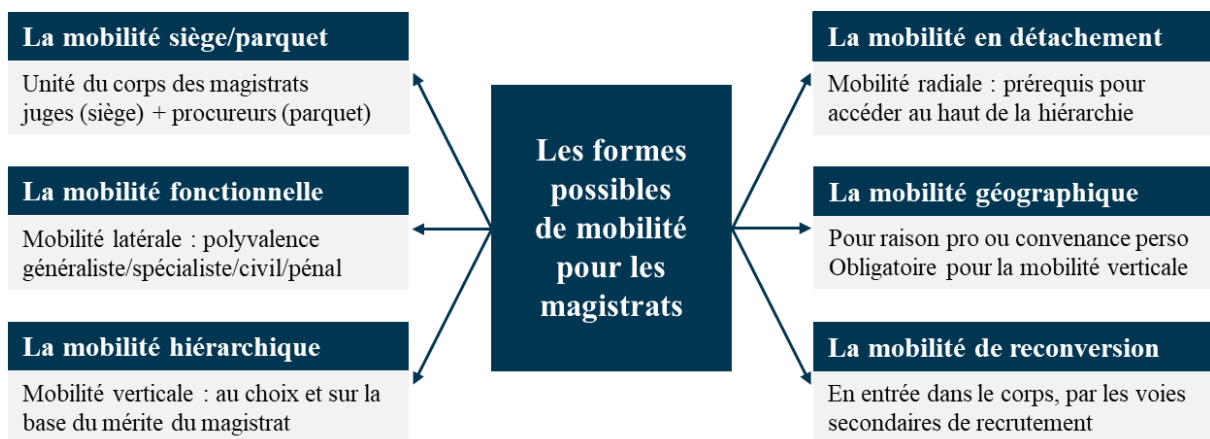
La règle juridique principale motivant une mobilité géographique est disposée à l'article 2 de l'ordonnance statutaire : « Nul magistrat ne peut être promu au premier grade dans la juridiction où il est affecté depuis plus de sept années ». Les magistrats ne reçoivent donc pas leur grade sur place, ils vont prendre leur grade ailleurs, dans une autre juridiction parmi les 164 tribunaux et les 36 cours d'appel dispersés au sein du territoire français ou à la Cour de cassation située à Paris. Il en est de même pour les nominations de chefs de juridiction et de cour. Ainsi, sans cette mobilité géographique, les magistrats se maintiennent dans leur grade et font face à un plafonnement structurel (Bardwick, 1986). Il s'agit là encore de prévenir la dépendance et la partialité des magistrats en assurant leur brassage et en évitant une trop grande proximité avec la population d'une juridiction.

Par ailleurs, si le lieu de la première nomination dépend de leur classement en sortie d'école, les magistrats ont ensuite la possibilité de changer de localisation géographique pour changer de fonction ou de spécialisation si leur juridiction ne peut leur en donner l'opportunité. Ainsi, par la mobilité géographique au sein du vaste territoire judiciaire, le magistrat peut multiplier les expériences et collecter les pratiques pour se forger la sienne, et par là même, développer ses compétences pour éviter tout plafonnement professionnel (*ibid.*).

Au-delà de ces motivations d'ordre professionnel, la mobilité géographique des magistrats peut certes être stimulée par leur goût pour une forme de « tourisme » culturel (Demoli & Willemez, 2019, p. 84) mais elle se justifie surtout par des raisons personnelles liées à leur situation familiale. A cet égard, il est intéressant de relever la manière dont l'ordonnance statutaire lie l'exercice de la fonction de magistrat à la situation de sa famille et plus largement à sa vie privée. A commencer par l'article 13 de l'ordonnance statutaire qui astreint le magistrat à résider dans la juridiction à laquelle il est rattaché ou tout au plus dans une juridiction limitrophe. L'article 29 se référant à l'obligation de mobilité géographique dans le cadre d'un avancement précise : « Dans toute la mesure compatible avec le bon fonctionnement du service et les particularités de l'organisation judiciaire, les nominations des magistrats tiennent compte de leur situation de famille ». Quant à l'article 9, il concerne plus directement le conjoint du magistrat toujours selon le principe d'indépendance de la Justice : « Nul ne peut être nommé magistrat ni le demeurer dans une juridiction dans (...) laquelle (...) son conjoint est député ou sénateur ». Le cadre statutaire s'infiltré ainsi à plusieurs titres dans la vie privée des magistrats et la mobilité géographique s'en fait le témoin si ce n'est la cause.

Enfin, le puzzle de ces mobilités (figure 10) ne peut être complet sans les temporalités qui les conditionnent. Conformément à l'article 28-3 de l'ordonnance statutaire, les fonctions spécialisées de juge citées précédemment ne peuvent être exercées plus de 10 années dans une même juridiction. La fonction mobile de magistrat placé ne peut en aucun cas être exercée pendant une durée supérieure à 8 ans, tel que l'article 3-1 le précise. Quant aux plus hautes fonctions de chef de juridiction citées à l'article 38-2, Président et Procureur, et de chefs de cour citées aux articles 37 et 38-1, Premier Président et Procureur Général, elles ne peuvent être exercées plus de 7 années dans la même juridiction. Ces contraintes temporelles visent toujours l'indépendance de la Justice, considérant que les habitudes corrélatives au maintien de ces fonctions dites sensibles, notamment les connaissances et les routines des magistrats, risqueraient de les corrompre. Ainsi, malgré le principe protecteur d'inamovibilité des magistrats du siège, ces quelques règles font de la mobilité géographique une obligation pour tous les magistrats du corps judiciaire concernés par ces fonctions.

Figure 10 - Les formes de mobilité dans la carrière des magistrats



1.1.5. La mobilité des magistrats, entre choix et obligation

Entre choix individuel et obligation statutaire, le caractère protéiforme que peut revêtir la mobilité des magistrats augure de carrières qui ne paraissent répondre d'aucun des modèles typiques identifiés dans la théorie des carrières.

Le parcours des magistrats se déroulant au sein d'une profession relève bien d'une carrière occupationnelle (Brown, 1982), mais cette simple caractérisation ne donne pas plus à voir la diversité des carrières qui semble se profiler, sans compter la part grandissante d'individus embrassant la profession dans un second cycle de carrière. Par ailleurs, si la mobilité verticale

existe, elle ne fait pas loi, les règles juridiques conditionnent la progression hiérarchique au mérite et non uniquement à l'ancienneté comme les carrières bureaucratiques (Kanter, 1989 ; Weber, 1922/1971). La pluralité des possibilités de mobilité, l'engagement personnel des magistrats et leur indépendance peuvent être considérés comme les ingrédients typiques d'une forme de *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996b), mais bien qu'il puisse leur arriver de franchir les frontières de l'institution judiciaire, l'énoncé des règles juridiques montre que leur carrière ne peut aucunement s'affranchir des contraintes structurelles qu'elles induisent.

Après tout, évoluant au sein de l'institution judiciaire et ne la quittant que temporairement, il paraît cohérent de considérer que les magistrats s'adonnent à une carrière organisationnelle. Néanmoins, la centralité singulière de leurs mobilités ne peut permettre de la qualifier de traditionnelle (Sullivan, 1999), à moins de reconsidérer complètement la manière dont la carrière organisationnelle se définit (Clarke, 2013).

En effet, le seul cadre statutaire, au travers des processus pluri-acteurs qu'il dispose, confirme la pertinence d'appréhender la carrière des magistrats non pas comme le résultat de la structure ou de l'agency tels que ces modèles typiques le conçoivent en théorie mais comme un processus plus réaliste qui engage à la fois la structure et l'agency (Barley, 1989). La liberté du magistrat dans la construction de sa carrière ne peut se dissocier du cadre structurel qui la garantit et la protège (Giddens, 1984).

A la lumière de ces règles juridiques, je comprends que si tous les magistrats entrent dans le corps judiciaire par la même porte (celle de l'Ecole nationale de la magistrature), même si le chemin qui les y mène diffère, et en sortent par la même (celle de la retraite, leur emploi étant garanti à vie), c'est la mobilité et leur rapport à elle qui différencient fondamentalement leurs carrières. La carrière des magistrats s'égrène par différents lieux, à différentes dates, à différentes fonctions. Etudier la carrière des magistrats, c'est finalement étudier leurs mobilités, leurs tenants et leurs aboutissants, et le jeu d'acteurs qu'elles mettent en scène.

1.2. La politique de modernisation de l'institution judiciaire

L'exposé du cadre statutaire des magistrats confirme le caractère essentiel de la structure juridique pour comprendre la réelle complexité de leurs carrières, mais il ne se suffit à lui seul. Remplissant une fonction régaliennne, la Justice ne peut se penser en dehors de l'Etat qui se doit

de garantir son bon fonctionnement et d'assurer sa continuité. « Sans Justice, il ne peut y avoir de démocratie »¹¹. Ainsi, au-delà de sa dimension juridique qui se fonde, dans une rationalité légale, sur la Constitution et les lois organiques qui lui sont afférentes, le contexte institutionnel des carrières des magistrats possède une dimension politique qui ne peut être ignorée, d'autant plus face à la crise que traverse la Justice.

1.2.1. Le constat sans appel d'une crise de la Justice

Comprendre la crise profonde que connaît la Justice en France, c'est remonter aux années 1980 (Vauchez & Willemez, 2007) pour retracer plus de quarante années de vive controverse alimentée par les scandales judiciaires concernant notamment la tristement célèbre affaire pénale d'Outreau, les retentissantes affaires politico-financières dont celle de Sarkozy, ou encore la plus récente affaire Halimi ayant déclenché un vif tollé médiatique. La pandémie de la Covid-19 provoquant la fermeture des juridictions considérées par le gouvernement comme « non essentielles » n'a fait qu'aggraver la vigueur des symptômes de ce malaise, menant ainsi la Justice « au bord de l'implosion »¹². Si le diagnostic mené par les professionnels du droit dont c'est l'expertise permet d'analyser en subtilité les causes juridiques à l'origine de cette crise, ce sont les causes fonctionnelles qui leur sont associées qui retiennent toute mon attention dans le cadre de ma réflexion. En effet, la machine judiciaire s'est enrayée et ceux qui la font tourner, les magistrats, sont au cœur des préoccupations politiques.

La profession représentée par la présidence du Conseil supérieur de la magistrature et par les deux organisations syndicales, ainsi que la communauté universitaire notamment au travers de leurs récents rapports de recherche (Jacquot *et al.*, 2022 ; Vigour *et al.*, 2021) convergent sur l'explication fonctionnelle de cette crise.

Tout d'abord, la Justice fait « face aux défis du nombre et de la complexité » (Cadiet, 2010), submergée par le flux continu d'affaires générant un stock qui ne cesse d'augmenter. Dans une interview donnée pour *Le Figaro* le 28 février 2021, Chantal Arens, alors Présidente de la formation compétente à l'égard des magistrats du siège au Conseil supérieur de la magistrature, constate que « la médiation n'est pas encore dans la culture française qui en appelle d'abord au juge ». En effet, le premier réflexe du justiciable reste le recours à la Justice, limitant ainsi le développement des modes de résolution amiables qui aideraient pourtant au désengorgement

¹¹ <https://www.justice.gouv.fr/organisation-de-la-justice-10031/>

¹² « Une justice au bord de l'implosion », J-M. Dumay, 01/05/2021, *Le Monde Diplomatique*.

des tribunaux. Quant à la complexité judiciaire, elle découle non seulement de la plus grande complexité de la société mais aussi de la complexité de l'appareil judiciaire et de ses procédures, elle-même amplifiée par l'inflation législative liée aux réformes successives menées par l'Etat dans tous les domaines de la société. Alors que le travail judiciaire se caractérise par sa rigueur technique et sa pondération, pouvant s'interpréter par « l'éloge de la lenteur » (Vigour, 2006, p. 428), la quantité des affaires à traiter rend la tâche quasi-industrielle. « Il entre (...) autant de dossiers qu'il en ressort. Mais cela toujours à flux tendu, et sans pouvoir vraiment "mordre" sur les stocks » (Cadiet, 2010, p. 3). Il en résulte un allongement considérable des délais de traitement des contentieux, au point de dépasser dangereusement les délais raisonnables exigés à l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme.

Face à la lourdeur de la charge de travail qui incombe ainsi aux magistrats, les organisations syndicales lancent l'alerte. L'Union syndicale des magistrats, majoritaire au sein du corps, brise le tabou d'une profession où le devoir de réserve est de mise en publiant, en février 2015, un livre blanc intitulé *Souffrance au travail des magistrats : état des lieux, état d'alerte*. S'appuyant sur des témoignages anonymes de magistrats, ce rapport expose sans détour les problématiques de sous-effectif chronique, de surcharge de travail et de carences sévères dans l'organisation des services judiciaires, dégradant de manière alarmante les conditions de travail. Quant au Syndicat de la magistrature, il publie l'édition 2021-2022 de son étude intitulée *L'envers du décor, enquête sur la charge de travail dans la magistrature* (la précédente édition datant de 2019). S'appuyant sur une analyse statistique mobilisant 1016 répondants (754 en 2019), les résultats révèlent que près de 40% des magistrats s'estiment en état de souffrance au travail (contre 32% en 2019) et que la situation ne cesse de s'aggraver.

Le manque chronique d'effectifs entravant le bon fonctionnement de la Justice s'explique aussi par l'indigence de son budget tel que je l'avais découvert avec surprise lors de mes premières explorations. La loi n°2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la Justice prévoit ainsi une hausse de 8%, une croissance annoncée comme historique et faisant la fierté du garde des Sceaux. A ce sujet, il est intéressant de relever que l'importance de l'investissement financier semble résonner avec la place protocolaire accordée à la Justice dans la hiérarchie ministérielle. En effet, le Ministre de la Justice, Éric Dupond-Moretti, est passé du 10^{ème} rang dans le gouvernement de Jean Castex institué en juillet 2020 au 5^{ème} dans celui d'Elisabeth Borne en juillet 2022. Bien que symbolique, cette avancée n'en est pas moins un indicateur de la considération politique à l'égard de l'état de crise de la Justice. Néanmoins,

l'augmentation du budget ne suffit pas à pallier « l'insuffisance profonde et structurelle »¹³ de moyens, notant de surcroît qu'une part significative des crédits revient à la seule administration pénitentiaire, tout autant dans le besoin, et non à la Justice pour laquelle les magistrats œuvrent au quotidien (Jacquot *et al.*, 2022). Certes, les effectifs ont augmenté pour atteindre 9090 magistrats en 2021 au point de parvenir à combler totalement la vacance théorique de postes (qui était de 5.17% en 2017 et de 2.89% en 2018¹⁴). Mais c'est la question de la sous-estimation du besoin réel de postes qui est désormais soulevée. En témoignent les chiffres sans appel communiqués par la Commission européenne pour l'efficacité de la justice dans son rapport 2020 : 3 Procureurs et 10.9 juges pour 100 000 habitants en France contre respectivement 11.25 et 21.4 en moyenne en Europe¹⁵.

Le récent rapport de recherche sur le lien des citoyens à la Justice (Vigour *et al.*, 2021) montre que si l'attachement à la valeur Justice, perçue comme « condition du vivre-ensemble » (p.62) est préservé, la confiance envers l'institution judiciaire et son fonctionnement est largement « mise à l'épreuve » (p.117). Par leur médiatisation et leur politisation, les différents scandales judiciaires évoqués précédemment contribuent fortement à la remise en cause de la justesse des décisions judiciaires et donc de la légitimité des magistrats, sans pour autant que celle-ci soit objectivement fondée. C'est ainsi dans l'objectif de mieux faire connaître le fonctionnement de la Justice qu'à l'initiative du garde des Sceaux, la loi n°2021-1729 du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire est promulguée.

Face à l'enlisement de cette crise plurielle, Chantal Arens et François Molins, alors Présidents du Conseil supérieur de la magistrature réclament des Etats généraux de la Justice. Ceux-ci sont officiellement lancés par le Président de la République à l'automne 2021. Sans encore présager de la concrétisation de ses propositions, le rapport remis en date du 8 juillet 2022¹⁶ alerte sur le constat d'une Justice qui « n'a plus les moyens de remplir son rôle » et qui « fait l'objet de remises en question multiples », dénonce des « politiques publiques défailtantes » et en appelle à « une réforme systémique de l'institution judiciaire ».

¹³ <https://www.actu-juridique.fr/justice/budget-de-la-justice-seulement-34-de-credits-supplementaires-pour-les-juridictions-en-2022/>

¹⁴ Selon une interview de Peimane Ghaleh-Marzban, ancien Directeur des services judiciaires, publiée sur *dalloz-actualite.fr*, 26/07/2019

¹⁵ Guide 2022 *Magistrats : Vos droits*, édité en ligne par l'Union syndicale des magistrats, p. 50

¹⁶ <https://www.justice.gouv.fr/etats-generaux-de-la-justice-13010/>

1.2.2. L'élan réformateur à l'aune du New Public Management

La machine judiciaire est enrayée ! Soit. La solution se trouve dans la modernisation et plus encore dans la réforme. Telle est la réponse politique pour restaurer une Justice de qualité au service des justiciables, pour assurer une « bonne justice » selon les normes de la Convention européenne des droits de l'homme. Alors que la rationalité légale, au sens wébérien, garantit l'indépendance de la Justice, c'est un tout autre type de rationalité qui est convoqué par le pouvoir politique pour résoudre les dysfonctionnements structurels de l'appareil judiciaire. Il ne s'agit plus de penser l'institution judiciaire comme une administration à part, protégée par l'exceptionnalité du service auquel elle est dévolue, mais comme une organisation publique comme les autres, dont les rouages doivent être gérés et bien gérés. Dès lors, de récents travaux de recherche, notamment sociologiques, s'accordent à relater comment « la gestion s'empare[rait] de la Justice » (Cappellina, 2018) et comment les réformes tendraient à engager la magistrature dans « la fabrique de la rationalité managériale » (Jacquot *et al.*, 2022, p. 315).

Des mesures de changement ont certes été entreprises depuis les années 1980, telles que le transfert en 1983 de la gestion des tribunaux à l'Etat plutôt qu'aux collectivités territoriales, mais elles n'ont pas directement remis en cause l'organisation de l'institution judiciaire (Vigour, 2008). La loi n°2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la Justice du XXI^e siècle, puis la loi n°2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la Justice, changent la donne en marquant un tournant managérial. La Justice de demain¹⁷ doit être « plus efficace », « plus simple », « plus accessible » et « plus indépendante ». Entre autres réformes juridiques, l'objectif majeur affiché par le pouvoir politique est de simplifier les procédures et l'organisation de la Justice¹⁸.

Bien que beaucoup plus tardive pour l'organisation judiciaire, cette transformation s'inscrit dans la continuité de la vague modernisatrice déferlante, depuis les années 2000, sur l'ensemble des organisations publiques telles que la Sécurité sociale, l'Hôpital public et l'Enseignement supérieur et la recherche. Notamment lancée par la LOLF de 2001¹⁹ appliquant une logique gestionnaire aux administrations publiques, elle se poursuit avec la RGPP de 2007²⁰ visant la rationalisation des dépenses publiques, puis avec la MAP de 2012²¹ mettant l'accent sur l'évaluation des actions publiques et la qualité du service public, et avec le plus récent

¹⁷ <https://www.justice.gouv.fr/modernisation-de-la-justice-du-21e-siecle-12563/>

¹⁸ http://www.justice.gouv.fr/art_pix/Triptyque_LPJ_190405_V7.pdf

¹⁹ LOLF : Loi organique n°2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finance

²⁰ RGPP : Révision générale des politiques publiques

²¹ MAP : Modernisation de l'action publique

Programme Action Publique 2022 ayant pour objectif de redonner du sens, de la cohérence et de la lisibilité à l'action publique.

Cette entrée du management dans la sphère publique se fonde dans la doctrine du *New Public Management* qui s'est largement propagée dans les pays de l'OCDE à partir des années 1980 (Hood, 1991, 1995). Malgré l'hétérogénéité de sa mise en œuvre, ce courant de pensée repose sur une idée centrale commune : « *the efficiency and effectiveness of public services could only be improved by lessening or removing any difference between the public and the private sectors* » (Bach & Bordogna, 2011, p. 2282). En renversant l'approche traditionnelle de la gestion publique et en revendiquant l'universalité des *best practices* éprouvées dans le secteur privé, le *New Public Management* promeut la responsabilité des résultats plutôt que celle des processus. Portée par les pouvoirs publics y voyant une issue salutaire, cette idéologie s'est traduite par une myriade de mesures réformatrices se situant à la croisée de la rationalisation et de la marchandisation (Bezes & Musselin, 2015). Les politiques publiques entreprises à l'aune du *New Public Management* peuvent ainsi se regrouper en quatre catégories (Bach & Bordogna, 2011) : l'engagement d'un processus de privatisation et d'externalisation redéfinissant les frontières de l'efficacité ; la réorganisation structurelle de la gouvernance interne passant de mécanismes bureaucratiques et hiérarchiques à des mécanismes de type marché ; la responsabilisation des cadres publics par l'utilisation de techniques managériales davantage centrées sur les compétences, la performance, la qualité de service et l'orientation consommateur ; la diffusion de pratiques de gestion des ressources humaines cherchant à réviser les modes de régulation de l'emploi.

Si la Justice, par sa fonction régaliennne, ne peut être ni privatisée, ni externalisée, ni marchandisée, son fonctionnement peut être autrement rationalisé. Ainsi, la conception d'un « managérialisme judiciaire » s'articulerait autour d'un triptyque (Vigour, 2008, p. 24-25) : « l'efficience », par une rationalisation des coûts et des ressources (dont humaines) à qualité de service judiciaire égale, la « productivité », par l'optimisation des flux de traitement des affaires suivant une logique de résultats et non plus de moyens, et le « consumérisme », considérant une institution au service de ses clients usagers plutôt qu'un appareil constitutionnel de régulation de la société. Au carrefour de ces trois piliers modernisateurs se trouve la question centrale de la « qualité de la justice », qu'il s'agisse de la qualité du service rendu aux justiciables en termes d'accessibilité ou de la qualité des procès et de leurs décisions en termes d'équité et de délais, sans omettre la qualité institutionnelle devant assurer la régulation sociale (*ibid.*, p. 26). Ces critères d'une « bonne justice » nécessitent non seulement des outils de gestion mais aussi des

mesures de performance et de contrôle des coûts, la Justice devant dorénavant rendre des comptes (Commaille & Hurel, 2011). Le « chiffre » fait ainsi son entrée dans la gouvernance judiciaire : sur la base d'une « reformulation quantitative » de la crise de la Justice, le « chiffre judiciaire » s'instaure comme levier privilégié de prise de décision et de pilotage, et la « forme rapport » en devient son corollaire obligé (Vauchez, 2008).

A titre d'exemple symbolique illustrant la « managérialisation de la Justice » (Jacquot *et al.*, 2022), le décret n°2003-1284 du 26 décembre 2003 instaure une « prime modulable » et prévoit en son article 3 qu'elle soit « attribuée en fonction de la contribution du magistrat au bon fonctionnement de l'institution judiciaire ». Par l'introduction d'une telle rémunération au mérite, le pouvoir politique cible la productivité des magistrats en cherchant à les inciter « à travailler plus rapidement et plus efficacement » (Chelle, 2011, p. 407). Un autre exemple notoire relève de la loi n°2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la Justice qui engage une réorganisation structurelle en fusionnant les anciens tribunaux de grande instance et tribunaux d'instance pour créer les actuels tribunaux judiciaires, dans le double objectif d'améliorer l'accessibilité de la Justice et de réduire significativement les coûts de son fonctionnement (Jacquot *et al.*, 2022). Cette entreprise de rationalisation s'accompagne du renforcement du rôle managérial des chefs de cour et de juridiction devant assurer de manière optimale l'implémentation de cette nouvelle architecture judiciaire et contribuer à la « recherche déterminée de l'efficacité de gestion »²².

Pourtant, si ces réformes affichent aussi l'objectif d'améliorer le quotidien des professionnels de la Justice et du droit, considérant la progression de leurs conditions de travail comme un enjeu essentiel²³, les magistrats ne semblent pas le vivre ainsi. En effet, au lendemain du suicide d'une jeune juge placée en région Nord, plus de 3000 magistrats (soit un tiers du corps) signent une tribune parue dans *Le Monde* en date du 23 novembre 2021 : « Nous ne voulons plus d'une justice qui n'écoute pas, qui raisonne uniquement en chiffres, qui chronomètre et comptabilise tout », « notre justice souffre de cette logique de rationalisation qui déshumanise et tend à faire des magistrats des exécutants statistiques, là où, plus que nulle part ailleurs, il doit être question d'humanité ». Par ce cri d'alarme qui n'est pas sans rappeler celui des professionnels de santé de l'Hôpital public (Chatelain-Ponroy & Deville, 2021), ce collectif de juges, de substituts et de greffiers « dénonce l'approche gestionnaire de la Justice et souligne la discordance entre la volonté de rendre une justice de qualité et la réalité du quotidien ».

²² Selon le rapport Ferrand annexé à la loi n°2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la Justice

²³ http://www.justice.gouv.fr/art_pix/Triptyque_LPJ_190405_V7.pdf

L'introduction d'une rationalité managériale dans le fonctionnement de la Justice, sous l'influence des idéaux prônés par le *New Public Management*, semble manifestement se heurter à l'« idéal de singularité et d'incommensurabilité » (Vauchez, 2008, p. 113) sur lequel se fonde le travail judiciaire en plus de soulever la question sensible du respect de son indépendance (Jacquot *et al.*, 2022).

1.2.3. La volonté modernisatrice de la GRH de la Justice

« La stratégie "RH" devra accompagner les enjeux auxquels doit faire face le ministère et construire dans la durée une politique "RH" exemplaire, reposant sur les besoins spécifiques du ministère, liés à ses métiers et à la nécessité de renforcer son attractivité, tout en tenant compte des objectifs interministériels et des meilleures pratiques existant au sein de l'Etat ». C'est ainsi que le rapport Ferrand annexé à la loi de programmation 2018-2022 confère, avec une ambition non masquée, un rôle stratégique à la gestion des ressources humaines dans la réforme de modernisation de la Justice et la positionne même comme condition de son succès. Cette considération pour la GRH des agents « qui œuvrent au quotidien dans les directions et services du ministère » est une première, le rapport des Etats généraux de la Justice rappelant à cet égard en juillet 2022 qu'elle est « longtemps demeurée un impensé au ministère de la Justice »²⁴. S'il n'est pas seulement question des magistrats mais aussi des fonctionnaires qui travaillent à leurs côtés, leur GRH est bien concernée et fait justement l'objet de l'appel à projets de recherche²⁵ lancé en juin 2018 par l'Institut des Etudes et de la Recherche sur le Droit et la Justice.

Au regard de la récence de cette volonté modernisatrice de la GRH des magistrats, l'heure est encore au bilan du modèle historique essentiellement fondé sur le cadre statutaire et à l'analyse des premières incursions managériales découlant notamment de la réforme de 2019. En réponse à l'appel cité précédemment, le rapport de recherche publié en mars 2022 dépeint un modèle de GRH arrivé à bout de souffle et brosse ainsi le portrait d'*une GRH en miettes* pour reprendre le titre même de l'étude : « En rester là, à un modèle de GRH dépassé, construit de bric et de broc par un phénomène d'empilement sans cohérences, c'est prendre le risque d'épuiser "la machine" et les acteur·rices de terrain. On peut spéculer un temps sur la créativité, la conscience professionnelle, etc. mais on ronge les marges sans cesse... jusqu'à arriver à l'os ! L'innovation ou la créativité "positive" cède alors le pas à la mise en péril de la qualité de la justice. Se dresse le spectre de la justice expéditive où pour faire face aux contraintes de pression au temps, au

²⁴ <https://www.justice.gouv.fr/etats-generaux-de-la-justice-13010/>

²⁵ <http://www.gip-recherche-justice.fr/wp-content/uploads/2015/12/2018-APP-RH-Magistrats.pdf>

taux de réponse, au taux de sortie, les dossiers sont bâclés, le travail juridictionnel se transforme en travail de masse sans véritable considération pour les parties » (Jacquot *et al.*, 2022, p. 321). En plus de confirmer le manque patent de ressources, cette étude qualitative révèle de sérieuses incohérences essentiellement liées à la démarche volontariste d'individualisation des pratiques de GRH qui découle de l'élan réformateur. En effet, pour reprendre la typologie des problèmes caractéristiques des réformes publiques basées sur la GRH, proposée par Pichault (2008, p. 70), ces incohérences sont à la fois : « contextuelles », en ne prenant pas suffisamment en compte l'ancrage historique du fonctionnement de l'institution judiciaire ; « internes », en n'apportant que quelques amendements au modèle de GRH qui entrent en conflit avec les composantes traditionnelles restées inchangées ; « discursives », en prônant la responsabilisation des chefs de cour et de juridiction tout en maintenant la centralisation du pouvoir décisionnaire à la Chancellerie ; et, « processuelles », en imposant des réformes pensées sans le concours des acteurs locaux donnant lieu à des outils de gestion inadaptés à la réalité du travail judiciaire. Finalement, cette simple couche de « vernis » (Jacquot *et al.*, 2022, p. 320) modernisateur participe de la classification de la France dans la catégorie des Etats néo-wébériens (Pollitt, 2007), le « néo » étant influencé par les préceptes du *New Public Management* sans que les caractéristiques wébériennes traditionnelles ne soient altérées. La pluralité de ces incohérences montre ainsi la limite à l'application universelle de *best practices* et met en exergue les effets paradoxaux du *New Public Management* : « *the points at which "soft theory" is confronted by "hard cases"* » (Hood & Peters, 2004, p. 279).

La Justice est peut-être l'un de ces cas difficiles mais les magistrats ne sont pas pour autant rétifs au changement, ils réclament l'invention d'une nouvelle GRH qui soit adaptée à la collégialité de leur corps et à l'indépendance de la Justice (Jacquot *et al.*, 2022). Une autre vision est possible : « s'il faut bien sûr améliorer la gestion de l'institution judiciaire, car il faut rendre compte de la bonne utilisation des deniers publics qui ne sont pas indéfiniment extensibles, cette amélioration gestionnaire n'est pas une fin en soi ; elle n'est que le *moyen* de rendre dans des délais raisonnables une justice de qualité (...). La justice ne doit pas être rendue au moindre coût, mais à un coût *adéquat* (...). Il n'en demeure pas moins que ce point d'équilibre est difficile à trouver, et cela d'autant plus qu'il est fragile » (Cadiet, 2010, p. 19). Pour concevoir une GRH des magistrats qui puisse être un levier de performance judiciaire (Guérard & Scaillez, 2008) tel que le pouvoir politique l'objective, il s'agirait de s'entendre sur la définition même de la notion de performance dans la Justice. « La question centrale est

donc celle-ci : quelle GRH pour quelle Justice ? » (Jacquot *et al.*, 2022, p. 321). Un chantier à suivre à la lumière des propositions issues des Etats généraux de la Justice (juillet 2022)...

1.2.4. La carrière des magistrats comme levier de modernisation ?

Au cœur du questionnement sur le modèle de GRH des magistrats se trouve la gestion de leurs carrières. En soulignant l'importance du rôle du contexte institutionnel dans la manière de penser les systèmes de carrière, Livian soutient que « toute démarche ignorant l'importance du contexte institutionnel - quitte éventuellement à en proposer des réformes - se condamne à l'irréalisme et donc à l'inefficacité » (2004, p. 16). Le modèle traditionnel de carrière publique est remis en cause par les réformes menées à l'aune du *New Public Management* (Desmarais & Guerrero, 2004) mais le système de carrière des magistrats peut-il aussi être instrumentalisé au service de la modernisation de la Justice ? La question se pose au regard de ses singularités, la carrière des magistrats constituant d'abord un moyen de garantir l'indépendance de la Justice au travers des mobilités qui la façonnent. La Justice faisant figure de nouvel élève dans l'apprentissage de ces réformes, il est intéressant d'observer la teneur des changements déjà engagés dans la fonction publique notamment au regard de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique qui poursuit le virage entrepris avec la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.

Cette vague de modernisation de la fonction publique considère les comportements des agents « comme vecteurs et comme objets des transformations attendues » (Desmarais & Guerrero, 2004, p. 219). Dès lors, leurs comportements de carrière doivent pouvoir contribuer au nouvel objectif de performance imposé aux organisations publiques. Dans cette optique, les réformes marquent une rupture avec le système traditionnel de carrière publique en déployant des outils et pratiques de gestion directement issus du secteur privé (Bach & Bordogna, 2011), les caractéristiques principales en étant l'individualisation et la flexibilisation. L'ancienneté comme les règles bureaucratiques et impersonnelles qui lui sont associées doivent désormais laisser place aux valeurs managériales de compétences, de polyvalence, d'autonomie, de responsabilité, faisant de « la reconnaissance de la performance professionnelle »²⁶ un levier de gestion des carrières publiques et par là même de satisfaction des agents publics (Abraham & Brillet, 2008 ; Jeannot, 2005).

²⁶ Intitulé du chapitre II de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

Parmi ces mesures réformatrices, les agents publics se voient proposer un accompagnement personnalisé pour construire leur carrière, l'évaluation de leurs compétences devant désormais déterminer leur progression. A cet effet, des formations au management doivent permettre aux cadres de la fonction publique d'endosser leur nouveau rôle managérial et l'ensemble des agents doit pouvoir bénéficier du dispositif de formation tout au long de la vie. En outre, la linéarité et la constance des trajectoires sont combattues par une série de mesures favorisant la mobilité et facilitant les transitions professionnelles entre les composantes de la fonction publique ainsi qu'entre les secteurs public et privé. Les parcours des agents publics doivent ainsi se diversifier et s'enrichir au fil de ces nouvelles possibilités de mobilité. S'accompagnant d'un recours élargi à la contractualisation, cette flexibilisation de la relation d'emploi valorise la responsabilisation des agents publics dans une construction plus libre et personnelle de leur carrière.

Sans s'attarder ici sur la portée de ces réformes encore en cours d'implémentation, la question de la transférabilité de ces mesures à la carrière des magistrats (non-fonctionnaires) renvoie au cadre statutaire déjà existant. En effet, bien que fondé dans une rationalité légale et non managériale, la magistrature de carrière semble déjà appliquer ces principes (à l'exception bien sûr de la contractualisation qui ne peut s'envisager - en tout cas à ce jour - au regard du mode d'accès au corps judiciaire et de la formation requise). En l'occurrence, contrairement aux fonctionnaires, le statut des magistrats prévoit que leur progression de carrière s'effectue au mérite et non uniquement à l'ancienneté, donnant ainsi lieu à une évaluation régulière de leurs compétences. Quant à la mobilité, elle s'avère être omniprésente dans leur construction de carrière, les magistrats étant amenés à se mouvoir au sein de l'appareil judiciaire et même à l'extérieur de celui-ci. Néanmoins, servant d'abord l'indépendance de la Justice, il n'est pas dit si ces règles juridiques contribuent aussi à l'atteinte d'une certaine performance judiciaire tel que les réformes engagées face à la crise de la Justice le visent. Le cadre statutaire dispose peut-être des règles dévolues à la carrière des magistrats mais il n'en donne pas le mode d'emploi, autrement dit la manière dont ces règles sont mises en œuvre par l'organisation judiciaire pour gérer les carrières et la façon dont les magistrats se les approprient pour construire leur propre carrière. Appréhender la carrière des magistrats comme un levier de GRH appelle ainsi à regarder ce qui se joue entre l'organisation et ceux qui la composent.

« *Careers are always careers in context* » (Gunz *et al.*, 2020, p. 17). Cette affirmation prend d'autant plus de sens après l'exposé du contexte institutionnel de la carrière des magistrats. En

effet, elle ne saurait s'analyser sans comprendre ce qui fait la singularité de son cadre statutaire et sans la projeter dans le contexte politique mouvant qui la place sur le devant de la scène. Si le cadre juridique et le pouvoir politique constituent les composantes institutionnelles de mon étude de cas, l'organisation judiciaire et les magistrats en sont les protagonistes.

2. La carrière des magistrats, un enjeu organisationnel majeur

Considérée comme une valeur cardinale ou une institution protégée, la Justice est aussi une organisation qui a pour objectif principal de permettre au travail judiciaire de remplir sa mission au quotidien, dans sa dimension pratique. Dans le respect du cadre institutionnel, c'est au travers de l'organisation judiciaire que la carrière des magistrats se fait.

2.1. La gestion des carrières au cœur d'une GRH morcelée

« Les systèmes publics sont généralement considérés comme particulièrement complexes, car ils mettent en jeu une multitude de facteurs et de parties prenantes en interaction, et se traduisent par des formes d'organisation multidimensionnelles et des processus de décisions aux étapes, rôles et déterminants très enchevêtrés » (Bartoli & Trébucq, 2021, p. 6). L'organisation judiciaire ne fait pas exception et la multiplicité des organes qui animent son système de GRH en témoigne. Comprendre cette complexité nécessite donc de définir leur rôle et leur périmètre d'action respectifs : la Direction des services judiciaires comme organe de la gestion, le Conseil supérieur de la magistrature comme organe de l'indépendance, et l'Ecole nationale de la magistrature comme organe de la formation.

2.1.1. L'organisation judiciaire, une bureaucratie professionnelle

L'organisation judiciaire se compose d'une part, des juridictions (tribunaux, cours d'appel et Cour de cassation) au sein desquelles la Justice prend sa dimension opérationnelle et d'autre part, d'organes centraux dédiés à la coordination et la régulation de l'activité judiciaire, avec au sommet, la Chancellerie qui exerce sa tutelle administrative. Comme déjà mentionné, l'organisation judiciaire est essentiellement gérée par les professionnels qui la composent, autrement dit par les magistrats eux-mêmes.

Cette configuration organisationnelle, où la base opérationnelle constitue l'élément clé, s'apparente à la « bureaucratie professionnelle » (Mintzberg, 1982). En effet, les magistrats forment un corps professionnel hautement qualifié qui effectue son travail de manière indépendante. Même si la notion d'autonomie diffère entre les magistrats du siège et ceux du parquet, le contrôle du travail est assuré par les pairs. En s'appuyant sur des compétences standardisées acquises par une formation unique et exclusive, les magistrats œuvrent pour un but commun, celui de rendre la Justice au service des justiciables, et partagent ainsi l'exigence d'excellence professionnelle et de qualité de la Justice.

Selon la typologie proposée par Pichault et Nizet (2013), la bureaucratie professionnelle est théoriquement associée à un modèle des GRH dit « délibératif » où la collégialité est de mise dans l'ensemble des processus d'intégration, de socialisation et de reconnaissance, ainsi assurés par les pairs au travers d'organes dédiés. En mobilisant cette approche, le rapport de recherche portant sur la GRH des magistrats (Jacquot *et al.*, 2022) montre les tensions inhérentes à l'hybridation de ce modèle délibératif. D'un côté, la rationalité managériale distillée par les réformes de modernisation de la Justice relève davantage du modèle « individualisant » caractéristique des configurations organisationnelles modernes, l'instauration d'une prime modulable évoquée précédemment en est un exemple typique. De l'autre, les incursions politiques dans le fonctionnement de la Justice consistant à préserver la centralisation d'un certain pouvoir à la Chancellerie participent du modèle « objectivant » traditionnellement observé dans les administrations publiques. En outre, au sein même de l'organisation judiciaire, les processus de GRH engagent plusieurs organes et sont ainsi le terrain de jeux de pouvoir, une source de tensions et d'incohérences d'autant plus exacerbées dans ce contexte de crise et de transformation.

2.1.2. La Direction des services judiciaires, l'organe de la gestion

Communément appelée « l'administration centrale » ou désignée par son acronyme « DSJ », la Direction des services judiciaires est l'organe de la Chancellerie à qui revient la charge de régler l'organisation et le fonctionnement du service public judiciaire.

Ses missions sont déterminées par le décret n°2008-689 du 9 juillet 2008 relatif à l'organisation du ministère de la Justice. Son article 3 (modifié en 2017) les détaille comme suit : « elle élabore les statuts des magistrats et des fonctionnaires des services judiciaires, en liaison avec le secrétariat général ; assure le recrutement, la formation, l'emploi et la gestion des magistrats et

des fonctionnaires des services judiciaires ; régule et contrôle l'activité des personnes qui collaborent directement à l'exercice des fonctions juridictionnelles ; participe à l'élaboration des projets de lois ou de règlements ayant une incidence sur l'organisation et le fonctionnement judiciaire ; élabore les textes de création ou de suppression, d'organisation et de fonctionnement des juridictions de l'ordre judiciaire ; détermine les objectifs stratégiques et opérationnels des responsables territoriaux et fonctionnels, définit les besoins de fonctionnement et d'équipement et répartit les ressources et les moyens entre ces responsables ».

Un arrêté datant du 1^{er} décembre 2014 fixe son organisation en bureaux. La Sous-direction des ressources humaines de la magistrature (pour ainsi dire la « DRH des magistrats ») se compose ainsi de quatre bureaux dont précisément celui de la gestion des emplois et des carrières. A l'instar des autres services de l'Etat depuis les réformes sur la mobilité de la fonction publique, des Conseillers mobilité-carrière (au nombre de 8 en 2022) ont pour rôle d'accompagner les magistrats dans la construction de leur parcours professionnel et la conduite de leur carrière. Cette fonction, elle-même occupée par des magistrats en service détaché, répond de la volonté politique d'une gestion personnalisée et prévisionnelle des ressources humaines.

Dès lors, se trouvant aux portes du pouvoir politique, cet organe central incarne les réformes de modernisation²⁷ en mettant en œuvre la stratégie ministérielle en matière de GRH sur les plans juridique, par la détermination des règles, et opérationnel, par ses prérogatives gestionnaires. En effet, à l'interface entre les juridictions en local et le cabinet ministériel en central, la Direction des services judiciaires cadre les besoins de recrutement, répartit les ressources humaines dans le respect du budget alloué par les lois de finance, oriente l'agenda de formation selon l'actualité de la Chancellerie, établit les critères d'évaluation, contribue à la préparation des tableaux d'avancement et surtout, orchestre les mobilités à l'échelle nationale (Jacquot *et al.*, 2022). Si la gestion des carrières des magistrats est ainsi centralisée, la Direction des services judiciaires n'en détient pas pour autant le monopole, le processus devant garantir l'indépendance de la Justice engage d'autres organes.

2.1.3. Le Conseil supérieur de la magistrature, l'organe de l'indépendance

Comme le commandent la Constitution et l'ordonnance statutaire qui lui est afférente, le Conseil supérieur de la magistrature est l'organe chargé d'assister le Président de la République dans son rôle de garant de l'indépendance de l'autorité judiciaire. Il se constitue de deux

²⁷ <https://www.gouvernement.fr/le-ministere-de-la-justice>

formations, l'une compétente à l'égard des magistrats du siège présidée par le Premier Président de la Cour de cassation (Christophe Soulard depuis juillet 2022 et Chantal Arens juste avant lui) et l'autre compétente à l'égard des magistrats du parquet présidée par le Procureur Général près cette cour (Rémy Heitz à partir de juin 2023 et François Molins juste avant lui). La loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 a élargi sa composition en incluant, en plus des magistrats élus, des personnalités extérieures n'appartenant ni au Parlement, ni à l'ordre judiciaire, ni à l'ordre administratif.

Fonctionnant par mandat de quatre ans et travaillant de manière délibérative, cet organe est doté de compétences variées qu'il présente ainsi : « Par ses prérogatives en matière de nomination, il contribue à la gestion des ressources humaines du corps de la magistrature. Par son rôle disciplinaire, il vise à garantir l'exemplarité des juges et parquetiers. Enfin, par ses réflexions et travaux, il est une instance de réflexion sur le fonctionnement de la Justice, sa déontologie et les valeurs de l'Etat de droit qui doivent guider son action »²⁸. Ses missions de nomination lui confèrent ainsi un rôle essentiel dans la gestion des carrières des magistrats.

Cependant, l'étendue de son pouvoir diffère selon qu'il s'agisse des nominations de magistrats du siège ou du parquet. Concernant le siège, le Conseil supérieur de la magistrature dispose d'un pouvoir de proposition pour tous les magistrats de la Cour de cassation, les chefs de cour d'appel (les Premiers Présidents) et les chefs de juridiction des tribunaux judiciaires (les Présidents). Après avoir recensé les candidatures, il étudie et sélectionne les dossiers, procède aux auditions et arrête la proposition à laquelle le garde des Sceaux est strictement lié. Pour les magistrats de base, c'est au garde des Sceaux de proposer les nominations, ce qui n'empêche pas le Conseil d'étudier les dossiers qui n'ont pas été retenus. Il émet ensuite un avis « conforme » ou « non-conforme » auquel le Ministre doit se tenir pour nommer les magistrats du siège. Quant au parquet, les nominations sont à la main du ministère mais sont préalablement soumises au Conseil qui formule un avis simple, « favorable » ou « défavorable ». Le résultat de cette consultation n'oblige pas le garde des Sceaux mais il s'avère dans les faits que ce dernier s'y conforme le plus souvent. Cette procédure concerne tous les parquetiers, dont les chefs de cour (les Procureurs Généraux) depuis la loi constitutionnelle du 25 juillet 2008 (qui en étaient exclus avant). Il est à noter par ailleurs que le Conseil vise le tableau d'avancement établi par la Commission d'avancement avant qu'il soit signé par le Président de la République. Ainsi, il n'est d'attribution de nouvelle fonction résultant des mobilités des magistrats qui n'échappe au contrôle obligé du Conseil supérieur de la magistrature.

²⁸ <http://www.conseil-superieur-magistrature.fr/le-csm/composition-et-organisation>

Cet organe constitutionnel surveille et protège les principes fondamentaux qui définissent la magistrature et son identité de corps, à savoir l'exigence d'excellence professionnelle et de qualité de la Justice, solidement arrimée à son indépendance. Par ce rôle de gardien, le Conseil supérieur de la magistrature est un interlocuteur incontournable de la Direction des services judiciaires dont les actions réformatrices à vocation managériale peuvent heurter la défense de cet idéal de Justice (Jacquot *et al.*, 2022). Il reste à voir ce qui ressort de cette relation complexe dans la gestion des carrières des magistrats.

2.1.4. L'Ecole nationale de la magistrature, l'organe de la formation

Initialement créée en 1958, l'Ecole nationale de la magistrature (ENM) est un établissement public national, à caractère administratif, placé sous la tutelle du Ministre de la Justice qui en nomme par décret le directeur (qui est pour la première fois une avocate depuis 2020). En tant que seul établissement habilité à qualifier les magistrats, sa « mission première est le recrutement et la formation professionnelle des représentants de l'autorité judiciaire que sont les juges et Procureurs »²⁹. Si les recrutements par voie latérale (en intégration directe) sont confiés à la Commission d'avancement, l'Ecole a la responsabilité de sélectionner les candidats par les divers concours qu'elle organise, en respectant le cadrage des effectifs fixé par la Direction des services judiciaires. La politique pédagogique est, quant à elle, validée par le conseil d'administration, dont la présidence est conjointement assurée par le Premier Président et le Procureur Général de la Cour de cassation (ceux-ci étant, de droit, simultanément mandatés pour quatre ans à la présidence du Conseil supérieur de la magistrature) et dont les autres membres sont issus du ministère de la Justice, des juridictions et plus largement du monde juridique et judiciaire.

Bien que consacrée dans les textes, son existence reste sujette à débat, notamment dans le cadre des réformes de transformation de la fonction publique. En effet, en annonçant officiellement la suppression de l'Ecole nationale d'administration (ENA) dans son allocution du 8 avril 2021 à l'occasion de la Convention managériale de l'Etat, le Président de la République revendique la nécessité absolue de diversifier la haute fonction publique et de dynamiser leurs carrières. Au lendemain, la rumeur d'une suppression de l'Ecole nationale de la magistrature et de son absorption dans le projet d'un unique Institut du service public, selon les préconisations du rapport Thiriez³⁰, créent la polémique. Là encore, les magistrats réaffirment l'exceptionnalité

²⁹ <https://www.enm.justice.fr/>

³⁰ Rapport de la Mission haute fonction publique, sous la direction de Frédéric Thiriez, remis au Premier Ministre le 18 février 2020

de leur statut, non seulement en rappelant qu'ils ne sont aucunement des fonctionnaires mais aussi en soutenant la qualité de leur école : « L'ENM est certainement l'institution qui fonctionne le mieux au sein du ministère de la Justice, ne la bradons pas pour satisfaire d'obscures considérations politiques ! » (Union syndicale des magistrats), « Dans une justice française par ailleurs exsangue, la formation est l'un des rares points forts et l'ENM est un modèle qui fait référence » (Syndicat de la magistrature), « Magistrat, c'est un vrai métier. Et un vrai métier ça s'apprend. Dans une école » (Association des jeunes magistrats)³¹.

Malgré l'instauration en 2022 d'un tronc commun de formation aux écoles de service public³², l'Ecole nationale de la magistrature se maintient et revendique son ouverture à la société. En réponse aux propos d'Éric Dupond-Moretti dénonçant l'esprit de « corporatisme » et la culture de « l'entre-soi »³³ qui seraient insufflés par l'Ecole, Chantal Arens et François Molins, alors plus hauts magistrats de France, s'expriment dans une tribune pour mettre en avant « la tradition d'ouverture au monde » de l'établissement qui « enrichit de manière sans cesse renouvelée son enseignement »³⁴. A cet égard, il est important de souligner que si les magistrats y sont formés à leur entrée dans le corps, ils le sont aussi tout au long de leur carrière au travers de la formation continue. La politique pédagogique contribue d'ailleurs à définir un référentiel commun des compétences que le magistrat doit développer au gré de ses mobilités, faisant de la formation continue un levier potentiel de développement de carrière. En tant qu'organe formateur, lieu unique d'intégration et de socialisation, l'Ecole nationale de la magistrature participe de la fondation de « l'âme du corps » (Demoli & Willemez, 2019).

2.2. La mobilité des magistrats comme levier de GRH ?

Si la GRH des magistrats est aux mains de plusieurs organes, c'est certainement le processus de gestion de la mobilité, comme composante centrale de la carrière, qui cristallise l'essence de toute la complexité qui en résulte, au travers de ses enjeux et de sa mise en œuvre.

2.2.1. L'adéquation des besoins et des ressources : un enjeu de taille

Quand les gestionnaires font de la mobilité un « instrument de GRH au service de la dynamique organisationnelle » (Notais & Perret, 2012, p. 122), les réformes guidées par les préceptes du

³¹ <https://www.gazette-du-palais.fr/actualites-professionnelles/suppression-de-lenm-la-rumeur-suscite-la-polemique/>

³² <https://www.transformation.gouv.fr/reforme-de-l-encadrement-superieur-de-l-etat/formation#tronccommun>

³³ Lors de la conférence de presse du 21 septembre 2020 annonçant la nomination de l'avocate Nathalie Roret à la direction de l'ENM

³⁴ « Les magistrats sont inquiets pour l'institution judiciaire », tribune de C. Arens et F. Molins, 30/09/2020, *Le Monde*.

New Public Management en font un levier central de performance organisationnelle. Bien que la mobilité des magistrats se fonde juridiquement dans le statut protecteur de l'indépendance de la Justice, elle doit tout autant permettre d'assurer la bonne adéquation entre les ressources humaines et les besoins opérationnels des juridictions en local.

Tout l'enjeu des récentes hausses budgétaires concédées à la Justice est déjà de parvenir à résorber la vacance de postes, rappelant toutefois qu'il s'agit de la vacance théorique et que la question de la juste estimation du besoin réel reste ouverte. Plus que cet enjeu quantitatif qui renvoie à la démarche de rationalisation des moyens, la stratégie ministérielle de gestion des ressources humaines visée par la loi de programmation 2018-2022 invoque une dimension plus qualitative qui renvoie cette fois à l'allocation et à la répartition des moyens. Mais la multiplicité des formes de mobilité et la finesse du maillage territorial judiciaire contribuent de concert à créer une matrice d'adéquation particulièrement complexe à manœuvrer pour l'organisation judiciaire. Pour faire face au « turnover frénétique » et déstabilisant avec 25% à 30% des magistrats qui changent d'affectation chaque année, il est question d'engager « une sorte de gestion prévisionnelle des carrières » mais celle-ci « n'est pas vraiment dans la culture judiciaire »³⁵, sans oublier de surcroît que le choix et l'orientation des mobilités reviennent statutairement aux magistrats.

Dans le contexte politique de modernisation qui enjoint l'organisation judiciaire à atteindre une certaine performance, la maîtrise de ce « *perpetuum mobile* » (Demoli & Willemez, 2019, p. 82) en vue de permettre une adéquation efficiente entre les ressources et les besoins constitue manifestement un enjeu de taille, voire inextricable.

2.2.2. La gestion des mobilités : une manœuvre complexe

C'est à la Direction des services judiciaires que revient la charge d'orchestrer ce « jeu de chaises musicales » grandeur nature (Jacquot *et al.*, 2022, p. 120). Elle gère ainsi, chaque année, plusieurs vagues de mobilité et ce, à l'échelle nationale. A chacune d'entre elles, la Sous-direction des ressources humaines invite les magistrats qui le souhaitent à formuler leurs desiderata de mobilité correspondant à leur grade (les avancements ayant été actés par ailleurs par la Commission d'avancement). A ce stade, les vœux communiqués par les magistrats ne sont que des options, étant donné qu'ils sont faits à l'aveugle, autrement dit sans que ceux-ci sachent si les postes convoités sont disponibles ou non ou s'ils le deviendront au cours de la

³⁵ « Les défis du nouveau Conseil supérieur de la magistrature », J-B. Jacquin, 18/01/2019, *Le Monde*.

vague de mobilité en question. S'engage alors une grande manœuvre « en cascade » (*ibid.*) pour tenter à la fois de répondre aux besoins locaux des cours et des tribunaux et de satisfaire les vœux des magistrats. Une vague principale est programmée une fois par an, puis des vagues d'ajustement peuvent survenir au cours de l'année. Avant d'être décrétée, la liste des mouvements suit le processus de validation relatif aux nominations, dont la soumission au contrôle du Conseil supérieur de la magistrature à qui il est arrivé de statuer sur plus de 9000 nominations en un mandat de 4 ans³⁶.

Si *Le Canard Enchaîné* y voit un « bazar monumental », c'est justement au cœur de la gestion des mobilités que la quintessence du jeu d'acteurs se met en scène. En effet, la Direction des services judiciaires, dans son rôle gestionnaire, fait l'interface avec la base opérationnelle dans les juridictions et traduit ses besoins de ressources humaines dans la ligne directrice impulsée par les réformes de modernisation. Le Conseil supérieur de la magistrature, en avalisant ou non les décisions de mobilité qui résultent de la manœuvre entreprise par l'administration centrale, exerce son pouvoir de contrôle pour garantir le strict respect des règles juridiques qui définissent le corps judiciaire et se fait ainsi le gardien de ses valeurs fondamentales. Les chefs de cour, dans leur rôle managérial, tentent de faire valoir leurs intérêts pour organiser au mieux le travail judiciaire au sein des tribunaux et des cours devant permettre d'assurer la qualité attendue de la Justice. Au centre, se trouvent les magistrats qui font plein usage de leur indépendance pour émettre leurs vœux de mobilité et construire ainsi leur propre carrière sans pour autant que ceux-ci soient forcément exaucés. Cet enchevêtrement révèle l'interdépendance des acteurs organisationnels et individuels et les tensions qui lui sont inhérentes.

Dans cette arène des mobilités, la rationalité managériale qui s'origine dans le projet de modernisation de l'organisation judiciaire bouscule la rationalité légale dans laquelle se fonde l'administration de la Justice. C'est dans ce contexte mouvant et en tension que la dynamique organisationnelle de gestion des carrières se met en œuvre.

³⁶ Un bilan quantitatif mentionné par le Premier Président de la Cour de cassation lors de son allocution à l'audience solennelle du 14/01/2019

3. La carrière des magistrats, une préoccupation individuelle centrale

Si la carrière des magistrats constitue un pan essentiel du cadre statutaire et représente un enjeu majeur pour l'organisation judiciaire, elle est aussi et surtout une préoccupation centrale pour les membres du corps judiciaire qui la vivent et la construisent au regard de leurs aspirations professionnelles et de leurs situations personnelles.

3.1. La mobilité comme ciment du corps judiciaire

L'étude sociale de la magistrature française récemment publiée par les sociologues Demoli et Willemez (2019) révèle la prégnance de la mobilité dans la manière dont tous les magistrats définissent leur profession. Non seulement cette mobilité cimente l'unité du corps dont ils revendiquent l'appartenance collégiale mais elle marque aussi leur identité professionnelle (Dubar, 1992) dont ils aiment à rappeler sa singularité. Plus que cette considération subjective, la mobilité est à la fois une contrainte et une ressource pour la construction de leur carrière.

3.1.1. La subjectivation positive de la mobilité

C'est d'abord en termes de « potentialités » (Demoli & Willemez, 2019, p. 82) que les magistrats pensent la mobilité. En effet, le cadre statutaire a montré toute l'étendue des options qui s'offrent à eux. En créant un statut *ad hoc* dédié à la fonction générique de magistrat et en formant initialement tous les magistrats de manière indifférenciée, ceux-ci jouissent d'une polyvalence naturelle qui leur octroie le droit de se mouvoir dans le paysage de l'ordre judiciaire tout en étant membre d'un corps unique. Ainsi, « la logique d'un corps mobile » (*ibid.*) sous-entendrait qu'ils soient d'abord magistrat avant d'être juge au siège ou Procureur au parquet. La mobilité fonctionnelle leur permet en théorie d'éviter tout plafonnement lié au contenu de leur travail (Bardwick, 1986) et ce d'autant plus avec le principe d'inamovibilité des magistrats du siège qui leur donne le pouvoir de décider des voies qu'ils souhaitent explorer. S'ils en viennent à vouloir franchir les murs de leur institution, la mobilité en détachement les autorise à la quitter temporairement pour découvrir d'autres pans du secteur public et même privé. La perspective de progression au sein du corps par la mobilité hiérarchique nourrit l'ambition professionnelle de ceux qui y verraient un succès de carrière. La mobilité géographique et la carte judiciaire leur ouvrent aussi la possibilité de se maintenir dans leur fonction de magistrat tout en l'exerçant ailleurs. Qu'ils choisissent ou pas de se mouvoir au cours de leur carrière,

c'est l'existence d'un champ des possibles que les magistrats défendraient et chercheraient à préserver.

Au-delà d'un goût pour la mobilité, c'est aussi son sens que les magistrats revendiquent. En effet, leur indépendance est certes individuelle mais elle sert d'abord l'intérêt général pour lequel ils ont prêté serment : « Je jure de bien et fidèlement remplir mes fonctions, de garder le secret des délibérations et de me conduire en tout comme un digne et loyal magistrat »³⁷. Ils verraient ainsi dans la mobilité un moyen nécessaire de « prise de distance avec les enjeux politiques et sociaux locaux » (Demoli & Willemez, 2019, p. 83) indispensable à la qualité de la Justice qu'ils s'engagent à rendre.

3.1.2. *L'objectivation profitable de la mobilité*

Les règles juridiques peuvent aussi donner un caractère impératif à la mobilité, menant les magistrats à devoir jongler habilement entre leur liberté de choix et leurs obligations professionnelles. La gestion de leurs mobilités devient ainsi la clé de voûte qui peut leur permettre de réaliser leur projet de carrière.

Alors plongé dans l'arène des mobilités au sein de laquelle un jeu complexe d'acteurs se met en scène selon un scénario dont la fin n'est pas connue à l'avance, le magistrat doit pouvoir jouer son propre jeu et faire valoir ses meilleurs atouts. Qu'il s'agisse de ses compétences professionnelles (*knowing-how*), de ses compétences relationnelles (*knowing-whom*) ou de ses compétences identitaires (*knowing-why*), c'est notamment au travers de ses mobilités que le magistrat peut développer les compétences de carrière (Inkson & Arthur, 2001 ; Parker & Arthur, 2004) qui lui seront utiles en retour pour parvenir à satisfaire ses futures demandes de mobilité et atteindre son objectif personnel.

Ainsi, l'ensemble des règles qui structurent la mobilité des magistrats est à la fois contraignant et habilitant pour le magistrat qui construit sa carrière (Giddens, 1984). Il reste néanmoins à observer la manière dont les magistrats, à titre individuel, s'approprient ces règles et en font usage dans la pratique.

³⁷ Edicté en ces mots dans l'ordonnance statutaire

3.2. Les disparités sous-jacentes des choix de mobilité

L'unité du corps des magistrats ne gomme pas pour autant les individualités qui le composent. En effet, des éléments saillants relevés dans l'exposé du contexte institutionnel ainsi que dans le portrait démographique des magistrats (Demoli & Willemez, 2019) méritent une attention toute particulière dans l'appréhension individuelle de leur carrière, ceux-ci étant susceptibles de faire émerger des disparités dans la réalité de leurs mobilités.

3.2.1. La féminisation du corps judiciaire

La magistrature se distingue par son exceptionnelle représentation de femmes. Alors que l'accès à la profession ne leur a été accordé qu'en 1946, le corps judiciaire se compose aujourd'hui de 68.38%³⁸ de magistrates. Bien que cette féminisation soit « un processus enclenché depuis plus de quarante années (...), la magistrature judiciaire n'échappe pas au phénomène du "plafond de verre" qui limite l'accès des femmes aux postes de direction les plus prestigieux » (Bessière *et al.*, 2016, p. 179). En effet, selon le rapport d'activité 2020 de l'association *Femmes de justice*, seuls 48 % des postes hors hiérarchie sont occupés par des femmes alors qu'elles occupent 77% des postes de 2nd grade, et les hommes sont nommés chefs de cour 2 fois plus souvent que les femmes. La mobilité hiérarchique aurait ainsi un caractère genré (Demoli & Willemez, 2019). Plus qu'une « lecture différentialiste et essentialiste du genre » (Bessière *et al.*, 2016, p. 178), c'est le rapport des femmes à la mobilité sous toutes ses formes qui pose question. Comprendre la féminisation de ce plafonnement de carrière, c'est comprendre les choix de mobilité opérés par les magistrates, dans ce qui les contraint autant que dans ce qui les permet.

3.2.2. La diversification des profils de magistrats

De même, la politique d'ouverture des recrutements par les voies d'accès autres que celle du 1^{er} concours contribue à l'évolution de la morphologie du corps judiciaire (Demoli & Willemez, 2019). Bien que restant minoritaires en raison du contingentement de leur effectif, les magistrats recrutés par les modes alternatifs voient leur proportion augmenter au détriment de la voie royale du 1^{er} concours : 85% des magistrats en étaient issus en 1990³⁹ contre 58% en 2021⁴⁰. En décidant ainsi de s'engager dans un second cycle de carrière, ces nouveaux profils intègrent

³⁸ Rapport d'activité de l'association *Femmes de justice* 2020, p. 4

³⁹ Selon l'étude statistique menée par Demoli et Willemez dans leur rapport, p. 29

⁴⁰ Selon le bilan des admissions communiqué dans le rapport d'activité ENM 2021

la magistrature avec des bagages personnels différents et des attentes professionnelles liées à la maturité de leur parcours. Pourtant, la magistrature est historiquement fondée sur une logique de recrutement de profils jeunes et inexpérimentés sortant des études supérieures, impliquant que les jeunes magistrats ont toute leur carrière à construire en sortant de l'École nationale de la magistrature, la mobilité devant justement en être un ressort incontournable.

Ainsi, le rapport à la mobilité de ces magistrats atypiques pose aussi question, notamment dans la manière dont ils choisissent et peuvent faire usage des règles qui fondent le champ des possibles de la mobilité. Leur présence grandissante au sein du corps dans un tel contexte de changement et de modernisation de l'organisation judiciaire appelle à être scrutée de près.

3.2.3. La managérialisation des fonctions hiérarchiques

Comme évoqué précédemment, la loi du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la Justice prévoit le renforcement du rôle managérial des chefs de cour en les positionnant comme interlocuteurs privilégiés des organes centraux et en leur demandant d'implémenter les politiques de réforme sur le terrain des juridictions. Dans cette nouvelle mission, le chef de cour est relayé par les chefs de juridiction qui dirigent les tribunaux judiciaires rattachés à sa cour d'appel. Désormais enjoins, chacun à leur niveau, de gérer leur budget et leurs ressources humaines en plus de l'organisation du travail, ils font office de managers pour les chefs de cour (les « n+2 » des magistrats de base) voire de managers de proximité pour les chefs de juridiction (les « n+1 »).

Ces responsabilités managériales les éloignent considérablement du travail judiciaire auquel ils sont normalement dévolus et font de ces magistrats dirigeants, des magistrats plus tout à fait « comme les autres » (Jacquot *et al.*, 2022, p. 220). *Primus inter pares*⁴¹, les Présidents et Premiers Présidents (respectivement chefs de juridiction et chefs de cour côté siège) doivent incarner leur rôle managérial sans pour autant en avoir le pouvoir, les magistrats du siège étant strictement indépendants et ne relevant que d'une hiérarchie purement administrative. Si la ligne de commandement confère aux Procureurs et Procureurs Généraux (respectivement chefs de juridiction et chefs de cour côté parquet) un plein pouvoir, ils n'en demeurent pas moins des magistrats parmi leurs pairs. L'ambivalence inhérente à l'exercice de ces hautes fonctions est

⁴¹ Locution latine utilisée dans le vocabulaire juridique et signifiant « premier parmi les pairs »

d'autant plus forte dans les petits et moyens tribunaux où les chefs de juridiction isolés cumulent leurs obligations managériales et leur activité juridictionnelle⁴².

Cette managérialisation des fonctions hiérarchiques fait du développement et de l'évaluation des compétences managériales un enjeu de carrière. En effet, ce nouveau registre de *knowing-how* n'étant pas intégré à la formation initiale, il questionne le rôle que la formation continue peut avoir dans les carrières de ceux qui convoitent les fonctions de chef de juridiction et de chef de cour. En outre, dans une tendance semblable au siège et au parquet, ces fonctions hiérarchiques sont confrontées à une « crise des vocations »⁴³ qui se traduit par un déficit accru de candidatures préoccupant le Conseil supérieur de la magistrature. Ce phénomène renvoie là encore aux stratégies individuelles que les magistrats sont enclins ou non à mettre en œuvre pour voir leurs vœux de mobilité hiérarchique se concrétiser.

Ainsi, les magistrats s'adonnent au jeu de la mobilité en composant chacun à sa manière avec les règles du cadre statutaire et les inflexions managériales de l'organisation judiciaire. Si les magistrats, juges et parquetiers, forment un corps unique régi par un même cadre institutionnel et géré par une même structure organisationnelle, leurs individualités n'en sont pas pour autant gommées et leur indépendance constitue le terreau de la dynamique individuelle d'autogestion de carrière. Alors que certains observateurs pourraient penser que le chemin des magistrats est tout tracé, il semble opportun de montrer que la réalité s'avère bien moins prévisible et bien plus complexe qu'ils ne pourraient le croire en apparence.

4. Retour sur ma question de recherche

Avant de continuer à dérouler mon fil d'Ariane au cœur de cette complexité, une nouvelle pause réflexive à l'aune de ma question de recherche et de la contextualisation de mon cas s'impose...

⁴² Selon le rapport du Conseil supérieur de la magistrature sur l'attractivité des postes de Premier Président et de Président, 26/01/2021

⁴³ « Les pistes de la justice pour répondre à la crise des vocations », J-B. Jacquin, 17/02/2021, *Le Monde*.

4.1. Un cas archétypique au service de ma question de recherche

La mise en perspective des enjeux institutionnel, organisationnel et individuel de la carrière des magistrats met non seulement en lumière leur consubstantialité à l'idéal sociétal d'une Justice indépendante et de qualité mais aussi la force des dynamiques structurelle et individuelle qui les sous-tendent.

En effet, un jeu d'acteurs s'opère entre le cadre institutionnel qui protège l'exceptionnalité et l'essentialité du service judiciaire, le pouvoir politique qui s'anime en quête d'une nouvelle performance face à la crise de la Justice, l'organisation judiciaire qui se trouve aux prises de cette double rationalité légale et managériale, et enfin, les magistrats, constitutionnellement indépendants, qui poursuivent bon an mal an l'exercice de leur fonction tout en construisant leur propre carrière. Ici, le cadre institutionnel positionne la structure organisationnelle et l'agency individuelle non pas dans une relation de domination ou de primauté mais dans une relation d'interdépendance, la carrière y tenant un rôle nodal au travers du jeu de mobilités qui la façonne. La combinaison de ces caractéristiques particulièrement saillantes favorisant simultanément la structure et l'agency fait de la carrière des magistrats un cas archétypique, un cas à la fois équilibré et exacerbé, un cas qui me permet de saisir de la carrière comme un phénomène multiniveau d'une manière plus accessible que dans des cas plus ordinaires.

En outre, la contextualisation de mon cas conforte la pertinence d'inscrire mon travail de recherche dans la voie alternative de la dualité agency/structure. La logique du *both-and* qui la caractérise permet effectivement d'assumer le paradoxe apparent que j'avais relevé lors de mes explorations préliminaires, celui qui m'a conduite à vouloir saisir de la réelle complexité de la carrière des magistrats à la croisée d'une structure a priori déterministe et d'une agency a priori libre. Et c'est justement en décryptant ces dynamiques structurelle et individuelle et en questionnant la manière dont elles interagissent que je peux mettre en œuvre mon approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure et appréhender la complexité de la carrière des magistrats au sein de l'organisation judiciaire dans un contexte de modernisation.

4.2. La question de la transformation organisationnelle dans le cas étudié

Mon exploration au cœur de l'appareil judiciaire m'a conduite à passer de la notion de Justice, comme valeur institutionnelle qui fonde sa raison d'être, à l'organisation judiciaire, comme une structure qui gère son fonctionnement. L'organisation judiciaire dispose certes de propriétés structurelles faisant d'elle une forme des plus structurées, délimitée par un cadre institutionnel

juridiquement formalisé, mais elle dispose aussi de propriétés d'action. En effet, tout en constituant l'espace au sein duquel les magistrats agissent pour construire leur carrière (par leurs CSM *behaviors*), l'organisation judiciaire agit, au travers de ses différents organes et de sa pluralité d'acteurs (les *gatekeepers*), pour la plupart eux-mêmes magistrats, dans la gestion de ces carrières (via son OCM *system*).

Par ailleurs, la carrière des magistrats présente l'avantage (méthodologique) d'être encadrée par des règles de gestion des carrières aisément identifiables, celles-ci étant édictées par des textes de loi (règles juridiques). Pour autant, aussi formalisées et officielles soient-elles, ces règles constitutives de l'OCM *system* ne font qu'énoncer des principes généraux laissant présager d'une réalité moins prévisible dans la pratique. En effet, comment l'organisation judiciaire met-elle en pratique ces règles de gestion des carrières pour arbitrer les vœux de mobilité formulés par les magistrats ? Alors qu'elle doit stratégiquement faire preuve d'efficience dans la gestion de ses ressources humaines face à la crise de la Justice, comment compose-t-elle avec cette rationalité plus managériale que légale pour orienter les carrières des magistrats ? Des questions sur la dynamique structurelle de la carrière qui peuvent trouver des réponses dans les scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire et la manière dont elle les mobilise pour gérer les carrières des magistrats.

La matrice des potentialités de mobilité interroge tout autant la manière dont les magistrats parviennent à se l'approprier pour gérer leur carrière selon leurs souhaits professionnels et leurs contraintes personnelles. Si l'ensemble des règles de gestion des carrières constitue le cadre de leur indépendance leur permettant de choisir et d'agir au travers de leurs CSM *behaviors*, elles sont aussi celles qui les contraignent dans leur interaction avec l'organisation judiciaire qui met en œuvre son OCM *system*. Dans un tel espace de carrière multidirectionnel, la diversité des carrières construites par ces individualités ne demande qu'à être démasquée et scrutée, que ce soit dans leur réalité subjective au travers du sens que les magistrats donnent à leur carrière ou dans leur réalité objective au travers des parcours qu'ils façonnent au gré de leurs mobilités. Quelle est la marge de manœuvre dont disposent les magistrats pour construire leur carrière et quelles carrières en résulte-t-il en réalité ? Comment « travaillent-ils » les règles de gestion des carrières dans l'interaction avec les acteurs organisationnels ? Des questions sur la dynamique individuelle d'autogestion de carrière et son interaction avec la dynamique structurelle qui peuvent trouver des réponses dans les scripts de carrière *énactés* par les magistrats.

En outre, le projet de modernisation de l'organisation judiciaire ne dit pas si ou comment la carrière des magistrats peut y contribuer. Pourtant, les réformes de modernisation de la fonction

publique, entreprises à l'aune du *New Public Management* et remettant en cause les modèles traditionnels de carrière publique, considèrent les comportements des agents « comme vecteurs et comme objets des transformations attendues » (Desmarais & Guerrero, 2004, p. 219). Alors, comment l'organisation judiciaire met-elle les règles de gestion des carrières à contribution pour faire de l'organisation judiciaire un espace propice à la performance recherchée ? Et comment les magistrats, en « travaillant » ces règles de gestion des carrières, font-ils « vivre » l'espace organisationnel ? Si le pouvoir politique entend faire de la carrière un levier de GRH au service de la modernisation de l'organisation judiciaire face à une Justice en crise, il s'agirait déjà de comprendre comment les carrières des magistrats contribuent à la structurer et par là-même, à la transformer.

**PARTIE 2. METHODOLOGIE DE
RECHERCHE ET ANALYSE
EMPIRIQUE EN DEUX TEMPS**

*« Less theory, better facts ;
more facts, better theory. »*

Van Maanen, 1979 ;
cité par Koenig, 2006

Introduction

Après une première partie consacrée à l'approche théorique (chapitre 1), au cadre conceptuel (chapitre 2) et à une mise en perspective empirique (chapitre 3), cette seconde partie est dédiée à l'analyse empirique. Elle comporte à son tour trois chapitres.

Une recherche processuelle basée sur une étude de cas

Il s'agit ici de préciser ma méthodologie de recherche, celle qui me permettra de répondre à ma question de recherche principale en définissant mon rapport au réel que je choisis d'étudier et en me basant sur une étude approfondie du cas de la gestion des carrières des magistrats au sein de l'organisation judiciaire. Opérationnaliser, sur le plan empirique, la modélisation proposée du processus de gestion des carrières autour des scripts de carrière (*cf.* figure 9, p. 121) demande de concevoir un design de recherche qui lui soit adapté. Ce chapitre a donc pour objectif d'exposer mes choix épistémologiques et méthodologiques (**chapitre 4**).

Le temps 1 de l'analyse empirique centrée sur le contenu

Mon design de recherche prévoit une analyse empirique en deux temps. Le temps 1 est centré sur le contenu du processus de gestion des carrières afin de répondre à ma 1^{ère} sous-question de recherche. Cette première étape consiste en une description analytique des éléments de contenu qui intermédiennent les dynamiques structurelle et individuelle dans le processus, à savoir les scripts de carrière tels qu'ils sont *promus* par l'organisation judiciaire au travers de son OCM *system*, et les scripts de carrière tels qu'ils sont *énactés* par les magistrats au travers de leurs CSM *behaviors* (**chapitre 5**).

Le temps 2 de l'analyse empirique centrée sur le processus

Le temps 2 est centré sur le processus afin de répondre à ma 2^{nde} sous-question de recherche. Cette seconde étape consiste en une analyse du processus de gestion des carrières en termes de flux, les scripts de carrière identifiés dans le temps 1 s'en faisant justement le vecteur. Il s'agit alors d'observer la mise en œuvre de la dynamique structurelle par les acteurs organisationnels, son interaction avec la dynamique individuelle entreprise par les magistrats et le résultat organisationnel qui émerge dans le flux continu de ces actions et interactions (**chapitre 6**).

CHAPITRE 4. Méthodologie de recherche : une recherche entre contenu et processus basée sur une étude de cas

Comment passer de la théorie à l'empirie ou comment rendre ma démarche scientifique lisible, tel est l'objectif de ce chapitre. Il s'agit tout d'abord d'explicitier les fondements de mon positionnement épistémologique en cohérence avec mon approche théorique de la carrière (1.), puis d'exposer les choix méthodologiques qu'implique ma question de recherche et qui constituent mon design de recherche (2.) et enfin de présenter les étapes du protocole qui me permet d'analyser mes données empiriques à partir de mon cadre conceptuel (3.).

1. Mon positionnement épistémologique

Quel est mon rapport avec mon objet de recherche ? Une question cruciale à laquelle tout chercheur se doit de répondre en explicitant la nature de la réalité qu'il étudie (dimension ontologique) et la nature de la connaissance qu'il peut en avoir (dimension épistémique) (Allard-Poesi & Perret, 2014). Mais il ne produit pas sa connaissance isolément ou ex nihilo (Gavard-Perret *et al.*, 2018). De par son positionnement épistémologique, le chercheur s'inscrit dans une communauté scientifique dont il partage les croyances quant à la vision du monde social. Si la petite histoire de ma thèse retrace, dans le chapitre préliminaire, la « fabrique » naissante de mon objet de recherche, mon voyage au cœur de la théorie des carrières m'a permis d'identifier la voie de recherche dans laquelle il peut « s'épanouir ». En suivant ainsi l'approche renouvelée de la carrière fondée sur la dualité agency/structure, je m'arrime aux principes ontologique et épistémique qui la fondent, à savoir ceux du réalisme critique.

1.1. La cohérence du réalisme critique avec mon approche théorique de la carrière

1.1.1. Pourquoi me positionner dans le réalisme critique ?

« *The whole social world, of which careers are a part, may be perceived as being generated through the processes of structuring or shaping of careers - processes that are embedded in dynamic, unfolding social relations* » (Schneidhofer *et al.*, 2020, p. 60).

C'est dans la densité et la complexité de ce tissu relationnel que se fonde l'essence de la carrière que je cherche à appréhender, à la fois dans sa réalité objective telle que le monde social donne

à la voir et dans sa réalité subjective telle que les acteurs de ce monde social la perçoivent (Hughes, 1937, 1958). Dans la prolongation de ces considérations ontologiques, la dynamique des relations sociales formant ce tissu ancre la carrière dans un processus de construction animé par la dualité *agency/structure*. En effet, selon cette approche relationnelle du monde social (Vautier, 2016), l'attention ne se porte pas sur la structure sociale comme source des situations individuelles *ou* sur l'action des individus comme observable des caractéristiques du monde social, mais sur l'espace d'interaction *entre les deux*, espace au cœur duquel la réalité de la carrière se révèle. La structure sociale et l'action individuelle sont ainsi appréhendées au travers de leur interdépendance et l'unité d'analyse devient la relation dynamique qui les lie dans le processus (Grenier & Josserand, 2014). Il s'agit alors de dépasser les clivages traditionnels entre le déterminisme structurel (relevant de l'holisme méthodologique) et la primauté individuelle (relevant de l'individualisme méthodologique) (Vautier, 2016), en suivant la logique alternative du *both-and* (caractéristique de la dualité *agency/structure*) plutôt que la logique dominante du *either-or* (caractéristique du dualisme *agency/structure*) (Schneidhofer *et al.*, 2020).

Alors que les approches traditionnelles de la carrière répondent du positivisme pour les unes (la réalité de la carrière n'existe et ne s'observe que de manière objective) et de l'interprétativisme pour les autres (la réalité de la carrière ne se comprend que par l'expérience subjective qu'en font les acteurs), cette approche renouvelée de la carrière fondée sur la dualité *agency/structure* se rallie à un « courant de pensée à mi-chemin entre ces deux extrêmes » (Meissonier, 2022, p. 149). En effet, elle soutient que la carrière, en tant que phénomène social, ne peut s'expliquer par des lois universelles (à l'instar des modèles types de carrière évoqués dans le chapitre 1). Toute appréhension de sa réalité doit donc être contextualisée et ancrée dans un espace social spécifique (Schneidhofer *et al.*, 2020), ce qui ne signifie pas pour autant que le chercheur ne peut s'en saisir objectivement au travers de données structurelles connaissables qui existent indépendamment de lui. Mais la description ou l'explication de cette réalité objective ne saurait se suffire à elle seule. La réalité de la carrière n'est pas univoque, elle se manifeste aussi dans sa réalité subjective au travers des perceptions et des représentations mentales que les individus en ont et dont le chercheur ne peut avoir qu'une connaissance relative résultant de sa propre interprétation. En embrassant la dualité d'une telle ontologie de la carrière, les chercheurs s'inscrivent dans une « "voie du milieu" qui cherche à réunir les postulats les plus séduisants de deux doctrines philosophiques ennemies » (Meissonier, 2022, p. 149), à savoir le « réalisme critique » (Schneidhofer *et al.*, 2020).

Si cette épistémologie remporte un vif succès outre-Atlantique depuis une dizaine d'années auprès des chercheurs en sciences de gestion (et en Europe particulièrement au travers des contributions du théoricien de l'organisation Tsoukas), elle constitue une alternative encore marginale dans la communauté scientifique française (Meissonier, 2022) face aux trois courants dominants que sont le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Gavard-Perret *et al.*, 2018). Le philosophe britannique Roy Bhaskar (1944-2014), reconnu pour ses nombreux travaux fondateurs sur le réalisme critique (dont notamment le premier ouvrage paru en 1975 et le dernier paru posthume en 2016), est d'ailleurs classé dans le répertoire des auteurs dits « originaux » aux frontières du management⁴⁴. Pour autant, en choisissant de suivre une voie de recherche s'efforçant de renouveler l'approche de la carrière pour mettre au jour le potentiel contributif de sa complexité, je m'engage dans des voies encore peu explorées dont l'intérêt et la pertinence scientifiques ne demandent qu'à être mis à l'épreuve. Il m'appartient donc d'explicitier la cohérence de ce positionnement épistémologique dans le cadre de ma démarche scientifique, de mon approche théorique à mon étude empirique.

1.1.2. Pourquoi ma recherche relève-t-elle du réalisme ?

Bien que Bhaskar rejette le dogmatisme positiviste selon lequel la seule mission de la science serait de modéliser les phénomènes selon des mécanismes régis par des lois universelles (Meissonier, 2022), il reconnaît que le réel a une « essence propre » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 22) indépendamment de la perception ou de la conception que le chercheur peut en avoir. Pour autant, ce philosophe situe le réel dans un espace-temps donné et le considère comme étant changeant et dynamique. En effet, le monde réel selon Bhaskar se constitue de « structures » en tant qu'objets et de « mécanismes générateurs » en tant que capacité d'action de ces objets (Meissonier, 2022, p. 152) : les structures ont « le potentiel d'interagir, de se modifier ou de créer de nouvelles structures par l'activation de mécanismes » (Rapin & Gendron, 2022, p. 69). De la complexité et de la diversité de ces interactions émergent des événements imprévisibles plutôt que des événements ordonnés de manière constante et prévisible. En distinguant ainsi la structure et l'action, le raisonnement de Bhaskar (*e.g.*, 1975, 2016) le conduit à stratifier la compréhension du réel que le chercheur peut en avoir : à la 1^{ère} strate se situe le domaine du « réel » qui contient les structures et les mécanismes générateurs (les objets), à la 2^{nde} strate se situe le domaine de l'« actuel » où se produisent les événements

⁴⁴ Y.-F. Livian & M. Bidan (Dir.) (2022). *Les grands auteurs aux frontières du management*. EMS Editions.

générés par l'activation des mécanismes et dans l'interaction des structures existant dans le domaine du réel (les objets en action) et enfin, à la 3^{ème} strate se situe le domaine de l'« empirique » où le scientifique perçoit les événements se produisant dans le domaine de l'actuel (l'observation des objets en action).

L'imbrication de ces trois strates met en exergue deux principes fondamentaux. Le premier principe fonde l'« ontologie réaliste » (Rapin & Gendron, 2022, p. 69) sur laquelle repose le réalisme de Bhaskar : la structure existe non seulement par son état d'objet mais aussi au travers de sa capacité d'action. L'originalité du réalisme selon Bhaskar réside dans cette double acception de la structure, à la fois dans sa réalité structurelle (le réel) et dans sa réalité dynamique (l'actuel). Cette appréhension de la structure fait pertinemment écho à la dualité du structurel pensée par Giddens (1984) et reprise par Barley (1989) dans son approche de la carrière par la dualité agency/structure. En effet, se montrant sensible à la complexité des phénomènes sociaux, Bhaskar soutient au travers de son *Transformation Model of Social Action* que les formes sociales (structure) préexistent et conditionnent l'action sociale en même temps que l'action sociale (agency) reproduit ou transforme ce réel préexistant (Meissonier, 2022). Dans sa vision du réel, « les mécanismes générateurs des phénomènes sociaux [dont ceux générant la carrière font partie] peuvent revêtir diverses formes (matérielles, psychologiques, cognitives, etc.) susceptibles de requérir la combinaison de diverses techniques pour être appréhendées » (*ibid.*, p. 153), celles-ci pouvant ainsi être issues d'épistémologies différentes.

Le second principe fonde justement l'« épistémologie relativiste » (Rapin & Gendron, 2022, p. 70) qui distance la pensée de Bhaskar du réalisme positiviste et la rapproche du relativisme interprétativiste (Meissonier, 2022) : il est impossible pour le chercheur d'accéder au réel pour en avoir une connaissance exacte et exhaustive, « c'est la connaissance qui est construite, et non le monde qui peut être connu » (Rapin & Gendron, 2022, p. 71). En effet, il ne peut en « observer qu'une partie ou une forme de manifestation et en construire socialement le sens et la connaissance » (l'empirique) (Meissonier, 2022, p. 152). Plutôt que prouver l'existence de mécanismes prétendument universels, il s'agit de rendre compte de la complexité du réel en s'efforçant de « découvrir les modèles structureaux les plus communs, "cachés" en arrière-plan » (*ibid.*, p. 149). C'est justement tout le pouvoir d'analyse qu'offre le cadre conceptuel des scripts de carrière (Barley, 1989), par sa capacité à rendre lisible la réalité complexe et plurielle des carrières, par son rôle de médiation dans le tissu interactionnel du monde réel et par son rôle de vecteur des divers mécanismes qui y sont à l'œuvre.

« La vision stratifiée de Bhaskar *réel - actuel - empirique* peut être vue comme une échelle à trois barreaux tendue entre le *réalisme* et l'*idéalisme*, le *positivisme* et l'*interprétativisme* ou d'une manière générale entre l'*objet* et le *sujet* » (Meissonier, 2022, p. 155). C'est ainsi avec sens que ma démarche scientifique prend place sur cette « échelle » de Bhaskar.

1.1.3. En quoi ma recherche serait-elle critique ?

Selon Rapin et Gendron (2022, p. 68), « le point de départ d'une recherche basée sur le réalisme critique est généralement l'absence d'une théorie convaincante ou le constat de l'échec des théories actuelles, notamment pour transformer le monde social complexe dans une visée d'un monde plus juste, voire meilleur ». Ce caractère engagé de la recherche, « en faveur d'une transformation plus juste des structures » (pour reprendre le titre même de leur article), s'origine dans les débuts du parcours de Bhaskar dénonçant alors le conservatisme scientifique des économistes qui, selon lui, s'enferment dans des théories ne faisant que reproduire les injustices sociales (Meissonier, 2022). Bhaskar en appelle ainsi à une posture critique immanente au chercheur en sciences sociales : son « jugement rationnel » (et non pas relativiste) doit lui permettre de déterminer la meilleure compréhension possible des événements qu'il observe et de construire des connaissances à la fois plausibles et aptes à transformer plus justement le monde social (Rapin & Gendron, 2022).

En relatant la petite histoire de ma thèse (*cf.* chapitre préliminaire), j'ai exprimé l'origine de mon intérêt pour la carrière en tant qu'objet de recherche, portant alors un regard réflexif sur la réalité de ma propre carrière et plus largement sur la réalité négligée des carrières qui continuent de se construire au sein des organisations. Insatisfaite des approches traditionnelles de la carrière qui ne permettent pas, à mon sens, d'en saisir toute la riche complexité, je me suis engagée dans une voie alternative qui semble plus à même de me rapprocher du réel de la carrière et ainsi de produire des connaissances plausibles. Mon choix de mobiliser le cadre conceptuel des scripts de carrière réside justement dans sa capacité à révéler une réalité émergente cachée en arrière-plan des prétendues lois mécaniques de la carrière. Ce cheminement a placé la question de la transformation de la structure organisationnelle au cœur de ma recherche, et de surcroît, sur un terrain à haute valeur sociale et sociétale, celui de la Justice. Si l'intention originelle de ma recherche n'est pas de recoller les morceaux d'une gestion des carrières des magistrats qui serait autant « en miettes » que la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation judiciaire (Jacquot *et al.*, 2022), je ne peux que projeter son potentiel contributif dans une perspective vertueuse au regard de la crise profonde que traverse

la Justice et plus largement des défis sociaux auxquels toutes les organisations contemporaines doivent faire face. Pour y parvenir, charge à moi de faire preuve de rationalité méthodologique dans la conduite de ma recherche empirique, condition sine qua none pour me permettre de porter un quelconque regard critique sur la réalité observée.

1.2. Du réalisme critique à ma démarche empirique

1.2.1. La problématique de la faisabilité empirique

« La principale limite du réalisme critique porte sur la capacité de la connaissance humaine à identifier les mécanismes générateurs d'un phénomène étudié » (Meissonier, 2022, p. 154). Bhaskar reconnaît lui-même la complexité inhérente au foisonnement des domaines du réel et de l'actuel. Mais n'est-ce pas au chercheur de s'outiller en conséquence pour accéder à une part de cette complexité dans le domaine de l'empirique ?

La conscience éclairée de cette limite m'a ainsi guidée dans la conception progressive de mon modèle d'analyse. En effet, en choisissant d'inscrire ma recherche dans l'approche théorique de la carrière fondée sur la dualité agency/structure, je ne pouvais m'abstraire de la principale limite que la communauté scientifique lui oppose, à savoir la subsistance d'un angle mort, celui de sa faisabilité empirique (Schneidhofer *et al.*, 2020). C'est d'ailleurs le fondement majeur des critiques formulées à l'égard de la proposition conceptuelle de Barley autour des scripts de carrière (*e.g.*, Garbe & Cadin, 2015 ; Gunz, 2012 ; Laudel *et al.*, 2019), rejoignant celles déjà émises à l'encontre de la théorie de la structuration de Giddens. Par conséquent, le haut niveau d'abstraction de cette approche a nécessité que j'en précise les mécanismes générateurs (au sens de Bhaskar), en considérant à la fois la capacité d'action de la structure, la capacité d'action des individus et leur capacité d'interaction dans un espace-temps donné. Et c'est mon prisme gestionnaire qui m'a permis d'identifier l'activation de ces mécanismes en reconsidérant le processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel. Puis, le travail de consolidation du concept des scripts de carrière m'a menée à une modélisation qui me permet d'opérationnaliser l'observation des événements générés par ces mécanismes activés. Enfin, le choix du cas archétypique de la gestion des carrières des magistrats au sein de l'organisation judiciaire, comme terrain d'observation de ces événements, a vocation à renforcer le sens donné aux connaissances ainsi construites.

1.2.2. Une exploration théorique et empirique par abduction

Selon Bhaskar, la recherche en sciences sociales ne peut et ne doit se faire que sur des bases exploratoires (Meissonier, 2022). Il ne s'agit pas de tester les liens de causalité des mécanismes pour expliquer un événement mais d'explorer la manière dont les mécanismes s'activent dans l'interaction sociale pour comprendre les événements qui en émergent. Aussi réels puissent-ils être, les mécanismes générateurs des phénomènes sociaux ne peuvent être isolés les uns des autres, seule l'exploration de leur interrelation fait sens pour le chercheur qui les étudie.

A cet effet, le chercheur dispose de plusieurs voies possibles d'exploration (Charreire-Petit & Durieux, 2014). La première est *théorique*, elle vise à mettre en relation des objets théoriques qui n'ont pas été liés dans la littérature existante afin d'envisager une meilleure compréhension du phénomène étudié. En choisissant de me saisir des dynamiques individuelle et structurelle de la carrière sous le prisme gestionnaire et d'articuler leur interaction par les scripts de carrière, j'inscris de manière plus évidente la proposition conceptuelle de Barley dans le champ des sciences de gestion. Certes, la littérature sur la *gestion des carrières* (traitant de l'OCM et du CSM) et la littérature sur la *carrière* (se revendiquant d'une inter- voire d'une transdisciplinarité empruntant à la psychologie et à la sociologie) sont pour le moins connexes. Mais pour autant, la reconsidération du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel (sur la base du premier sous-champ de littérature) par le rôle médiateur des scripts de carrière (puisé dans le second sous-champ de littérature) n'a pas été proposée en l'état actuel des travaux. Il ne s'agit pas de produire une nouvelle théorie mais de concevoir un modèle qui mette en relation des objets théoriques existants afin de repenser la portée organisationnelle de la carrière de façon à se rapprocher davantage de son réel.

La seconde voie d'exploration est *empirique*, elle consiste « à explorer un phénomène en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet » (Charreire-Petit & Durieux, 2014, p. 91), un choix absolu peu réaliste pour le chercheur en sciences de gestion. Toutefois, dans une version moins « puriste », l'exploration empirique demeure pertinente lorsque le chercheur s'intéresse à un phénomène mal connu. Si la contribution de la carrière à la transformation organisationnelle constitue un phénomène qui n'a pas été étudié en tant que tel, et encore moins dans sa réalité empirique, le terrain sur lequel je l'étudie est vierge de toute connaissance gestionnaire. Un long travail d'acculturation, par une immersion dans les méandres de l'appareil judiciaire, par un décryptage profane des textes de loi qui le régissent, par un apprentissage partiel de son jargon et de sa culture, a été nécessaire pour rendre sa réalité empirique accessible et intelligible. Le monde des magistrats m'étant autant inconnu qu'il l'est dans la littérature

gestionnaire, je suis partie à sa découverte sans connaissances antérieures. C'est d'ailleurs ce que j'ai tenté de restituer le plus fidèlement possible par le récit de la petite histoire de ma thèse dans le chapitre préliminaire et l'exposition du contexte empirique dans le chapitre 3.

Finalement, mon exploration n'est ni totalement théorique, ni totalement empirique, mais à la croisée des deux. Cette *exploration hybride* consiste « à procéder par allers-retours entre des observations [empiriques] et des connaissances théoriques » (Charreire-Petit & Durieux, 2014, p. 93). En effet, ma recherche doctorale résulte d'un cheminement itératif entre des explorations successives de la théorie des carrières, amorcées à l'occasion de modestes travaux universitaires antérieurs, et l'exploration continue du terrain de la magistrature judiciaire, engagée lors de ma participation à la recherche contractuelle interrogeant son modèle de gestion des ressources humaines (Jacquot *et al.*, 2022). Ces deux voies d'exploration théorique et empirique se sont mutuellement enrichies pour me guider vers mon objet de recherche. La démarche scientifique qui s'en est suivie a consisté à mobiliser des concepts existants et à intégrer la littérature concernant mon objet de recherche en vue de produire un nouveau modèle d'analyse sur lequel m'appuyer pour pouvoir faire sens de mes observations empiriques et, ce faisant, développer et approfondir les connaissances théoriques antérieures (Charreire-Petit & Durieux, 2014). Si Koenig (1993) dit de ces recherches qu'elles tendent ainsi vers un « réalisme fort », il est à noter qu'elles répondent de l'*abduction*, un raisonnement justement comparable à la « *retroduction* » proposée par Bhaskar, « remettant en cause les approches classiques déductive et inductive » (Meissonier, 2022, p. 152).

1.2.3. Les questions de validité et de fiabilité de ma recherche

Une telle exploration pose plus généralement la question de la contextualisation de ma recherche (Charreire-Petit & Durieux, 2014). En effet, en cohérence avec Bhaskar qui situe le réel dans un espace-temps donné (Rapin & Gendron, 2022), le choix de l'approche de la carrière par la dualité *agency/structure* exige de contextualiser son étude (Gunz *et al.*, 2020 ; Mayrhofer *et al.*, 2007). Quant à la réalité empirique de la transformation organisationnelle au cœur de ma question de recherche, elle ne peut s'observer, s'analyser et se comprendre que dans son contexte, *in situ*. Les connaissances émergeant de ma démarche exploratoire seront ainsi ancrées dans le contexte à partir duquel je les ai produites (Koenig, 1993). Mais, mon exploration n'est pas seulement empirique (guidée par la volonté de produire de nouvelles connaissances sur le terrain méconnu des magistrats et de l'organisation judiciaire), elle est aussi théorique (guidée par la volonté de produire de nouvelles connaissances quant à la portée

organisationnelle de la carrière). Mon raisonnement abductif permet de m'appuyer sur cette itération entre théorie et empirie pour prolonger le travail de conceptualisation de mon modèle d'analyse et in fine, préciser et enrichir les cadres théoriques mobilisés (Dumez, 2012). La *fiabilité* de ces connaissances produites à partir du contexte de ma recherche exploratoire (Charreire-Petit & Durieux, 2014) est soumise à la cohérence de mon design de recherche, la rigueur de mon dispositif méthodologique et la précision de la description que j'en ferai tout au long de ma démarche empirique ; ce, afin d'assurer sa reproductibilité par d'autres chercheurs, dans d'autres contextes, à un autre moment (Drucker-Godard *et al.*, 2014).

Cette question de fiabilité renvoie à celle de la validité de ma recherche, qu'il s'agisse de la *validité interne* consistant à « s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats » ou de la *validité externe* déterminée par « le niveau de généralisation de ces résultats » (Drucker-Godard *et al.*, 2014, p. 298). Dans le cadre d'une recherche qualitative (telle que la mienne comme je l'exposerai plus loin), la question de la validité interne appelle notamment à se préoccuper de la *validité du construit*, autrement dit de la manière dont les concepts théoriques mobilisés dans la recherche sont opérationnalisés. Ma démarche de conceptualisation (*cf.* chapitre 2) a justement été guidée par cette nécessité, en modélisant les dynamiques individuelle et structurelle de la carrière sous mon prisme gestionnaire (*cf.* figures 2 et 4) et en menant un travail approfondi de consolidation du concept des scripts de carrière (*cf.* tableau 3, p. 119). Quant au processus mettant en scène l'interaction de ces dynamiques autour des scripts de carrière, sa modélisation retraçant le flux récursif des règles de gestion des carrières (*cf.* figure 9, p. 121) a précisément vocation à faciliter son opérationnalisation pour me conduire vers la réalité empirique de la transformation organisationnelle que je cherche à comprendre. Dès lors, l'élaboration de mon dispositif méthodologique, à savoir la définition de la nature des données, du mode de collecte de ces données et des protocoles d'analyse de ces données, devra répondre à cette exigence de validité du construit : « s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique » (Drucker-Godard *et al.*, 2014, p. 301).

Alors que cette démarche me permet d'accéder au domaine de l'empirique (au sens de Bhaskar) en veillant à la validité interne de ma recherche et donc de mes résultats, il reste la question de sa validité externe. Selon l'épistémologie relativiste, qui fait l'originalité du réalisme critique de Bhaskar (Rapin & Gendron, 2022) et qui fonde mon choix d'une recherche qualitative basée sur une étude de cas (comme je l'expliquerai plus loin), le chercheur ne peut observer qu'une partie du réel. Les connaissances ainsi produites n'ont pas une validité statistique qui permet une généralisation au sens positiviste du terme, mais une *validité analytique* qui permet une

réappropriation par d'autres chercheurs, sur d'autres terrains (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Au-delà de la validité interne qui contribue à renforcer la transférabilité des résultats d'une telle recherche, la manière de sélectionner le cas sur lequel elle se base est centrale (*ibid.*). Si le cas de la gestion des carrières des magistrats au sein de l'organisation judiciaire présente bien sûr des spécificités, son caractère archétypique, à la fois exacerbé et équilibré (*cf.* chapitre 3), peut faire de lui un cas auquel se référer pour observer la portée organisationnelle de la carrière sur d'autres terrains et remobiliser le cadre théorique qu'il aura permis de consolider.

Ces questions de fiabilité et de validité de ma recherche seront bien sûr à étayer à l'aune de mes résultats et de leur discussion mais les fondements épistémologiques qui les sous-tendent me permettent déjà de poser les jalons de mon design de recherche.

2. Le design de ma recherche

2.1. La nécessité d'une recherche processuelle entre contenu et processus

Le caractère processuel de ma recherche est inhérent à l'approche de la carrière fondée sur la dualité agency/structure et par conséquent, à la formulation de ma question de recherche interrogeant la manière dont les dynamiques de la carrière contribuent à la transformation organisationnelle. Le choix d'une recherche processuelle s'est ainsi imposé par mon ancrage théorique (*cf.* chapitre 1) puis s'est traduit par la conceptualisation de mon modèle d'analyse (*cf.* chapitre 2). Il s'agit maintenant d'en définir les incidences méthodologiques.

2.1.1. Les exigences d'une recherche sur le processus

« *Process thinking involves considering phenomena dynamically* » (Langley, 2007, p. 271). Chercher à comprendre comment la carrière, en tant que phénomène dynamique par essence, contribue à transformer l'organisation nécessite de pouvoir opérationnaliser le processus par lequel « suivre l'émergence [de ce] phénomène organisationnel » (Hussenot *et al.*, 2019, p. 125) et analyser ce phénomène « en termes de "flux" » (Grenier & Josserand, 2014, p. 130). La reconsidération du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel m'a justement conduite à retracer *le flux des règles de gestion des carrières* constitutives de l'OCM *system* comme sous-système de l'organisation.

Ma méthodologie de recherche doit ainsi me permettre d'observer le flux de ces règles tel qu'il est insufflé par l'organisation dans sa dynamique de gestion des carrières, tel qu'il traverse la dynamique individuelle d'autogestion de carrière et tel qu'il ressort de l'interaction de ces deux dynamiques gestionnaires. En prodiguant ses conseils méthodologiques pour mettre en œuvre le *process thinking*, Langley (2007, p. 273-274) parle de « *tracing back* » et de « *following forward* ». Cela implique non seulement de travailler à rebours pour comprendre la manière dont l'organisation promeut et implémente les règles de gestion des carrières au travers de l'OCM *system* qu'elle a conçu en vue d'orienter les comportements individuels, mais aussi d'observer les ramifications des événements que ces règles génèrent en étant « travaillées » dans l'action et dans l'interaction entre les individus et l'organisation. La modélisation du processus (cf. figure 9, p. 121), adaptée de celle initialement proposée par Barley (1989), permet de décomposer ce flux en *quatre phases analytiques* et ainsi de repérer les « incidents critiques » (Grenier & Josserand, 2014, p. 144), ces discontinuités qui traduisent le passage d'un ensemble d'actions à un autre (Langley, 1999).

Au-delà de ce découpage analytique sur lequel mon protocole d'analyse du processus devra se calquer, une telle méthodologie exige *une collecte de données plurielles* qui permet de prendre en compte les différents niveaux impliqués dans le processus (l'organisation et les individus) et de contextualiser le processus afin d'en cerner les tenants et les aboutissants (au travers de données à la fois primaires et secondaires) (Grenier & Josserand, 2014). Certes, la densité et la variété de ces matériaux contribuent à la richesse d'une recherche processuelle mais elles constituent aussi un véritable défi pour le chercheur, celui de traiter la complexité.

Afin de surmonter cette complexité sur le plan empirique, il me faut pouvoir manier la multitude de données collectées pour les rendre lisibles et analysables (Langley, 1999). C'est justement par l'opérationnalisation du cadre conceptuel des scripts de carrière que je prévois de relever ce défi. En effet, en tant que vecteurs du flux des règles de gestion des carrières, les scripts de carrière me permettent d'intermédiaire les dynamiques à l'œuvre, d'*articuler les quatre phases du processus* et ainsi, de capter l'essence de ce qui émerge de ce flux tout au long du processus. Cette étape préalable de l'identification des scripts de carrière me mène à adopter une méthodologie mixte (Grenier & Josserand, 2014) combinant une recherche sur le *contenu* (temps 1 de mon étude empirique) visant à répondre à ma première sous-question de recherche (interrogeant le « quoi ») et une recherche sur le *processus* (temps 2) visant à répondre à ma seconde sous-question de recherche (interrogeant le « comment »).

2.1.2. Une recherche sur le contenu au préalable

« Il est donc nécessaire de connaître, par une recherche sur le contenu, les catégories qui constituent un processus avant de mener une étude d'ordre processuel » (Grenier & Josserand, 2014, p. 160). Pour reprendre la métaphore utilisée par ces auteurs, ce temps 1 de mon étude empirique consiste à faire un « arrêt sur image » du film des règles de gestion des carrières, tel qu'il se présente à moi au moment où je l'étudie, et plus précisément dans le cadre de mon approche multiniveau de la carrière, tel que me donnent à le voir l'organisation d'une part et les individus d'autre part. Cette « photographie à l'instant t » de la réalité étudiée doit pouvoir être décrite afin d'avoir une *connaissance fine* des éléments qui la composent (*ibid.*).

Cette description statique de la réalité ne signifie pas pour autant d'occulter ou de nier les dynamiques structurelle et individuelle qui la génèrent, cela signifie au contraire de les considérer comme des éléments qui expliquent la nature de la réalité telle qu'elle se présente à moi au moment où je l'étudie. En me reportant à la manière dont le chercheur peut comprendre le réel selon Bhaskar (Meissonier, 2022 ; Rapin & Gendron, 2022), ma recherche sur le contenu (temps 1) vise à identifier les mécanismes générateurs afin que ma recherche sur le processus me permette d'observer l'activation de ces mécanismes (temps 2) et de comprendre comment les événements qu'elle génère contribuent à la transformation organisationnelle (résultats du temps 2). Plus concrètement, dans ce temps 1, il s'agit de m'emparer d'une part, de l'OCM *system* comme le mécanisme structurel par lequel l'organisation insuffle le flux des règles de gestion des carrières et d'autre part, des CSM *behaviors* comme le mécanisme individuel que ce flux traverse dans l'interaction entre les individus et l'organisation.

Mon protocole d'analyse du contenu devra donc me permettre de décrire les composantes de l'OCM *system* telles qu'elles ont été identifiées dans la conceptualisation de la dynamique structurelle de gestion des carrières (*cf.* figure 2, p. 93), à savoir : les OCM *outcomes*, les règles de gestion, les acteurs de la gestion et, les dispositifs et outils de gestion. De la même manière, il s'agira de décrire les composantes des CSM *behaviors* telles qu'elles ont été identifiées dans la conceptualisation de la dynamique individuelle d'autogestion de carrière (*cf.* figure 4, p. 99), à savoir : les CSM *antecedents*, les mobilités effectuées, les formations suivies, le réseau mobilisé et, l'équilibre manœuvré entre vie professionnelle et vie privée.

Afin d'être en capacité de suivre ce contenu en mouvement dans le temps 2, il m'est nécessaire de faire sens des multiples éléments qui composent ce contenu en dégagant « ses propriétés d'ensemble » (Grenier & Josserand, 2014, p. 137), autrement dit *en identifiant les scripts de carrière*. Mon protocole d'analyse du contenu devra donc se poursuivre par l'identification des

scripts de carrière tels qu'ils sont *promus* via l'OCM *system* et tels qu'ils sont *énactés* via les CSM *behaviors*, en les caractérisant par leur triple dimension cognitive, comportementale et normative ainsi que par leur capacité de guidance (cf. tableau 3, p. 119). Ces scripts de carrière (résultats du temps 1) me permettront alors de passer au temps 2 de mon étude empirique centré sur le processus en (re)déroulant le « film » des règles de gestion des carrières (Grenier & Josserand, 2014) ou plutôt en prenant le film en cours de projection...

2.2. Une approche de la temporalité par les événements

Il est une question cruciale à laquelle toute recherche processuelle est confrontée et à laquelle il m'est impératif de répondre pour assurer la cohérence de mon design de recherche : comment traiter la temporalité du processus dans mon étude empirique ?

2.2.1. La question du temps dans ma recherche

La question du temps est inhérente à la définition même de la carrière en tant que phénomène qui émerge dans le temps (Arthur *et al.*, 1989a). Quant à ma question de recherche interrogeant le processus par lequel la carrière contribue à la transformation organisationnelle, elle se fonde dans la conception d'une « organisation en mouvement » (Cordelier *et al.*, 2011) qui appelle à clarifier l'appréhension temporelle du mouvement en question.

Concernant la carrière, j'appréhende sa réalité dynamique au travers des scripts de carrière. En tant que « *temporally extended scripts* » (Barley, 1989, p. 53), les scripts de carrière ne sont pas mobilisés de manière ponctuelle, à un moment donné, dans une situation précise, mais de manière continue, dans le temps long de la carrière. Les différentes dimensions cognitive, comportementale et normative des scripts de carrière ainsi que leur capacité de guidance sont d'ailleurs des caractéristiques intrinsèquement dynamiques qui intègrent la temporalité de la carrière. En outre, le script de carrière est considéré comme un cadre dynamique (Garbe & Duberley, 2021) parce qu'il rend compte de la complexité des dynamiques qui le sous-tendent. Dans le processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel, les scripts de carrière *promus* rendent compte de la dynamique structurelle de gestion des carrières, et les scripts de carrière *énactés*, de son interaction avec la dynamique individuelle d'autogestion de carrière. Ainsi, les premiers émanent de l'OCM *system* dont il m'est possible de reconstituer la composition au moment de mon étude, et les seconds émergent des carrières réelles (Barley, 1989) dont il m'est possible de retracer l'histoire jusqu'à ce moment où je les étudie. Par ce

tracing back (Langley, 2007), l'identification des scripts de carrière me permet « d'attraper le réel [de la carrière] au vol » (Musca, 2006, p. 153) tel que le temps 1 de mon étude empirique centrée sur le contenu le nécessite.

Concernant l'organisation, j'apprends sa réalité dynamique en m'appuyant sur la dualité du structurel pensée par Giddens (1984). Si ma démarche de conceptualisation a nécessité de figer l'organisation dans sa forme structurée afin de délimiter l'espace au sein duquel je choisis d'observer les dynamiques de la carrière, ma question de recherche s'intéresse à l'organisation « en termes de flux » (Cordelier *et al.*, 2011, p. 1) plaçant ainsi le processus au cœur de mon étude empirique. Chia et Langley (2004) proposent de classer les approches processuelles selon leur degré de radicalité allant de l'approche « faible » à l'approche « forte ». Du côté du pôle faible, le plus courant dans la littérature, le processus est étudié comme faisant partie de l'organisation, celle-ci ayant une existence a priori (Hussenot *et al.*, 2019). Du côté du pôle fort, l'organisation est considérée comme étant le processus, celle-ci n'existant que dans le mouvement (Cordelier *et al.*, 2011), ce que Weick (1979) traduit par le gérondif *organizing* et que Tsoukas et Chia (2002) appellent l'*organizational becoming*. Si la distinction entre ces deux approches processuelles n'est pas franche, s'agissant plus d'un continuum (Cordelier *et al.*, 2011), leur appréhension du temps est, quant à elle, très différente (Hussenot *et al.*, 2019).

L'approche processuelle dite « faible » consiste à étudier le mouvement organisationnel au travers d'une démarche séquentielle qui décompose le processus en étapes successives et exclusives les unes des autres. Ici, « le temps est abordé comme une dimension objective, linéaire et chronologique » (Hussenot *et al.*, 2019, p. 129). Certes, ma démarche de conceptualisation m'a conduite à décomposer le processus de gestion des carrières en quatre phases (*cf.* figure 9, p. 121), mais le processus n'est pas pour autant séquentiel et, bien que numérotées, ses phases ne sont pas chronologiques. Ce découpage n'a de sens que dans son usage analytique, visant à faciliter son étude empirique (Langley, 1999). Dans la réalité organisationnelle, les phases du processus se déroulent de manière simultanée, le flux des règles de gestion des carrières est non seulement continu mais aussi récursif. Ainsi, au-delà de la question de la faisabilité d'une étude longitudinale dans le temps qui m'est imparti pour ma recherche doctorale (à l'évidence incompatible avec le temps long de la carrière), l'appréhension de la temporalité dans l'approche faible n'est pas cohérente avec la réalité empirique du processus de gestion des carrières.

L'approche processuelle dite « forte » n'appréhende pas l'organisation comme une entité qui évolue en suivant des étapes ordonnées et prévisibles, mais au travers de sa réalité en devenir,

perpétuellement émergente. L'accent est mis sur le lien entre action et organisation : les éléments constitutifs de l'organisation sont pensés comme des dynamiques dépendantes les unes des autres et en constante évolution, ils se co-définissent continuellement dans l'action et l'interaction. Ici, « la notion de temporalité correspond à l'idée selon laquelle le continuum de la réalité réside dans la façon dont les acteurs actualisent et configurent les événements passés, présents et futurs » (Hussenot *et al.*, 2019, p. 133). Le mouvement organisationnel est donc saisi à partir des temporalités que les acteurs définissent et redéfinissent. Cette expression du temps résonne avec la dynamique agency/structure sur laquelle se fonde le processus de gestion des carrières. En effet, les règles de gestion des carrières sont engagées dans un flux continu d'actions et d'interactions entre les individus acteurs (la dynamique individuelle d'autogestion de carrière) et les acteurs organisationnels (la dynamique structurelle de gestion des carrières), et ce, dans le temps long et idiosyncrasique de la carrière. Ce flux est un mouvement permanent dans lequel « le passé [l'intention des règles] et le futur [le résultat des règles] s'invitent dans le présent [la pratique des règles] en participant à sa définition », tandis que le passé et le futur (anticipé) peuvent « eux-mêmes être redéfinis dans le temps » (*ibid.*, p. 131). Dans l'analyse du processus, le *following forward* (Langley, 2007) ne conduit pas à une prédiction mais donne à voir les potentialités d'une réalité organisationnelle « constamment actualisée » (Hussenot *et al.*, 2019, p. 134). C'est en ce sens que l'*approche processuelle forte* pourrait me permettre d'appréhender la temporalité de la transformation organisationnelle que je cherche à analyser au travers du processus de gestion des carrières dans le temps 2 de mon étude empirique.

Mais sa radicalité pose question notamment au regard de ma conception de l'organisation comme un espace structuré au sein duquel se situe le processus de gestion des carrières. En effet, la conception de l'organisation en devenir dont le chercheur est partie prenante (fondement de l'approche forte relevant d'une épistémologie relativiste) n'est pas compatible avec la conception d'une forme organisationnelle préexistante indépendamment du chercheur (fondement de l'approche faible relevant d'une ontologie réaliste). C'est d'ailleurs l'une des principales limites méthodologiques que Hussenot, Bouty et Hernes (2019) identifient en portant un regard critique sur les travaux se revendiquant de l'approche forte : ceux-ci finissent par circonscrire leur étude empirique à une entité prédéfinie faisant ainsi fi du principe de redéfinition permanente des frontières de cette entité. Afin de dépasser les contraintes empiriques de l'approche forte liées à la temporalité, ces auteurs proposent alors « une approche dans laquelle tous les états et événements peuvent coexister et prendre forme en même temps » (2019, p. 135) : *l'approche par les événements*.

2.2.2. Le choix de l'appréhension du temps par les événements

En pensant l'organisation comme « une expression de temporalités dans lesquelles des éléments (technologies, outils, statuts, règles, etc.) sont re/définis dans et pour l'action » (Hussenot *et al.*, 2019, p. 136), l'approche par les événements offre au chercheur la possibilité de développer une méthodologie de recherche processuelle novatrice. Plutôt que de séquencer le phénomène organisationnel étudié en dissociant son passé, son présent et son futur, cette approche consiste à identifier les événements par lesquels il se manifeste, dans leur état actuel, au moment où le phénomène est étudié par le chercheur. L'*événement actuel* est à comprendre comme « un fait concret pendant lequel la réalité prend forme et sur laquelle il est possible d'agir » (Hussenot *et al.*, 2019, p. 136). Mais il n'est pas isolé, il se définit à partir d'une « structure d'événements passés, présents et futurs » en fonction de laquelle les acteurs « appréhendent » son histoire, son présent et son avenir (*ibid.*, p. 136-137). Que ces événements passés, présents et futurs (le futur étant à comprendre ici comme un « futur anticipé ») soient directement vécus par les acteurs ou simplement observés ou communiqués par d'autres, leur « appréhension » leur sert à agir dans le moment où ils vivent l'événement actuel (*ibid.*, p. 139). Portant ainsi les stigmates de l'action passée, présente et future, l'événement actuel se positionne dans un continuum, il a sa propre temporalité. Hussenot, Bouty et Hernes (2019) proposent alors aux chercheurs tendant vers le pôle fort des approches processuelles de prendre *l'événement actuel comme unité d'analyse*. Ne souhaitant pas imposer de *modus operandi*, ces auteurs posent les principes fondamentaux de l'approche par les événements et invitent les chercheurs à les mettre en application en cohérence avec leur démarche empirique.

L'approche par les événements telle que Hussenot, Bouty et Hernes la formulent n'a pas pour ambition de « retranscrire une supposée totalité du processus organisationnel » mais plutôt de mettre en lumière « le mouvement indivisible de définition et de redéfinition du phénomène organisationnel » (2019, p. 138). En effet, la structure des événements actuels, empreinte du passé, du présent et du futur, est d'une grande complexité qui ne peut être saisie totalement par le chercheur. D'ailleurs, selon Bhaskar (Meissonier, 2022 ; Rapin & Gendron, 2022), le domaine de l'empirique est bien celui où *le chercheur observe les événements* qui se produisent dans le domaine de l'actuel et qui ne donnent à voir qu'*une part de la complexité du domaine du réel*. L'intérêt méthodologique et empirique de cette structure d'événements pour le chercheur est donc qu'elle est celle qui « procure l'ordre, la stabilité et la continuité, mais également le désordre, l'instabilité et la nouveauté qui émergent de toute activité » (Hussenot

et al., 2019, p. 137). Son pouvoir d'analyse peut ainsi servir avec sens mon appréhension de la transformation organisationnelle dans sa réalité empirique.

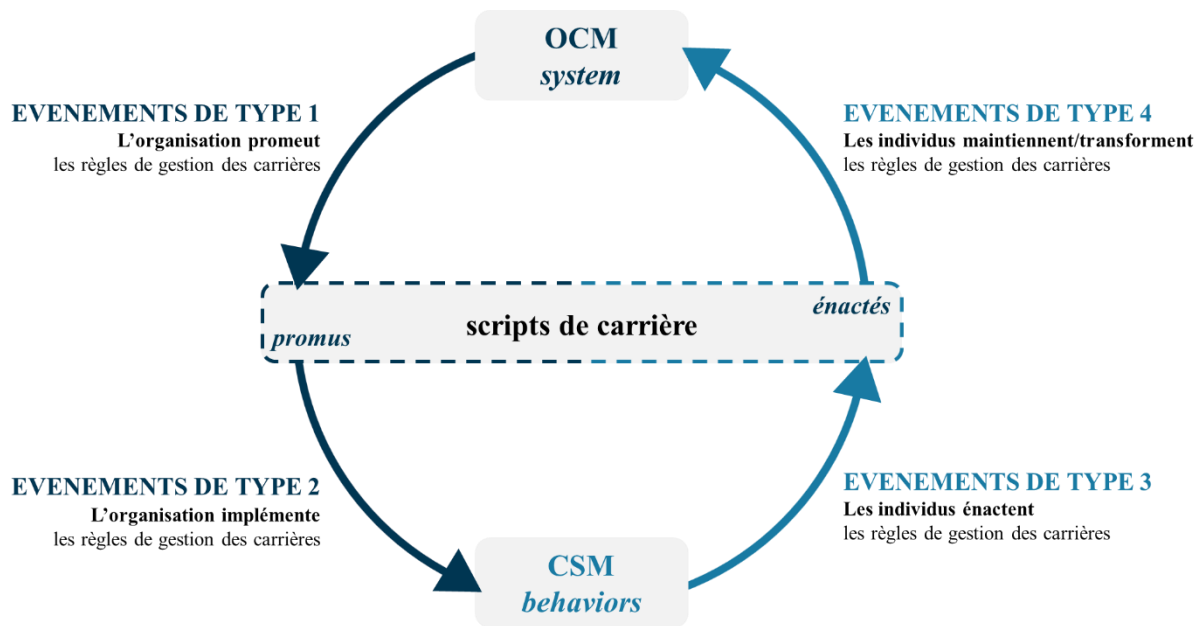
En outre, l'appréhension du temps par les événements me permet d'assumer l'existence de l'espace organisationnel dans sa forme actuelle (au moment où je l'étudie), tout en observant la manifestation actuelle de sa réalité dynamique. A mon sens, elle m'offre la possibilité d'opter pour une position « modérée » dans le continuum des approches processuelles faibles/fortes. Cette approche me permet aussi d'intégrer (à ce même moment) la complexité inhérente à la pluralité des temporalités dans lesquelles se déroulent les carrières individuelles et à la juxtaposition de ces temporalités dans le processus de gestion des carrières.

Ainsi, les phases qui décomposent le processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel peuvent être appréhendées comme plusieurs types d'événements (*cf.* figure 11 ci-après) qu'il m'est possible d'observer dans leur état actuel. En effet, bien que le flux des règles de gestion des carrières soit traversé par des temporalités organisationnelles et individuelles qui sont à la fois différentes et asynchrones, chacune de ces quatre phases les regroupe en une temporalité propre, celle d'un type d'événements qui a « un statut particulier pour les acteurs » (Hussenot *et al.*, 2019, p. 139), qui structure collectivement l'action : *Événements de type 1*. L'organisation promeut les règles de gestion des carrières - *Événements de type 2*. L'organisation les implémente - *Événements de type 3*. Les individus les énoncent - *Événements de type 4*. Les individus les maintiennent/transforment. Chacun de ces quatre types d'événements actuels se structure à partir d'événements passés (l'intention des règles), présents (la pratique des règles) et futurs (le résultat des règles) en référence desquels les acteurs organisationnels et individuels agissent et interagissent. Les règles de gestion des carrières se définissent et se redéfinissent ainsi dans et pour l'action, d'un événement actuel à un autre (*ibid.*). En effet, ces types d'événements sont liés les uns aux autres par le flux continu de l'action, dans un ordre qui n'est pas à comprendre comme étant chronologique mais comme étant analytique, ce « *continuum* événementiel » (Cordelier *et al.*, 2011, p. 2) liant les événements de type 4 à aux événements de type 1 dans une logique récursive.

Le temps 1 de mon étude empirique centrée sur le contenu me permet justement de capter l'essence de ce lien entre les différents types d'événements, en analysant ce qui en ressort actuellement, au moment où j'observe le réel : l'OCM *system* entre les événements de type 4 et de type 1, les scripts de carrière *promus* entre les événements de type 1 et de type 2, les CSM *behaviors* entre les événements de type 2 et de type 3, et les scripts de carrière *énoncés* entre les événements de type 3 et de type 4. Autrement dit, *le temps 1 prend la relation entre les différents*

types d'événements actuels comme unité d'analyse (Grenier & Josserand, 2014) en faisant un arrêt sur plusieurs images du film des règles de gestion des carrières, et le temps 2 prend les différents types d'événements actuels comme unité d'analyse (Hussenot *et al.*, 2019) en observant les scènes d'action de ce film, leur scénario se définissant au fil de « flashbacks » et de « flashforwards ».

Figure 11 - L'approche par les événements du processus de gestion des carrières



2.3. Une stratégie de recherche qualitative basée sur une étude de cas

La mise en œuvre d'une telle recherche processuelle implique des choix méthodologiques. Poursuivant la mise en cohérence de mon design de recherche (*cf.* tableau 4 ci-après), il me revient maintenant de définir concrètement ma stratégie pour accéder au plus proche du réel.

2.3.1. Une démarche qualitative à visée compréhensive

« *Forms of process research that incorporate narrative, interpretative and qualitative data are more immediately appealing for the richness of process detail they provide* » (Langley, 2007, p. 277). Une méthodologie qualitative semble s'imposer au regard de l'orientation que j'ai donnée à ma recherche (Baumard & Ibert, 2014), à savoir une exploration hybride, à la fois théorique et empirique (Charreire-Petit & Durieux, 2014), visant à mieux comprendre un

phénomène complexe (le « comment » de ma question de recherche), « en tenant compte du sens donné par les acteurs à leurs actions dans un contexte particulier » (Dumez, 2011, p. 48). En effet, qu'il s'agisse de l'identification des scripts de carrière dans le temps 1 de mon étude empirique centrée sur le contenu ou de l'analyse des événements dans le temps 2 centré sur le processus, seule la mobilisation d'un matériau qualitatif « vivant » me permettra d'analyser le « pourquoi » et le « comment » des actions et des interactions, de saisir les dynamiques à l'œuvre (agency/structure) dans les discours, de mener une analyse fine, riche en informations et chargée de sens. Cette dimension de compréhension propre à la recherche qualitative permet « de donner à voir (description, narration) et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant » (Dumez, 2016, p. 29). En outre, le choix d'une recherche processuelle mixte requiert une certaine flexibilité dans ma démarche empirique que seule une méthodologie qualitative me permet de garantir (Baumard & Ibert, 2014).

La recherche qualitative se caractérise ainsi par la place qu'elle accorde à la *subjectivité*, non seulement celle des acteurs étudiés au travers de leur vécu et de leur interprétation du réel, mais aussi celle du chercheur par la restitution analytique de cette interprétation (Baumard & Ibert, 2014). En plus de sa pertinence pour mener ma recherche processuelle (Langley, 2007), la subjectivité des acteurs m'est indispensable pour rendre compte de la complexité de la carrière, dans sa dualité ontologique à la fois objective et subjective (Hughes, 1937, 1958). Quant à la subjectivité du chercheur, elle renvoie à l'épistémologie relativiste qui fait l'originalité du réalisme critique, considérant que le chercheur ne peut observer qu'une partie du réel et en construire socialement le sens et la connaissance (Meissonier, 2022). Mais, aussi acceptée soit-elle, cette subjectivité doit s'accompagner d'une précaution toute particulière afin de garantir la validité interne de la recherche et d'en assurer sa fiabilité (Drucker-Godard *et al.*, 2014). En effet, la subjectivité du chercheur ne doit pas le conduire à construire des connaissances qui ne feraient que confirmer ses idées préconçues ou à « se focaliser sur les seuls faits venant confirmer la théorie » (la circularité) (Dumez, 2013, p. 32) ; des points de vigilance à considérer dans l'établissement des protocoles de collecte et d'analyse des données que j'exposerai après.

2.3.2. Une étude de cas unique au potentiel révélateur

L'ensemble de ma démarche de recherche, de la maturation de mon projet de recherche (dont j'ai relaté le cheminement dans le chapitre préliminaire) à la formulation de ma question de recherche (axée sur le « comment ») me mène vers l'étude de cas (Yin, 2014). Mon exploration théorique et empirique (Charreire-Petit & Durieux, 2014), mon raisonnement par abduction

(Koenig, 1993), la nécessité d'une recherche processuelle mixte (Grenier & Josserand, 2014 ; Hussenot *et al.*, 2019 ; Langley, 2007) et le besoin de matériaux qualitatifs (Dumez, 2016) sont autant de facteurs qui font de l'étude de cas la stratégie qui s'avère la plus cohérente pour me permettre d'accéder au plus proche du réel de la carrière au sein de l'espace organisationnel, dans la profondeur et l'épaisseur de sa complexité, et d'enrichir les théories existantes à partir des connaissances ainsi produites. En effet, l'étude de cas « permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des *patterns*, dans une optique de génération de théorie » (Musca, 2006, p. 154). En outre, l'étude de cas me permet d'ancrer mon analyse de la carrière dans un contexte donné et de faire sens des connaissances produites à partir de ce contexte, tel que l'approche renouvelée de la carrière fondée sur la dualité agency/structure le requiert (Gunz *et al.*, 2020 ; Schneidhofer *et al.*, 2020).

Au-delà de mon accès préalable au terrain dans le cadre de ma participation à un projet de recherche plus vaste, le choix du cas s'est progressivement imposé à moi, à mesure que mon exploration théorique avançait et que mon questionnement se précisait : « *the case(s) that will most likely illuminate your research questions* » (Yin, 2014, p. 28). En effet, comme évoqué précédemment, sa configuration archétypique (*cf.* chapitre 3), à la fois équilibrée et exacerbée (Pettigrew, 1990), constitue un atout majeur pour (ré)explorer et (re)considérer la réalité organisationnelle de la carrière sous mon prisme gestionnaire de la dynamique agency/structure. Sa capacité à mettre en lumière le processus par lequel la carrière contribue à la transformation organisationnelle donne à ce cas un potentiel « révélateur » (Yin, 2014). Pour reprendre l'expression employée par Koenig (1993), le cas de la gestion des carrières des magistrats au sein de l'organisation judiciaire est ainsi « ma zone de découverte de la réalité », celle où le réalisme de la théorie peut être fort (Hlady-Rispal, 2015). Par ailleurs, ce terrain pour le moins emblématique, au cœur des enjeux sociétaux face à la crise que traverse la Justice française, n'a pas encore fait l'objet de publications scientifiques en l'état actuel de la littérature gestionnaire (et notamment en gestion des ressources humaines). Les connaissances empiriques intrinsèques à mon étude de cas présentent en elles-mêmes un intérêt scientifique. Elles donnent à voir la réalité méconnue des carrières des magistrats et de leur rôle dans le contexte de modernisation de l'organisation judiciaire : « *the stories of those "living the case" will be teased out* » (Stake, 2005, p. 445).

Tableau 4 - Mon design de recherche

Mon positionnement épistémologique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le réalisme critique : une ontologie réaliste, une épistémologie relativiste, un jugement rationnel (et critique)
Orientation de ma recherche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un raisonnement par abduction, entre théorie et empirie ▪ Une exploration théorique : approche renouvelée de la gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel au travers du cadre conceptuel des scripts de carrière ▪ Une exploration empirique : appréhension d'un phénomène complexe sur un terrain méconnu des sciences de gestion, acculturation sans connaissances antérieures
Nature de ma recherche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une recherche processuelle mixte, entre contenu et processus <ul style="list-style-type: none"> → Question de recherche : nécessité de comprendre le processus par lequel les dynamiques de la carrière contribuent à la transformation organisationnelle ▪ Temps 1 : recherche centrée sur le contenu <ul style="list-style-type: none"> → 1^{ère} sous-question de recherche : nécessité de décrire le « quoi » → « Arrêt sur image » au moment de mon étude → Unité d'analyse : la relation entre les différents types d'événements → Description de l'OCM <i>system</i> et identification des scripts de carrière <i>promus</i> → Description des CSM <i>behaviors</i> et identification des scripts de carrière <i>éactés</i> ▪ Temps 2 : recherche centrée sur le processus <ul style="list-style-type: none"> → 2nde sous-question de recherche : nécessité de comprendre le « comment » → Approche de la temporalité par les événements → Unité d'analyse : les types d'événements → Analyse des 4 types d'événements structurant le flux des règles de gestion des carrières autour des scripts de carrière <i>promus</i> et <i>éactés</i>
Ma stratégie de recherche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une démarche qualitative, à visée compréhensive ▪ Une étude de cas unique, au potentiel révélateur

3. Mon étude empirique

3.1. Une collecte de données plurielles

3.1.1. La mobilisation de données issues d'une recherche plus vaste

Comme relaté dans la petite histoire de ma thèse (*cf.* chapitre préliminaire), ma participation à la recherche contractuelle portant sur la GRH des magistrats en France et en Europe m'a donné accès au terrain de ma recherche doctorale. Ce projet de recherche, porté par mon laboratoire de rattachement et soutenu par l'Institut des Etudes et de la Recherche sur le Droit et la Justice (un groupement d'intérêt public de droit français), a été lancé le 1^{er} janvier 2019. J'ai pour ma part intégré l'équipe de recherche au 1^{er} octobre 2019 en qualité de jeune chercheur pendant l'année de mon Master recherche (2019-2020), une collaboration qui s'est ensuite prolongée en

parallèle de mon doctorat (qui a débuté au 1^{er} octobre 2020) jusqu'à la publication du rapport de recherche en mars 2022 (Jacquot *et al.*, 2022) et qui se poursuit encore à ce jour au travers de valorisations diverses. Les premiers temps de ma participation à ce projet de recherche m'ont non seulement permis de m'immerger dans la réalité du terrain mais aussi de mettre en œuvre les protocoles de collecte et d'analyse des données.

La méthodologie qui a été adoptée pour cette recherche contractuelle repose sur une collecte de données qualitatives auprès des différents acteurs concernés par la GRH des magistrats au sein de l'organisation judiciaire. La technique ainsi retenue est l'entretien semi-directif individuel (exception faite de quelques entretiens réalisés auprès d'acteurs organisationnels avec la présence de deux répondants à la fois). Parce que cette technique permet d'accéder au réel tel que les acteurs le vivent et tel qu'ils le retranscrivent en faisant sens de leurs actions et des événements vécus (Romelaer, 2005), elle répond avec cohérence aux exigences de ma propre méthodologie de recherche. Ces entretiens ont été réalisés selon un guide commun pour tous les magistrats (*cf.* annexe 1) et un guide sur-mesure pour chacun des acteurs organisationnels interrogés (*cf.* annexe 2). Ces guides d'entretien ont été structurés autour de plusieurs rubriques thématiques en lien direct ou indirect avec la GRH des magistrats, parmi lesquelles se trouve notamment le thème de la carrière et d'autres thèmes qui lui sont connexes. Le protocole mis en œuvre a prévu que les entretiens soient enregistrés avec l'accord des répondants, puis retranscrits (soit par des membres de l'équipe dont moi, soit par un prestataire externe) et anonymisés pour les besoins de l'analyse transversale (à l'exception de certains acteurs organisationnels identifiables par leur fonction unique). Dès lors, c'est au cœur des données collectées dans le cadre de ce projet de recherche que je choisis de puiser le matériau nécessaire à ma propre recherche.

Ces entretiens, au nombre de 57 sur le terrain français (Jacquot *et al.*, 2022, p. 50), ont été menés entre mars 2019 et mars 2021, avec une longue interruption en 2020 due à l'inaccessibilité du terrain pendant la crise sanitaire (s'expliquant par l'indisponibilité des magistrats travaillant à la continuité de l'activité judiciaire et la volonté de l'équipe de recherche de maintenir le format présentiel des entretiens). Si la première vague d'entretiens (au nombre de 38) a été réalisée préalablement à mon intégration au projet, j'ai pu personnellement conduire l'essentiel des entretiens de la seconde vague (16 sur les 19 restants). En cohérence avec le travail de terrain déjà accompli et la méthodologie adoptée, j'ai eu la charge d'identifier les personnes à interroger, de les contacter en leur présentant l'objet de la recherche et d'organiser la tenue des entretiens, en plus de les effectuer en binôme avec l'un des autres membres de l'équipe (dans

le respect de la pluridisciplinarité propre à cette recherche). L'aspect « logistique » de ces tâches a largement contribué à ma compréhension de l'organisation judiciaire et des rôles qu'y tiennent les différents acteurs, en plus de me permettre d'être au contact direct de leur réalité quotidienne au sein même des tribunaux et des cours.

Toutefois, la mobilisation « parcellaire » de données que je n'ai pas spécifiquement collectées pour ma recherche présente des limites. En effet, je n'ai pas eu la liberté de construire mon propre guide d'entretien par rapport à ma question de recherche. Sans cibler clairement mon objet de recherche et en me contraignant à la seule sélection des éléments qui s'y rapportent directement ou indirectement dans les entretiens, je prends le risque d'une certaine déperdition d'informations. Le projet de recherche interroge le modèle de GRH en tant que système, dans sa cohérence interne et sa cohérence externe, et le compare à d'autres modèles européens (en l'occurrence belges et suédois) (Jacquot *et al.*, 2022). La carrière n'y est donc abordée que comme un élément constitutif du système parmi de nombreux autres (statut, rémunération, formation, recrutement, évaluation, management, conditions de travail, etc.).

Ceci étant, procéder à un « focus carrière » dans une recherche plus vaste présente aussi des avantages certains. Sur le plan pratique, je peux non seulement bénéficier d'un cadre de recherche, sans lequel il m'aurait été difficile d'accéder à ce terrain jusque-là « sacralisé », mais aussi d'un volume et d'une diversité de données primaires, qu'il m'aurait été tout autant difficile de collecter sans le concours des autres chercheurs participant au projet. Sur le plan empirique, ma participation à cette recherche m'a permis d'élargir et d'approfondir ma connaissance personnelle du terrain, au contact d'une équipe pluridisciplinaire (droit, sociologie et gestion) ainsi qu'au fil de l'exploration de nombreuses données secondaires (*cf.* ci-après), de ma collecte de données au plus près des acteurs de terrain et de l'analyse de ces données⁴⁵. Cette vue d'ensemble de la GRH des magistrats sert indéniablement ma propre démarche empirique en venant enrichir la contextualisation de mon étude de cas et la mise en perspective des enjeux multiniveaux de la carrière des magistrats (*cf.* chapitre 3). De plus, ce projet de recherche donne lieu à diverses manifestations (encore en cours) visant à présenter les résultats saillants et à les discuter avec un public de magistrats et de professionnels de la Justice⁴⁶, des occasions que je ne manque pas de saisir pour recueillir des informations complémentaires et actualisées. Ce sont autant de sources riches de données empiriques qui contribuent à éclairer le phénomène

⁴⁵ Ayant réalisé une monographie de la juridiction de Nancy pour le rapport intermédiaire remis en décembre 2019, puis participé à l'encodage Nvivo des entretiens et à l'analyse du modèle de GRH (sur le terrain français) pour le rapport final publié en mars 2022.

⁴⁶ Manifestations auxquelles j'ai (ou vais) communiqué (er) : présentation à l'Institut des Etudes et de la Recherche sur le Droit et la Justice du rapport intermédiaire le 16 avril 2021 et du rapport final le 16 mai 2022, conférence au Tribunal judiciaire de Paris le 16 mars 2023 (et colloque institutionnel programmé le 24 novembre 2023 à l'Ecole nationale de la magistrature).

complexe que j'ai précisément choisi d'étudier au cœur du système de GRH des magistrats français, et ce, d'autant plus dans le cadre d'une recherche processuelle mixte comme la mienne (Grenier & Josserand, 2014).

3.1.2. La délimitation du corpus de données primaires

Mon approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure nécessite deux niveaux d'analyse et donc de données (Bévort & Stjerne, 2020 ; Lecocq, 2002 ; Mayrhofer *et al.*, 2015). Le processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel mettant en scène l'interaction entre l'organisation au travers de son OCM *system* et les individus au travers de leurs CSM *behaviors*, je dois pouvoir mobiliser des données collectées auprès des acteurs organisationnels impliqués dans la gestion des carrières d'une part, et des magistrats gérant leur propre carrière d'autre part.

Du côté de l'organisation judiciaire, je dispose de 10 entretiens réalisés dans le cadre du projet de recherche portant sur la GRH des magistrats. Comme exposé dans le contexte empirique de mon étude de cas (*cf.* chapitre 3), les acteurs de la GRH impliqués dans la gestion des carrières des magistrats sont : la Direction des services judiciaires (la DSJ) en tant qu'organe de la gestion, le Conseil supérieur de la magistrature (le Conseil) en tant qu'organe de l'indépendance et l'Ecole nationale de la magistrature (l'ENM) en tant qu'organe de la formation. Pour la DSJ, je dispose de 2 entretiens (2019) : l'un réalisé auprès de la Sous-directrice des ressources humaines de la magistrature et l'autre auprès d'une Conseillère mobilité-carrière membre du bureau de la gestion des emplois et des carrières. Concernant le Conseil, je dispose de 3 entretiens (que j'ai réalisés en 2021) : deux respectivement menés avec les plus hautes figures de la magistrature alors en fonction, à savoir la Présidente de la formation compétente à l'égard des magistrats du siège (et également Première Présidente de la Cour de cassation) et le Président de la formation compétente à l'égard des magistrats du parquet (et également Procureur Général de la Cour de cassation), et un autre avec un ancien membre du Conseil reconnu pour divers travaux portant sur l'organisation judiciaire. Quant à l'ENM, 1 entretien (2019) a été réalisé auprès de la Sous-directrice de la formation continue et de l'une de ses collaboratrices. A la lecture de ces 6 entretiens, il m'est apparu utile de compléter mon matériau côté organisation judiciaire en mobilisant les 2 entretiens effectués avec les organisations syndicales, à savoir l'un avec un membre du bureau du Syndicat de la magistrature (2019) et l'autre (que j'ai réalisé en 2021) avec deux membres du bureau de l'Union syndicale des

magistrats. Il est à noter que je ne mobilise pas les 2 entretiens restants à disposition, ceux-ci ayant été menés auprès d'instances qui ne sont pas en lien avec la gestion des carrières.

Dans l'ensemble de ces 8 entretiens réalisés auprès des acteurs organisationnels, la question de la carrière des magistrats et de sa gestion est abordée au travers de l'exposé de leurs missions et de leurs responsabilités respectives en la matière, du sens et de l'orientation qu'ils leur donnent, et des interactions qu'elles impliquent entre eux et avec les magistrats. Mon analyse côté organisation judiciaire portera ainsi sur les extraits des entretiens s'y reportant.

Du côté des magistrats en fonction en juridiction (rappelant que les acteurs organisationnels précités sont tous des magistrats en détachement à l'exception de la présidence du Conseil), il ne s'agit pas d'être exhaustif. En effet, ma démarche qualitative (Dumez, 2011) ne consiste pas à établir un échantillon représentatif des 9090 magistrats (effectif en 2021) mais à assurer une certaine diversité de profils susceptible de révéler des comportements de carrière différents (les CSM *behaviors*) et de rendre compte d'une variété de situations de carrière vécues ou observées (dans l'interaction avec les acteurs organisationnels). En outre, afin de pouvoir identifier les scripts de carrière *énactés* à partir de l'analyse des carrières réelles des magistrats, il me faut varier les profils des répondants selon leur sexe, leur fonction au siège ou au parquet, leur grade (du bas vers le haut : 2nd grade, 1^{er} grade, hors hiérarchie ou Bbis, l'échelon le plus haut du 1^{er} grade avant d'être promu en hors hiérarchie), leur ancienneté (que je regroupe par tranche de 5 ans) et leur voie de recrutement (1^{er} concours, autres concours, voie latérale). Dans le cadre du projet de recherche, les entretiens ont été menés auprès de magistrats du siège et du parquet, de tout type de fonction, avec ou sans responsabilité hiérarchique, dans des juridictions (tribunaux et cours d'appel) de taille différente, répartis sur les territoires du Grand-Est et de l'Ile-de-France. Par ailleurs, l'étalement de la collecte des données dans le temps (2019 puis 2021, avec une analyse intermédiaire en 2020) a permis de l'arrêter dès que les entretiens n'ont plus apporté d'éléments nouveaux, selon le principe de saturation (Gavard-Perret *et al.*, 2018 ; Thiétart, 2014), arrivant ainsi à un nombre de 47 entretiens. Au regard de ces éléments, cet échantillonnage répond au besoin de diversité que requiert ma démarche empirique (tableau 5 ci-après). Il est à noter qu'une lecture flottante de ces entretiens m'a contrainte à retirer les 5 premiers réalisés au démarrage du projet, ceux-ci présentant une incomplétude d'informations sur le profil du répondant qui ne me permet pas de les exploiter.

L'ensemble des 42 entretiens réalisés auprès des magistrats en fonction en juridiction débute avec un *récit de carrière*. En effet, les magistrats ont été invités en ouverture d'entretien à narrer librement leur carrière depuis leur souhait d'entrer dans le corps judiciaire (aussi loin puisse-t-

il remonter dans leur vie) jusqu'à leur fonction actuelle (tout en pouvant évoquer des projets futurs). La durée de ces récits de carrière est ainsi très variable, notamment selon l'ancienneté des répondants, pouvant aller d'une dizaine de minutes à plus d'une heure. Cette partie des entretiens relève du « récit de vie » ou encore de l'« entretien biographique », une technique empruntée à la psychologie et à la sociologie, encore peu utilisée en sciences de gestion (*e.g.*, Demazière, 2008 ; Demazière & Dubar, 1997 ; Joyeau *et al.*, 2010). Permettant de faire « le lien entre le passé, le présent et le futur » et laissant l'individu « libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne », cette « stratégie d'accès au réel » (Joyeau *et al.*, 2010, p. 15-16) s'avère particulièrement adaptée pour analyser une carrière, dans sa réalité à la fois objective (le factuel) et subjective (le vécu). Si ces récits constituent le cœur du matériau empirique que je mobilise côté magistrats, je m'appuie aussi sur d'autres extraits au cœur des entretiens portant sur les pratiques et dispositifs de gestion directement corrélés à la gestion des carrières que sont l'évaluation, la formation, la mobilité et l'avancement, ainsi qu'en clôture des entretiens interrogeant les magistrats sur leurs valeurs et leur représentation du métier.

Finalement, sur les 57 entretiens réalisés pour la recherche contractuelle, je mobilise pour ma propre recherche *un total de 50 entretiens* qui constitue mon corpus de données primaires (tableau 6 ci-après) : 8 entretiens côté organisation judiciaire (en ayant écarté 2 sur les 10 disponibles) et 42 entretiens côté magistrats (en ayant écarté 5 sur les 47 disponibles).

Afin de respecter *l'anonymat* des propos recueillis (tel que le protocole de collecte des données le prévoit) tout en assurant la rigueur scientifique et la transparence de mon analyse, les trois personnalités siégeant ou ayant siégé au Conseil supérieur de la magistrature au moment de leur entretien seront indifféremment désignées « membre du Conseil n°1, 2 ou 3 ». De même, les magistrats interrogés seront simplement désignés « magistrat/e » et numérotés de n°1 à n°42 sans que leur lieu d'exercice au moment de l'entretien ne soit précisé. Seules les données définissant leur profil (répertoriées ci-après dans le tableau 5) seront explicitement exploitées à des fins analytiques, celles-ci étant indispensables pour caractériser leurs carrières respectives, dans leurs similitudes et leurs différences. Quant aux récits de carrière et verbatims mentionnant les villes dans lesquelles les magistrats interrogés exercent ou ont exercé leur fonction, celles-ci ont toutes été modifiées tout en préservant la logique géographique qu'elles permettent de mettre en évidence. Ce choix (éthique) de respecter l'anonymat autant que faire se peut interdit, de fait, d'aller aussi loin dans l'analyse que ne le permettrait l'exploitation de toutes les caractéristiques individuelles disponibles. La frontière est tenue entre le respect de l'anonymat et l'envie du chercheur d'exploiter au mieux ses données, mais j'ai compris progressivement que l'art de respecter cette frontière faisait partie de mon apprentissage doctoral.

Tableau 5 - Présentation des profils des magistrats interrogés en juridiction

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement
1	Homme	Siège	Premier Président	Hors hiérarchie	35 ans et plus	1 ^{er} concours
2	Homme	Parquet	Procureur	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours
3	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours
4	Femme	Parquet	Substitut	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours complémentaire
5	Femme	Siège	Secrétaire Générale	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours
6	Femme	Siège	Vice-Présidente	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours
7	Femme	Parquet	Vice-Procureure	1 ^{er} grade	Entre 5 et 10 ans	Voie latérale
8	Femme	Siège	Vice-Présidente	1 ^{er} grade	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours
9	Femme	Siège	Présidente	1 ^{er} grade	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours
10	Homme	Siège	Juge	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours complémentaire
11	Homme	Parquet	Procureur	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours
12	Femme	Parquet	Vice-Procureure	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours
13	Homme	Siège	Juge de l'application des peines	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours interne
14	Femme	Parquet	Procureure	Hors hiérarchie	35 ans et plus	1 ^{er} concours
15	Femme	Siège	Présidente	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours
16	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours
17	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours
18	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours
19	Femme	Siège	Juge aux affaires familiales	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Voie latérale
20	Femme	Siège	Vice-Présidente	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours
21	Femme	Siège	1 ^{ère} Vice-Présidente des JE	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours
22	Homme	Siège	Juge des enfants	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	1 ^{er} concours
23	Femme	Siège	1 ^{ère} Vice-Présidente des JAF	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours
24	Femme	Siège	Secrétaire Générale	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours
25	Femme	Siège	Juge aux affaires familiales	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Voie latérale
26	Femme	Siège	1 ^{ère} Vice-Présidente des JCP	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours
27	Homme	Siège	1 ^{er} Vice-Président des JAP	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours
28	Femme	Siège	Présidente	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours
29	Homme	Parquet	Procureur Général	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours
30	Homme	Parquet	Procureur Général	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours
31	Femme	Parquet	Secrétaire Générale	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours
32	Homme	Parquet	Procureur	Bbis	Entre 20 et 25 ans	1 ^{er} concours
33	Homme	Siège	Vice-Président	1 ^{er} grade	35 ans et plus	1 ^{er} concours
34	Homme	Siège	Président (par intérim)	Bbis	Entre 15 et 20 ans	Concours interne
35	Homme	Siège	Secrétaire Général	1 ^{er} grade	Entre 10 et 15 ans	Voie latérale
36	Homme	Siège	Premier Président	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours
37	Homme	Parquet	Substitut	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours complémentaire
38	Femme	Parquet	Vice-Procureure	1 ^{er} grade	Entre 10 et 15 ans	1 ^{er} concours
39	Femme	Siège	Vice-Présidente de l'instruction	1 ^{er} grade	Entre 10 et 15 ans	1 ^{er} concours
40	Femme	Parquet	Procureure	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours
41	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours
42	Femme	Siège	Présidente	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	Voie latérale

JE : juges des enfants - JAP : juges de l'application des peines - JAF : juges aux affaires familiales - JCP : juges des contentieux de la protection

Tableau 6 - Délimitation de mon corpus de données primaires

<p>Organisation judiciaire</p> <p>8 entretiens</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Direction des services judiciaires (DSJ) : 2 entretiens <ul style="list-style-type: none"> - Sous-directrice des ressources humaines de la magistrature - Conseillère mobilité-carrière ▪ Le Conseil supérieur de la magistrature (Conseil) : 3 entretiens <ul style="list-style-type: none"> - Présidente de la formation compétente à l'égard des magistrats du siège - Président de la formation compétente à l'égard des magistrats du parquet - Ancien membre du Conseil ▪ L'Ecole nationale de la magistrature (ENM) : 1 entretien <ul style="list-style-type: none"> - Sous-directrice de la formation continue + une collaboratrice ▪ Les organisations syndicales : 2 entretiens <ul style="list-style-type: none"> - Membre du bureau du Syndicat de la magistrature (SM) - Deux membres du bureau de l'Union Syndicale des Magistrats (USM)
<p>Magistrats en juridiction</p> <p>42 récits de carrière et entretiens</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 en Ile-de-France et 27 dans le Grand-Est ▪ 22 femmes et 20 hommes ▪ 29 au siège et 13 au parquet ▪ 7 du 2nd grade, 16 du 1^{er} grade, 2 en Bbis et 17 hors hiérarchie ▪ 21 d'une ancienneté < 20 ans et 21 d'une ancienneté > 20 ans ▪ 32 recrutés via le 1^{er} concours et 10 via les voies/concours secondaires

3.1.3. Le besoin d'un corpus de données secondaires

Une recherche processuelle nécessite de « combiner des données primaires et secondaires pour limiter les biais, et de procéder à des triangulations tout au long du processus d'analyse des données » (Grenier & Josserand, 2014, p. 149). En effet, le recours à des données secondaires est essentiel non seulement pour mener une analyse en profondeur telle que l'étude de cas le permet (Yin, 2014) mais aussi pour renforcer la validité interne de ma recherche et de mes résultats en confrontant diverses sources d'information (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Avant même de procéder à mon étude empirique, la mobilisation de données secondaires a constitué la base de mon acculturation au monde des magistrats et de l'organisation judiciaire. Si j'avais déjà engagé la collecte de ces données secondaires dans le cadre de ma participation au projet de recherche, je l'ai poursuivie tout au long de ma recherche doctorale au fil de l'actualité.

Tout d'abord, appréhender la réalité des carrières des magistrats et de leur gestion ne peut se faire sans connaître les principes fondamentaux de leur statut *ad hoc*. Comme exposé dans le chapitre 3, les principes d'indépendance des magistrats et d'inamovibilité du juge, constitutifs de l'exceptionnalité de ce statut, sont inscrits dans le marbre au cœur de la Constitution de 1958. Les *règles juridiques* dévolues à leur carrière et plus spécifiquement aux mobilités qui les

façonnet sont quant à elles édictées dans l'ordonnance statutaire du 22 décembre 1958 qui lui est afférente. Des lois organiques viennent ensuite amender certaines de ces règles ou en ajouter. Le système de gestion des carrières des magistrats (l'OCM *system*) repose donc sur un socle juridique faisant des textes de loi une part essentielle des données secondaires que je mobiliserai dans mon analyse. A ceux-ci s'adjoignent les réformes successives engagées par le pouvoir politique dans leur élan modernisateur, donnant lieu à la promulgation d'autres lois. Si ces dernières concernent le fonctionnement de la Justice en général, la GRH y tient désormais une place stratégique. Au-delà du contenu brut de ces *lois de réforme* qu'il n'est pas toujours aisé d'assimiler (accessible sur legifrance.gouv.fr), la communication qu'en fait le gouvernement sur les portails publics (tels que justice.gouv.fr ou vie-publique.fr) est riche d'informations quant au sens donné aux mesures en matière de GRH.

Par ailleurs, les acteurs du monde judiciaire, marqué par une forte culture de l'écrit formel, ne sont pas avares de publications. En plus des habituels *rappports* annuels d'activité, le Conseil supérieur de la magistrature rend publiques toutes les réponses données aux demandes d'avis formulées par le Président de la République au titre de l'article 64 de la Constitution, ainsi que divers rapports issus de leur réflexion collégiale sur le fonctionnement de la Justice, des sujets connexes à la gestion des carrières des magistrats y étant abordés. Dans un autre registre, les organisations syndicales se prêtent aussi à l'exercice, l'Union Syndicale des Magistrats publie notamment des *guides* « Vos droits » actualisant régulièrement les règles de gestion des carrières des magistrats, que celles-ci relèvent de textes de loi ou de pratiques convenues par les acteurs organisationnels. Ce sont autant de sources de données institutionnelles qui me seront utiles pour cerner les composantes de l'OCM *system*.

Préalablement à la recherche portant sur la GRH des magistrats, l'Institut des Etudes et de la Recherche sur le Droit et la Justice a soutenu divers projets conduits par des sociologues, dont notamment la recherche intitulée « L'âme du corps » (Demoli & Willemez, 2019). En dressant le *portrait sociologique* du corps judiciaire, cette étude quantitative fournit des informations de nature descriptive sur le profil et le parcours des magistrats, celles-ci apporteront un éclairage complémentaire aux scripts de carrière que je pourrai identifier à partir de l'analyse qualitative des carrières de mon échantillon. Il en est de même avec les différentes données communiquées par *Femmes de justice*, une association qui porte l'ambition d'une égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein du ministère de la Justice.

Enfin, la crise de la Justice fait couler l'encre non seulement dans les *journaux* destinés aux professions juridiques (tels que Dalloz) mais aussi dans la *presse* grand public. Qu'il s'agisse

des tribunes des magistrats eux-mêmes (dans *Le Monde*), des prises de parole des syndicats ou des communications du garde des Sceaux Éric Dupont-Moretti, l'organisation judiciaire et les magistrats sont au cœur de l'actualité médiatique. Les *documentaires* cherchant à rendre visible la réalité méconnue de ceux qui font fonctionner cet appareil judiciaire en souffrance se multiplient, le film « Rendre la justice » de Robert Salis (2019) en est un exemple révélateur parmi d'autres. Si ces données journalistiques donnent le ton sur le contexte ambiant dans lequel je mène ma recherche, elles contribuent à mettre en perspective l'importance des enjeux liés à la GRH des magistrats et l'acuité de la question de leur carrière.

L'ensemble de ces *données juridiques, institutionnelles, sociologiques et journalistiques* constitue le corpus de données secondaires (tableau 7) qui m'a permis d'établir le contexte de mon cas (*cf.* chapitre 3) et qui me permettra d'étayer mes analyses (*cf.* chapitres 5 et 6).

Tableau 7 - Constitution de mon corpus de données secondaires

Données secondaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données juridiques <ul style="list-style-type: none"> - Cadre statutaire régissant la carrière et la mobilité des magistrats - Lois de réforme ayant trait à la gestion des ressources humaines ▪ Données institutionnelles <ul style="list-style-type: none"> - Rapports publiés par le Conseil supérieur de la magistrature - Documents publiés par les organisations syndicales ▪ Données sociologiques <ul style="list-style-type: none"> - Morphologie sociale du corps des magistrats - Informations sur l'égalité professionnelle femme-homme ▪ Données journalistiques <ul style="list-style-type: none"> - Journaux professionnels - Presse grand public et documentaires
----------------------------	---

3.2. Une analyse des données en deux temps

« *Process data are messy. Making sense of them is a constant challenge* » (Langley, 1999, p. 691). En effet, le corpus de données primaires et secondaires que je choisis de mobiliser pour mener ma recherche processuelle mixte, entre contenu et processus, est riche et dense. Il s'agit désormais d'exposer le protocole par lequel je prévois d'analyser ce foisonnement de données qualitatives pour parvenir à apporter des réponses à ma question de recherche.

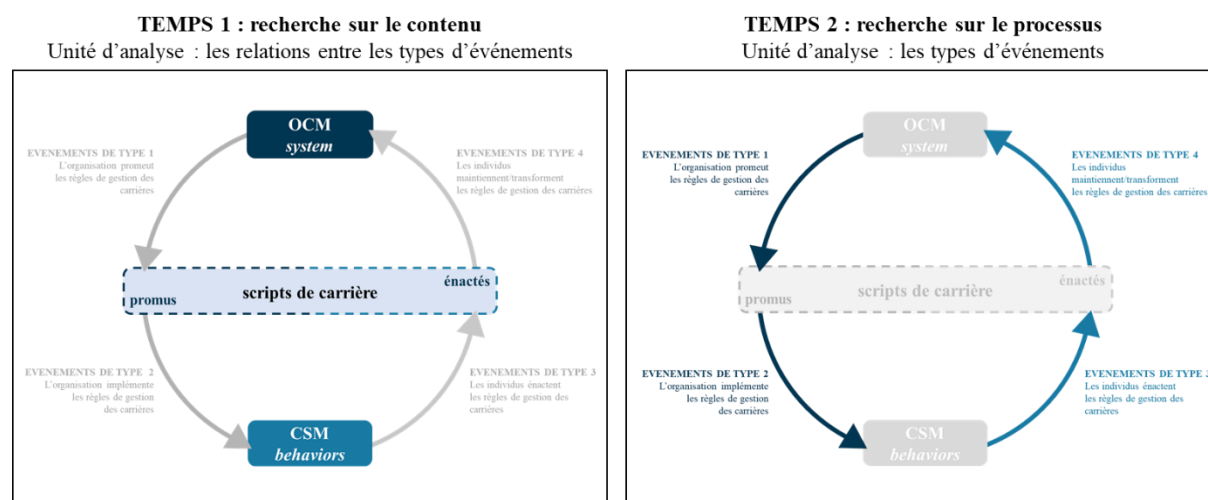
Ce protocole d'analyse résulte d'un travail de maturation mené tout au long de ma recherche doctorale. Au fil de mes communications en colloque⁴⁷, j'ai pu « tester » certaines méthodes

⁴⁷ Atelier doctoral AGRH 2021, communications AGRH 2022 et 2023, communication EGOS 2022.

d'analyse mises en œuvre sur une part de mes données et bénéficier de retours constructifs lors des discussions. Ma démarche de consolidation du cadre conceptuel des scripts de carrière a par ailleurs donné lieu à la publication (en octobre 2023) d'un chapitre d'ouvrage⁴⁸ traitant des questions théoriques et méthodologiques que soulève sa mobilisation dans les études sur la carrière, ainsi que d'un article scientifique⁴⁹ traitant l'une de ces questions sur le plan empirique. Les sessions de travail avec la seconde auteure Emmanuelle Garbe, dont je mobilise plusieurs travaux (Garbe, 2015 ; Garbe & Cadin, 2015 ; Garbe & Duberley, 2021), ainsi que les phases de révision de notre chapitre et de notre article ont contribué à préciser la manière dont j'opérationnaliserai le cadre conceptuel des scripts de carrière dans ma propre étude, au cœur du processus de gestion des carrières que j'ai progressivement modélisé (cf. figures 2, 4 et 9). Enfin, mon séjour de recherche au sein de la *Vienna University of Economics and Business* (d'avril à juin 2023), lors duquel j'ai été accueillie par Wolfgang Mayrhofer (dont je mobilise les travaux de référence et avec lequel je travaille à la publication d'un autre article), a été l'occasion de partager, avec lui et d'autres chercheurs de la communauté internationale de la carrière⁵⁰, certains éléments de mon protocole d'analyse.

Ces étapes de maturation m'ont ainsi guidée dans l'élaboration de mon protocole d'analyse en cohérence avec ma question de recherche. Comme mon design de recherche le prévoit (cf. tableau 4, p. 188), mon étude empirique se compose d'un temps 1 dédié à l'analyse du contenu (répondant à ma 1^{ère} sous-question de recherche) et d'un temps 2 dédié à l'analyse du processus (répondant à ma 2^{nde} sous-question de recherche), tel que la figure 12 le schématise.

Figure 12 - Les 2 temps d'analyse de ma recherche processuelle mixte



⁴⁸ Chapitre au sein d'un ouvrage collectif coordonné par le GRT « Mobilités et gestion des carrières » dans la collection AGRH-Vuibert

⁴⁹ Article dans la revue @GRH pour le numéro « Spécial Congrès 2023 »

⁵⁰ Dont notamment Katharina Chudzikowski (Chudzikowski, 2012 ; Chudzikowski & Mayrhofer, 2011) et Mila Lazarova (coéditrice de l'ouvrage *The Routledge Companion to Career Studies*, avec Wolfgang Mayrhofer et Hugh Gunz, 2020)

3.2.1. Temps 1 : analyse du contenu

Ce premier temps de mon analyse se centre sur le contenu du processus de gestion des carrières (cf. figure 12), à savoir les relations entre les différents types d'événements qui le composent, dans leur état actuel, telles qu'elles se présentent à moi au moment de mon étude : d'une part, l'OCM *system* (relation entre les événements de type 4 et de type 1) et les scripts de carrière *promus* par l'organisation (relation entre les événements de type 1 et de type 2), et d'autre part, les CSM *behaviors* (relation entre les événements de type 2 et de type 3) et les scripts de carrière *énactés* par les individus (relation entre les événements de type 3 et de type 4). Ainsi, mon protocole d'analyse en ce temps 1 s'appuie sur leurs conceptualisations respectives (cf. figure 2 pour l'OCM *system*, p. 93, figure 4 pour les CSM *behaviors*, p. 99, et tableau 3 pour les scripts de carrière, p. 119), celles-ci me servent d'instruments pour opérer mon « passage du monde théorique au monde empirique » (Thiétart, 2014, p. 199). En effet, faisant figurer les éléments qui les constituent et les caractérisent, ces conceptualisations me permettent de mener une démarche de catégorisation visant à condenser la masse des données empiriques mobilisées (Miles & Huberman, 2003). Au regard des besoins liés à l'opérationnalisation de ces cadres conceptuels et de la structuration spécifique des données de mon cas, je fais le choix d'une analyse manuelle pour le temps 1 de mon étude empirique, mêlant des analyses de discours (sur fichiers Word) et des techniques de classification (sur fichiers Excel).

- *Relation entre les événements de type 4 et de type 1 : l'OCM system*

Définir l'OCM *system* conçu par l'organisation judiciaire nécessite de décrire les éléments qui le fondent et le structurent (cf. figure 13 ci-après) : les objectifs stratégiques visés par la gestion des carrières (les OCM *outcomes*), les acteurs de la gestion des carrières, les règles de gestion des carrières et les valeurs qu'elles véhiculent, les dispositifs et outils de gestion des carrières.

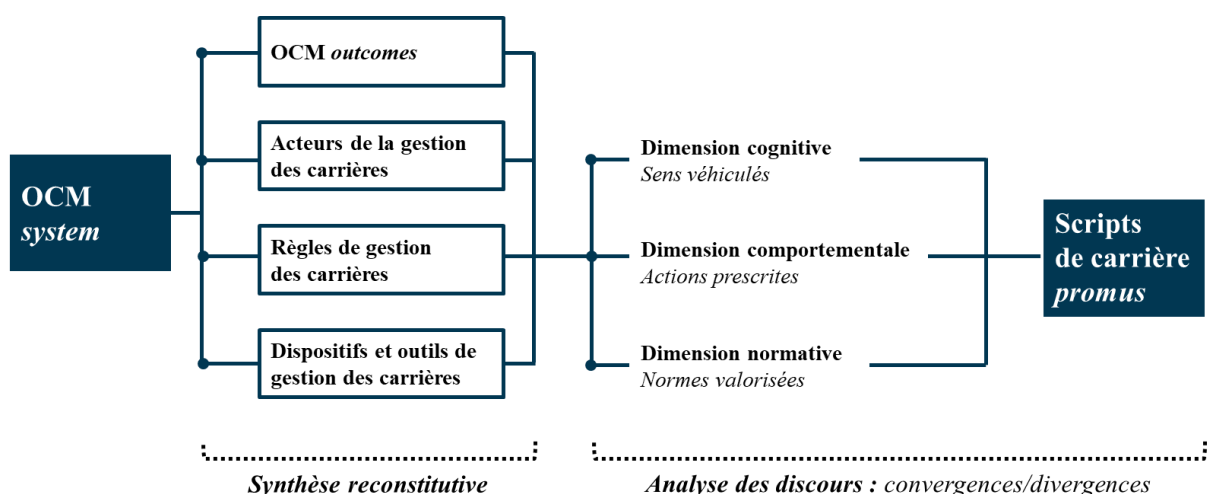
Pour décrire la manière dont ces éléments s'articulent en tant que composantes d'un système, je mobiliserai les données juridiques et institutionnelles de mon corpus de données secondaires ainsi que les extraits des 8 entretiens au cours desquels les acteurs organisationnels exposent leurs missions et leurs responsabilités respectives en matière de gestion des carrières. Cet exercice de synthèse vise à reconstituer l'OCM *system* de l'organisation judiciaire tel qu'il a été conçu et tel qu'il est actuellement configuré, au moment de mon étude.

- *Relation entre les événements de type 1 et de type 2 : les scripts de carrière promus*

En analysant les discours tenus par les 8 acteurs organisationnels évoquant les différentes règles de gestion des carrières constitutives de l'OCM *system*, j'identifierai les scripts de carrière qu'ils *promeuvent* (cf. figure 13 ci-après), au travers de leur dimension cognitive (le sens qu'ils donnent à ces règles - l'intention, la finalité stratégique), de leur dimension comportementale (les actions individuelles qu'ils en attendent - des passages obligés, des lieux privilégiés, des moments clés, des atouts recherchés) et de leur dimension normative (la valeur d'exemplarité qu'ils leur octroient - des normes de carrière). En effet, un discours est orienté vers l'action et son analyse permet de « ne pas voir les textes - pris dans un sens large [en l'occurrence ici, les textes juridiques, institutionnels et discursifs] - comme un miroir de la réalité, mais bien comme les éléments qui la construisent » (Blanc *et al.*, 2014, p. 565).

En procédant à une analyse organe par organe (la Direction des services judiciaires, le Conseil supérieur de la magistrature, l'Ecole nationale de la magistrature, les organisations syndicales), je serai en mesure de repérer les éléments de discours convergents et divergents susceptibles d'encoder différemment les règles de gestion des carrières et ainsi de révéler différents scripts de carrière *promus*. La définition des scripts de carrière *promus* me permettra ainsi d'identifier la manière dont ils entendent structurer l'espace organisationnel.

Figure 13 - Grille de codage et étapes d'analyse de l'OCM *system* aux scripts de carrière *promus*



- *Relation entre les événements de type 2 et de type 3 : les CSM behaviors*

Décrire les CSM *behaviors* nécessite de retracer les comportements d'autogestion de carrière adoptés par les magistrats jusqu'au moment de mon étude. En effet, cette « photographie »

donne à voir la réalité des carrières construites par les 42 magistrats interrogés. Pour ce faire, je procéderai en deux étapes : une première de catégorisation et une seconde de comparaison (*cf.* étapes a et b, figure 14 ci-après).

La première étape sera une analyse horizontale des récits de carrière (complétés par les extraits de clôture des entretiens portant sur les valeurs et la représentation du métier) consistant à renseigner, pour chaque magistrat, toutes les composantes des CSM *behaviors* (*cf.* figure 4, p. 99) : les déterminants de leurs choix de carrière que sont le choix vocationnel et l’ancrage de carrière (les CSM *antecedents*), les mobilités effectuées sous chacune des formes possibles (à l’exception de la mobilité de reconversion qui s’identifie par la voie de recrutement déjà renseignée par le profil du magistrat), le type de formations suivies (internes ou externes), le type de réseau mobilisé et l’arbitrage opéré entre vie professionnelle et vie privée.

La seconde étape sera une analyse verticale consistant à comparer les comportements adoptés par les magistrats pour chacune des composantes de leurs CSM *behaviors*, afin de repérer des tendances et de faire émerger des régularités selon les profils des magistrats (sexe, ancienneté, région, fonction, siège ou parquet, grade, voie de recrutement).

- *Relation entre les événements de type 3 et de type 4 : les scripts de carrière énoncés*

Le rapprochement des régularités observées dans chaque composante des CSM *behaviors* me permettra de condenser les données en suivant une logique de ressemblance (*cf.* étape c, figure 14 ci-après) et ainsi de caractériser les trois dimensions des scripts de carrière *énoncés* par les magistrats. En produisant des représentations types de carrière, les régularités observées dans les CSM *antecedents* donneront à voir les facettes subjectives de leurs carrières réelles et me permettront ainsi de caractériser la dimension cognitive des scripts de carrière *énoncés*. En façonnant des parcours types, la combinaison des régularités observées dans les mobilités effectuées et les formations suivies donnera à voir les facettes objectives de leurs carrières réelles et me permettra ainsi de caractériser la dimension comportementale. En créant des normes de carrière partagées par les magistrats, le type de réseau mobilisé et l’arbitrage opéré entre vie professionnelle et vie privée donneront à voir la hiérarchie symbolique existant entre leurs carrières réelles et me permettront ainsi de caractériser la dimension normative.

Le croisement de ces trois dimensions, cognitive, comportementale et normative selon une logique de correspondance (*cf.* étape d, figure 14 ci-après) me permettra in fine d’identifier les scripts de carrière *énoncés* par les magistrats. Afin de confirmer leur pertinence, je devrai aussi

m'assurer que leurs caractéristiques principales sont collectivement reconnues dans les discours des magistrats, comme ayant été observées ou communiquées en plus d'être vécues.

Figure 14 - Grille de codage et étapes d'analyse des CSM behaviors aux scripts de carrière énoncés

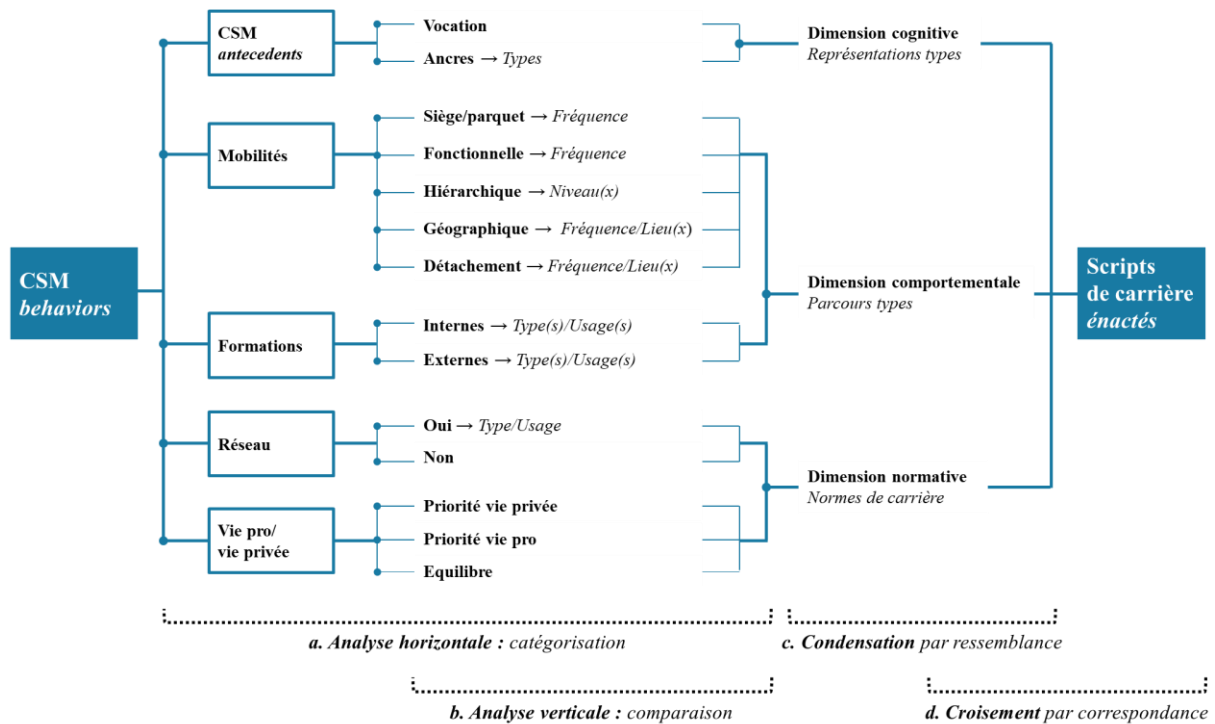


Tableau 8 - Mon protocole d'analyse du contenu en temps 1

TEMPS 1 : analyse du contenu	Données mobilisées	Méthode d'analyse
Relation entre événements de type 4 et de type 1 : <i>OCM system</i>	Données secondaires + Extraits des 8 entretiens côté organisation portant sur les missions et responsabilités	Synthèse reconstitutive et analytique
Relation entre événements de type 1 et de type 2 : <i>Scripts de carrière promus</i>	Extraits des 8 entretiens côté organisation portant sur les règles de gestion des carrières	Analyse des discours : identification des convergences/divergences entre organes
Relation entre événements de type 2 et de type 3 : <i>CSM behaviors</i>	42 récits de carrière + Extraits de clôture des 42 entretiens côté magistrats portant sur la représentation du métier et les valeurs	a. Catégorisation : analyse horizontale b. Comparaison : analyse verticale
Relation entre événements de type 3 et de type 4 : <i>Scripts de carrière énoncés</i>	42 récits de carrière condensés et catégorisés + Discours des magistrats sur les caractéristiques des carrières existantes	c. Condensation : logique de ressemblance d. Croisement : logique de correspondance

3.2.2. Temps 2 : analyse du processus

Ce second temps de mon analyse se centre cette fois sur le processus de gestion des carrières en lui-même (*cf.* figure 12), à savoir sur les différents types d'événements qui le composent et qui permettent de suivre le flux continu des règles de gestion des carrières. Ici, il ne s'agit plus de faire un « arrêt sur image » mais de dérouler le « film » du processus en observant les dynamiques à l'œuvre, la dynamique structurelle de gestion des carrières (événements de type 1 et de type 2), son interaction avec la dynamique individuelle d'autogestion de carrière (événements de type 3) et ce qui en ressort (événements de type 4). Pour ce faire, je procède à une analyse thématique des entretiens (Miles & Huberman, 2003). Cette démarche consiste à extraire les passages des entretiens qui abordent les thèmes sous-jacents à chacun des quatre événements (*cf.* figure 15 ci-après) afin d'analyser le jeu d'actions et d'interactions tel que l'organisation judiciaire donne à le voir (dans les 8 entretiens) et tel que les magistrats en juridiction en font l'expérience (dans les 42 entretiens). Le temps 2 de mon étude s'appuyant sur une exploration empirique des différents types d'événements pour pouvoir ensuite monter en « abstraction » sur le plan théorique (Thiéart, 2014, p. 202), je fais le choix de réaliser cette analyse thématique manuellement pour plus de flexibilité (sur fichiers Word).

- *Evénements de type 1 : l'organisation judiciaire promeut les règles de gestion des carrières*

L'analyse des événements de type 1 se focalise sur la manière dont l'organisation judiciaire agit pour « matérialiser » son OCM *system*, autrement dit sur ses actions de promotion des règles de gestion des carrières devant permettre de matérialiser son intention stratégique (les OCM *outcomes*) et desquelles résultent les scripts de carrière *promus* (identifiés dans le temps 1 de mon étude). Il s'agira alors d'interpréter la « lisibilité » de ces scripts de carrière (Dany *et al.*, 2011 ; Falcoz, 2004), leur capacité à rendre les règles de gestion des carrières accessibles, tangibles et connues des magistrats, en caractérisant les actions de communication, de soutien et d'information menées par chacun des acteurs organisationnels (sur la base des entretiens de la DSJ, du Conseil, de l'ENM et des syndicats, complétés par des données secondaires).

- *Evènements de types 2 : l'organisation judiciaire les implémente*

L'analyse des événements de type 2 se concentre sur la manière dont l'organisation judiciaire « met en œuvre » son OCM *system* en vue d'orienter les comportements de carrière des magistrats en s'appuyant sur les scripts de carrière *promus*, autrement dit sur les pratiques par lesquelles les règles de gestion des carrières sont implémentées. Il s'agira alors d'interpréter la « crédibilité » des scripts de carrière *promus*, dans leur capacité à assurer une continuité

cohérente entre les discours d'intention et les actions effectives, ainsi que leur « légitimité » dans leur capacité à être acceptées par les magistrats (Dany *et al.*, 2011 ; Falcoz, 2004). A cette fin, je mobiliserai les extraits des 8 entretiens menés auprès des acteurs organisationnels portant sur la mise en pratique des dispositifs et outils de gestion des carrières. Le croisement des critères de lisibilité, de crédibilité et de légitimité me permettra de caractériser la capacité des scripts de carrière *promus* à guider faiblement ou fortement les comportements de carrière des magistrats.

▪ *Evènements de type 3 : les magistrats énoncent les règles de gestion des carrières*

L'analyse des événements de type 3 s'intéresse à la manière dont les magistrats se comportent face à la mise en pratique de l'OCM *system*, autrement dit sur leur enactment des règles de gestion des carrières que les acteurs organisationnels implémentent. Si le temps 1 de mon analyse permet de caractériser le résultat actuel des CSM *behaviors* adoptés par les magistrats, il s'agira ici d'observer la manière dont ce résultat se construit dans l'interaction, celle dont résulte les scripts de carrière *énoncés*. A cette fin, je mobiliserai les extraits des 42 entretiens réalisés auprès des magistrats donnant à voir comment ils font l'expérience des dispositifs et outils de gestion des carrières. L'analyse de la convergence des comportements d'enactment me permettra de caractériser la capacité de guidance des scripts de carrière *énoncés*, selon des critères qui restent à identifier empiriquement.

▪ *Evènements de type 4 : les magistrats les maintiennent/transforment*

L'analyse des événements de type 4 s'intéresse à la manière dont les règles de gestion des carrières sont « travaillées » dans l'interaction entre les magistrats et les acteurs organisationnels, autrement dit au devenir des règles de gestion des carrières dans le flux de l'action et de l'interaction. Il s'agira alors de décrypter les stratégies émergentes de reproduction, de contournement et de détournement des règles de gestion des carrières promues et implémentées par l'organisation judiciaire. L'enactment des magistrats contribue-t-il à renforcer ou à affaiblir les scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire ? Les scripts de carrière *énoncés* maintiennent-ils ou transforment-ils les règles de gestion des carrières qui structurent l'espace organisationnel ? Les réponses aux questions soulevées par l'analyse des événements de type 4 me mèneront alors vers l'interprétation finale de mes résultats en vue de répondre à ma 2nde sous-question de recherche.

Figure 15 - Grille de codage du flux processuel des règles de gestion des carrières

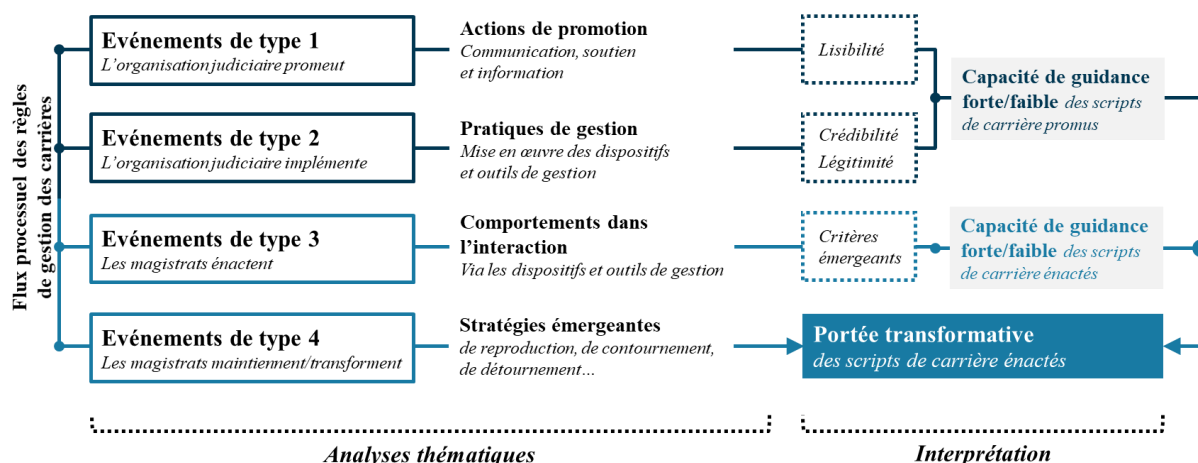


Tableau 9 - Mon protocole d'analyse du processus en temps 2

TEMPS 2 : analyse du processus	Données mobilisées	Méthode d'analyse
Événements de type 1 : <i>L'organisation promeut</i>	Données secondaires + Extraits des 8 entretiens côté organisation portant sur les actions de promotion des règles de gestion des carrières	Analyse thématique + Interprétation de la lisibilité des scripts de carrières <i>promus</i>
Événements de type 2 : <i>L'organisation implémente</i>	Extraits des 8 entretiens côté organisation portant sur la mise en œuvre des dispositifs et outils de gestion des carrières	Analyse thématique + Interprétation de la crédibilité et de la légitimité des scripts de carrière <i>promus</i> + Croisement avec leur lisibilité pour caractériser leur capacité de guidance faible/forte
Événements de type 3 : <i>Les magistrats énoncent</i>	Extraits des 42 entretiens côté magistrats portant sur leurs interactions avec l'organisation via les dispositifs et outils de gestion des carrières	Analyse thématique + Interprétation de la capacité de guidance faible/forte des scripts de carrière <i>énoncés</i> (critères émergents)
Événements de type 4 : <i>Les magistrats maintiennent/transforment</i>	Extraits de tous les entretiens côté organisation + côté magistrats portant sur les stratégies émergentes de la mobilisation des règles de gestion des carrières	Interprétation de la portée transformative des scripts de carrière énoncés

3.2.3. La mise en forme des résultats d'analyse

Les tableaux 8 et 9 présentés précédemment synthétisent mon protocole d'analyse pour le temps 1 centré sur le contenu du processus de gestion des carrières et le temps 2 centré sur le processus en lui-même (cf. figure 12). Les méthodes d'analyse retenues donneront lieu à une présentation des résultats qui s'appuiera sur des tableaux récapitulatifs et des représentations schématiques afin de rendre lisible la progression de mon étude empirique étape par étape (Miles &

Huberman, 2003). Afin d'illustrer mes analyses, je mobiliserai des éléments de discours issus de mon corpus de données secondaires et des verbatims issus de mon corpus de données primaires. Cherchant à rendre compte des actions entreprises et des situations vécues par les acteurs interrogés, au travers des faits qu'ils relatent et du sens qu'ils leur donnent, ces données discursives seront découpées par phrase, portion de phrase ou groupe de phrases (Blanc *et al.*, 2014 ; reprenant les préconisations de Weber, 1990). L'ensemble de ces « preuves » permettra ainsi d'étayer les interprétations auxquelles je me livrerai tout au long de mon analyse.

CHAPITRE 5. Temps 1 de l'analyse empirique : le contenu du processus de gestion des carrières

Le temps 1 de mon analyse empirique a pour objectif de répondre à ma 1^{ère} sous-question de recherche : **Par quels scripts de carrière les dynamiques individuelle et structurelle s'intermédiennent-elles au sein de l'espace organisationnel ?** Afin d'identifier ces scripts de carrière, tels qu'ils sont *promus* par l'organisation judiciaire (2.) et tels qu'ils sont *énactés* par les magistrats (4.), il m'est préalablement nécessaire, pour les premiers, de dresser le portrait du système de gestion des carrières actuellement en vigueur (1.), l'OCM *system* (sur la base des 8 entretiens réalisés auprès des acteurs organisationnels et des données secondaires) et, pour les seconds, de retracer les comportements de carrière adoptés jusqu'au moment de mon étude par les magistrats interrogés (3.), les CSM *behaviors* (sur la base des 42 récits carrière et entretiens).

1. Description de l'OCM *system* de l'organisation judiciaire

Il s'agit ici de se positionner côté organisation judiciaire pour décrire le système qui lui permet de gérer les carrières des magistrats (*cf.* éléments de codage en annexe 3). Guidé par une intention stratégique (les OCM *outcomes*), l'OCM *system* est animé par une pluralité d'acteurs aux prérogatives imbriquées, s'appuie sur un agrégat de règles interdépendantes aux fondements divers et se met en œuvre au travers de dispositifs et d'outils gravitant tous autour de la gestion des mobilités des magistrats.

1.1. Les OCM *outcomes* : le besoin stratégique d'une flexibilité plurielle

[Archives] Service des ressources humaines pour les magistrats et greffiers

Publié le 25 juillet 2007

A compter du 1er août 2007, après l'avis favorable du comité technique paritaire de l'administration centrale du ministère de la Justice, qui s'est réuni ce jour, un service des ressources humaines sera créé au sein de la Direction des services judiciaires.

Ce projet, à l'initiative de Rachida Dati, Garde des Sceaux, ministre de la Justice, est une réelle avancée pour les magistrats et les greffiers. Il permettra de gérer de manière très personnalisée leur carrière par la reconnaissance et la valorisation de leurs compétences. Ce service sera à leur disposition en les accueillant, en les aidant dans leur orientation professionnelle, en leur proposant des bilans de compétences, des formations individualisées, tout en facilitant leur mobilité dans d'autres organismes ou institutions, en France ou à l'étranger.

Source : <https://www.justice.gouv.fr/actualites/espace-presse/archives-service-ressources-humaines-magistrats-greffiers>

Ce communiqué de presse du ministère de la Justice, annonçant la création d'un service des ressources humaines en 2007, permet de (re)mettre en perspective le rôle octroyé à la gestion des carrières des magistrats dans l'organisation judiciaire. En effet, les OCM *outcomes* exposés par les acteurs organisationnels dans leurs entretiens respectifs sont à appréhender au regard de la récence d'une GRH en tant que telle et de l'ambition modernisatrice qui la sous-tend à l'origine. En affichant la volonté de structurer et de centraliser la gestion des carrières des magistrats, la création de ce service des ressources humaines au sein même de la Direction des services judiciaires (ci-après l'administration centrale ou la DSJ) marque un tournant managérial et déterministe qui fonde l'intention stratégique de l'organisation judiciaire telle qu'elle se figure au moment de mon étude.

« Là, on est au niveau 1. Mais, à l'époque, c'était zéro même en dessous de zéro. Donc, on gérait tout seul sa carrière. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

1.1.1. L'indépendance, un objectif institutionnel intangible

Quel que soit le fondement ou l'orientation du projet politique, la gestion des carrières reste soumise au principe d'indépendance protégé par le statut constitutionnel des magistrats, une intangibilité qui se confirme par l'omniprésence de cette valeur institutionnelle cardinale dans l'ensemble des entretiens réalisés auprès des différents acteurs organisationnels.

« En ce qui concerne la mobilité des magistrats, elle est d'abord régie par le statut, l'ordonnance de 58 qui définit les règles spécifiques à la magistrature, pourquoi des règles spécifiques aux magistrats ? C'est parce qu'il s'agit de garantir les principes nécessaires à la démocratie, c'est-à-dire l'indépendance des juges par rapport au pouvoir exécutif, mais également toutes les règles qui gouvernent l'exercice juridictionnel, l'impartialité des juges. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

Pour autant, si le principe d'indépendance constitue à la fois une condition et un objectif de la gestion des carrières, il n'empêche pas la DSJ d'exposer des objectifs plus opérationnels qu'institutionnels. Dans cette perspective, la Sous-directrice des ressources humaines de la magistrature (ci-après la Sous-directrice RH) fait état d'une nette évolution de la stratégie de gestion des carrières au profit d'objectifs désormais plus qualitatifs que quantitatifs.

1.1.2. Vers des objectifs plus qualitatifs que quantitatifs

Au moment de son entretien en 2019, l'objectif prioritaire qui était de résorber l'importante vacance de postes à laquelle devait faire face l'organisation judiciaire depuis plusieurs années

était, selon ses dires, en voie d'être atteint à l'horizon 2020. Cette stratégie s'est traduite par une campagne massive de recrutements via les voies secondaires d'accès à la magistrature ouvertes à un public en reconversion et une orientation des mobilités des magistrats vers les besoins localisés dans les juridictions sous-dotées en effectif. Cet épisode montre que la gestion des carrières des magistrats dépend d'objectifs quantitatifs qui sont directement déterminés par les lois de finance pouvant, selon les inflexions gouvernementales, traduire des politiques de rationalisation des dépenses publiques (à l'instar de la RGPP⁵¹ de 2007 qui a engendré un gel des recrutements de magistrats) ou d'augmentation des budgets alloués à la Justice (telle que le prévoit la loi de programmation 2018-2022).

« La Direction des services judiciaires est garante de l'orthodoxie budgétaire (...) c'est tout de même le législateur qui fixe le cadre budgétaire, et il est bien normal que toutes les administrations même la nôtre s'y soumettent. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

Si la sous-direction RH s'était concentrée jusqu'alors sur la gestion du turnover généré par la vacance de postes, celle-ci ayant multiplié les possibilités de mobilité pour les magistrats, elle explique travailler aujourd'hui à une gestion plus qualitative des carrières des magistrats. Il s'agirait désormais d'orienter les mobilités des magistrats selon une logique de compétences en s'appuyant sur le déploiement de dispositifs de gestion des carrières tels que le profilage de poste et l'accompagnement personnalisé.

« Ça c'est notre ambition, c'est-à-dire de mieux accompagner les carrières des collègues, de mieux connaître les compétences, pour ensuite mieux faire correspondre les compétences et les besoins des juridictions. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« Un des éléments forts (...) c'est la diffusion de profils de poste. L'objectif de ces profils de poste, qui correspondent à des fonctions particulières, c'est de mieux faire correspondre les besoins des juridictions avec les compétences acquises par les collègues. C'est une politique qui date déjà de plusieurs années, mais qui est affirmée et qu'on développe, en tout cas qu'on tend à développer. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

Mais, une telle ambition n'est pas sans soulever de questions en termes de compatibilité avec la réalité pratique de l'indépendance des magistrats et la collégialité fondant cette bureaucratie professionnelle. En effet, le statut *ad hoc* du magistrat fait qu'il est, par principe et par essence, polyvalent : le magistrat doit pouvoir exercer tout type de fonction et ce quelles que soient les compétences juridictionnelles qu'elle requiert. Ainsi, à l'exception des fonctions spécialisées labellisées comme telles, les fonctions des magistrats sont le plus souvent génériques et le domaine du droit dans lequel ils exercent est par tradition déterminé par l'organisation du travail

⁵¹ RGPP : Révision générale des politiques publiques

en juridiction. Au siège, l'attribution des fonctions de juge et des affaires qui s'y réfèrent (ce que les magistrats appellent « l'ordonnance de roulement ») se décide de façon cyclique (chaque année) et collégiale (par consensus en assemblée générale). Consacrée dans les textes de loi, cette organisation du travail a pour vocation de garantir le principe fondamental du « juge naturel » qui protège les juridictions de toute intervention du pouvoir exécutif et préserve l'indépendance des magistrats qui y officient. Au parquet, l'attribution des compétences juridictionnelles est orchestrée selon les principes fondamentaux d'« indivisibilité » et de « hiérarchie » : chaque magistrat est interchangeable et substituable au sein d'un même parquet et le Procureur détient l'autorité en matière de répartition du travail.

« Toutes les fonctions ne sont pas définies, les fonctions de juge non spécialisé, nous on ne sait pas, par exemple, combien on a de JAF. À l'heure actuelle là, je ne peux pas vous dire combien il y a de JAF* en France, puisque ce sont des décisions qui relèvent des ordonnances de roulement de chaque chef de juridiction. »* (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) * Juge aux affaires familiales (fonction non spécialisée)

Cette stratégie volontariste de gestion des carrières fondée sur une logique de compétences se confronte ainsi à des enjeux de taille qui appellent à être observés dans la pratique. En effet, l'administration centrale doit non seulement être en capacité de connaître et d'évaluer les compétences acquises localement par les magistrats à mesure des fonctions occupées dans leur carrière, mais aussi de soumettre les choix de carrière des magistrats dans un objectif d'adéquation avec les besoins organisationnels.

« Après ce qu'il faut arriver à faire correspondre c'est les demandes des magistrats eux-mêmes qui sont à leur totale main, c'est-à-dire vraiment nous n'avons aucune maîtrise sur leurs propres desiderata. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

Pour l'Ecole nationale de la magistrature (ci-après l'ENM ou l'Ecole), le développement d'une approche par compétence constitue l'axe majeur de sa politique pédagogique. Ainsi, tout en rappelant que les magistrats sont maîtres de leurs choix de formation conformément à leur indépendance, elle appelle de ses vœux à se saisir de la formation continue comme un levier de gestion des carrières, un encouragement à la formation qui semble être partagé par le Conseil supérieur de la magistrature (ci-après le Conseil).

« Gestion de carrière, c'est comment par individu, on valorise le passage à l'ENM ». « C'est interroger là où il faut que la compétence soit augmentée et vérifiée, quelle compétence on doit valider pour exercer ce métier ». « On va travailler nous, ce qui nous intéresse plus c'est être plus performant sur l'approche par compétence plutôt que sur l'aspect quantitatif. » (Sous-directrice FC, ENM, 2019)

« J'ai une vraie responsabilité à convaincre de la pertinence de valoriser la formation et d'en faire une conséquence, mais je suis consciente des exigences, des principes fondateurs de la place de l'autorité

judiciaire, et l'ENM en fait partie quand même, on a des spécificités, on a des séparations de pouvoir, on a une indépendance et la formation ne peut pas échapper à ça non plus. » (Sous-directrice FC, ENM, 2019)

« Mettre l'accent sur le potentiel, mettre l'accent sur la formation et donner des possibilités en fait aux magistrats. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

Face aux problématiques rencontrées par certaines catégories du corps des magistrats, les acteurs organisationnels tendent à objectiver la gestion de leurs carrières de manière plus spécifique, des orientations stratégiques ciblées qui mènent à des politiques de segmentation. Le ministère de la Justice use ainsi de sa plus grande latitude d'intervention au parquet (celui-ci étant placé sous l'autorité du garde des Sceaux contrairement à la pleine indépendance du siège) pour influencer sur les carrières qui s'y déroulent. Il confie à la DSJ la mission de pallier le manque d'attractivité du parquet en adoptant une stratégie dédiée. Quant au Conseil, son attention se porte plus particulièrement sur le défaut d'attractivité des fonctions de chef de juridiction et de cour, qui, selon leurs dires, doit pouvoir trouver des éléments de solution dans la stratégie adoptée pour gérer leur carrière et accompagner leurs mobilités.

« Un des axes majeurs aussi actuellement c'est le renfort des parquets de première instance ». « C'est une volonté forte de la Ministre ». « C'est notamment un moyen de favoriser la carrière des femmes. »* (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) * Nicole Belloubet à cette date

« Ce que j'ai relevé c'est qu'il y avait de moins en moins de candidats pour être chef de juridiction, moins en moins de candidats pour exercer des responsabilités dans la juridiction ». « C'est un sacerdoce actuellement d'être chef de juridiction et la reconnaissance indemnitaire est quasiment nulle. Il n'y a plus de logements de fonction depuis 30 ans. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« Des mesures pour renforcer l'attractivité des fonctions de chef (...), retrouver des avantages matériels qui je pense auront certainement contribué à assécher le vivier des candidats (...), les logements de fonction, c'est un facteur de mobilité (...), dans certaines régions, quand vous arrivez par exemple en Corse et que vous cherchez un logement, on vous demande ce que vous faites, c'est pas une bonne exposition d'avoir à dire tout de suite que vous êtes magistrat (rires). » (Membre du Conseil n°1, 2021)

Il est une autre catégorie du corps qui attire tout particulièrement l'attention de l'organisation judiciaire : il s'agit des femmes, surreprésentées dans les grades inférieurs et sous-représentées dans le haut de la hiérarchie. Si la DSJ mentionne indirectement cette question en évoquant la stratégie de gestion des carrières adoptée pour le parquet, le Conseil la présente comme un enjeu majeur, une revendication largement appuyée par l'ENM.

« Un enjeu très fort aussi, c'est la volonté de faire éclater le plafond de verre et de pousser les femmes dans les encadrements supérieurs, on a aujourd'hui 70% de femmes dans la magistrature, vous en avez beaucoup dans l'encadrement intermédiaire et vous n'avez que 30% de femmes aux fonctions de chef de juridiction,

chef de cour, donc il y a aussi une volonté forte du Conseil de vouloir pousser tout ça. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

« La gestion de carrière des femmes en particulier, là ça suffit, et il faut se fâcher, visiblement, ce n'est toujours pas le cas, moi j'assume assez bien le fait que la DSJ, ça ne va pas du tout, et je le sais parce que je le dis à mon Directeur des services judiciaires, on n'a pas encore réussi à transformer ça. Donc est-ce que c'est gestion des carrières hommes, gestion des carrières femmes ? » (Sous-directrice FC, ENM, 2019)

Cette tendance à la gestion différenciée des carrières des magistrats est aussi soutenue par le développement de la spécialisation inhérente aux réformes portées par l'exécutif et mises en œuvre localement au sein des juridictions. En effet, les réformes contribuent à créer de nouvelles spécialisations dans des domaines précis du droit (exemples de la création du Pôle Social en 2016, du Parquet national financier en 2013, du Parquet national antiterroriste en 2019) et peuvent exiger une nouvelle organisation du travail au sein des juridictions (exemple de la fusion des tribunaux d'instance et de grande instance en 2020). Impulsés par le pouvoir politique et insufflés par les évolutions sociétales, ces changements structurels nécessitent d'y adjoindre les compétences adéquates, conduisant ainsi la DSJ à s'assurer que certaines carrières permettent de fournir ces profils spécifiques aux juridictions.

« Les objectifs vont évoluer en fonction des besoins qui sont retraduits au travers des dialogues de gestion et au travers aussi des évolutions des réformes qui sont à mettre en œuvre. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) *Le dialogue de gestion est le dispositif formalisé d'interaction entre l'administration centrale et les juridictions représentées localement par les chefs de cour d'appel, voir 1.1.4.*

Les politiques de segmentation et le développement de la spécialisation convergent ainsi vers une appréhension plus qualitative de la gestion des carrières selon une logique de compétences. Les objectifs qui fondent ces choix stratégiques sont dictés, pour la plupart, par l'agenda politique. En tant qu'organe garant de l'indépendance de la Justice, le Conseil ne manque pas de critiquer cette dépendance. Bien qu'il ne taise pas l'acuité des dissensions en la matière entre le corps des magistrats et l'actuel garde des Sceaux (Éric Dupont-Moretti au moment de l'entretien en 2021), le problème soulevé ici par le Conseil est bien de nature systémique. Il dénonce « *la vision par petits bouts* » du ministère de la Justice, pour reprendre les termes de l'un des membres du Conseil, et constate l'impuissance voire l'incapacité de la DSJ à construire un projet de long terme pour la gestion des carrières des magistrats, une continuité qu'il peine lui-même à garantir du fait de la durée limitée de son mandat (4 ans).

« La DSJ ne voit pas au-delà de deux ans, trois ans. Et en fait, vous avez un autre problème en France. Vous avez un Président de la République qui est élu sur un mandat de cinq ans (...). Tout nouveau Ministre

arrive avec un plan, un projet politique. Donc quel sera le projet du futur Ministre de la Justice ? »
(Membre du Conseil n°2, 2021)

« Les problèmes de carrière, de gestion de carrière, est-ce qu'on a la capacité dans l'institution de faire de la gestion à long terme, de la prévision à long terme de la carrière des magistrats, ça, c'est compliqué. »
(Membre du Conseil n°3, 2021)

« Je pense qu'on a un vrai problème dans l'institution judiciaire. C'est de s'inscrire dans quelque chose de plus grand que soi (...) et pas de se dire que tout ce que les autres ont fait avant, ce n'est pas bien, et tout ce qu'ils vont faire après, c'est mauvais. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

1.1.3. Des objectifs nécessaires en termes de spatialité

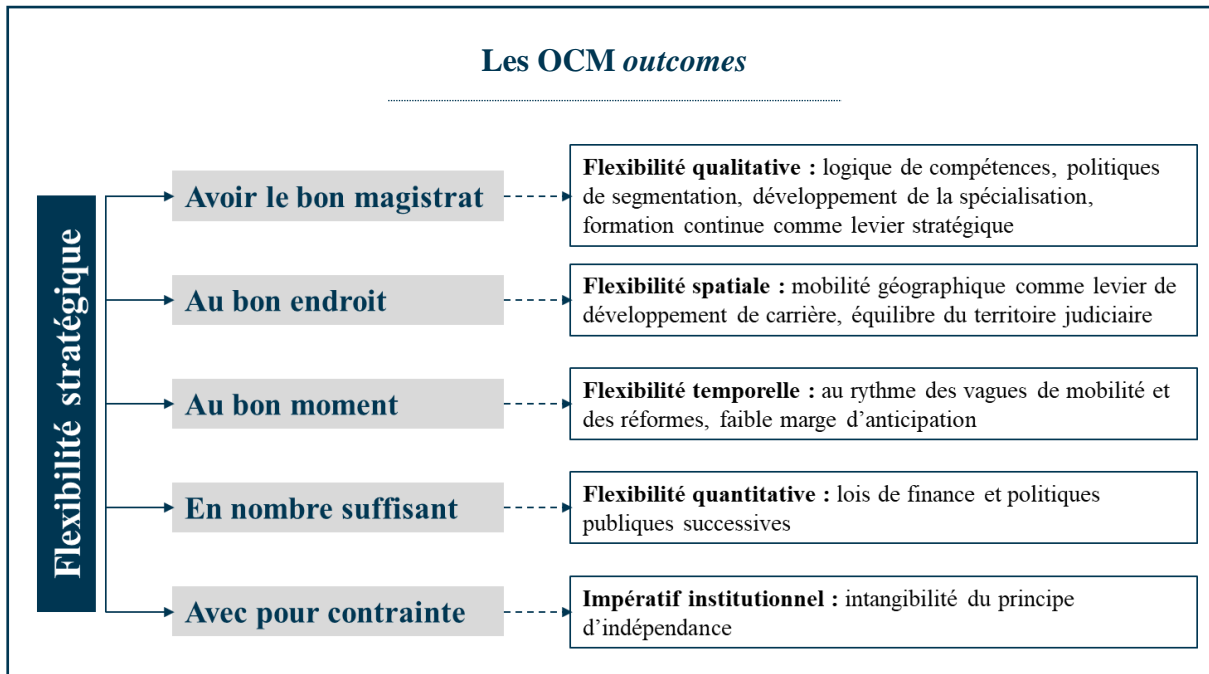
Par ailleurs, le Conseil veille à pointer une dimension autrement stratégique que les dimensions quantitative et qualitative mises en avant par l'administration centrale, il s'agit de la dimension spatiale de la gestion des carrières, rappelant que la mobilité géographique est un levier essentiel de développement de carrière pour les magistrats. Si la question épineuse de la carte judiciaire relève du pouvoir politique, la gestion des carrières des magistrats est, quant à elle, confrontée à une forte inégalité d'attractivité entre les juridictions du nord et du sud et à un découpage des tailles de juridiction lésant les plus petites en région. Ces problématiques font de la spatialité un enjeu stratégique de la gestion des carrières au service du bon fonctionnement de l'organisation judiciaire sur l'ensemble du territoire national.

« Des postes d'une faible attractivité et qui correspondent en général à des postes de Procureur dans les tribunaux à une chambre, dans le Nord ou dans l'Est. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

« Et les juridictions pas attractives, je pense que c'est au moins 30 à 40 % des juridictions en France. Donc c'est Rions, c'est Le Puy-en-Velay. Vous savez, c'est tout ce qu'on a appelé la France périphérique. »
(Membre du Conseil n°2, 2021)

Bien que l'administration centrale soit investie, par le ministère, de la responsabilité de gérer les carrières, la définition des OCM *outcomes* résulte d'un jeu d'acteurs pour le moins complexe. Au regard des préoccupations avancées par chacun des organes en fonction de leurs prérogatives, de l'instabilité inhérente au caractère mouvant des politiques publiques et de l'intangibilité de l'indépendance des magistrats, l'organisation judiciaire doit « jongler » avec une pluralité de facteurs de contingence. En effet, la stratégie de gestion des carrières doit lui permettre d'avoir le bon magistrat (flexibilité qualitative), au bon endroit (flexibilité spatiale),

au bon moment (flexibilité temporelle), en nombre suffisant (flexibilité quantitative), avec pour contrainte le strict respect du principe d'indépendance (impératif institutionnel). Si la quête de performance à laquelle l'organisation judiciaire est désormais enjointe repose sur cette flexibilité stratégique, la lisibilité de sa matérialisation appelle à être observée dans la pratique.



1.2. Les acteurs : la complexité d'un système pluri-acteur

Les trois principaux acteurs organisationnels de la GRH des magistrats, intervenant dans la gestion des carrières, à savoir la DSJ, le Conseil et l'ENM, ont été identifiés dans l'exposé du contexte empirique de mon cas (*cf.* chapitre 3). Mais l'analyse de leurs entretiens respectifs me permet d'en compléter la liste, de (re)positionner leurs rôles et de figurer la manière dont leurs missions s'articulent au sein de l'OCM *system* de l'organisation judiciaire.

1.2.1. L'acteur stratégique : la Direction des services judiciaires

En liaison directe avec le secrétariat général du ministère de la Justice (d'où émanent les politiques publiques et les réformes de modernisation fondant les OCM *outcomes* explicités précédemment), la DSJ a un rôle central d'interface avec les autres organes impliqués dans la gestion des carrières (afin de centraliser et coordonner leurs missions respectives), avec les juridictions en local représentées par les chefs de cour d'appel (afin de recueillir les besoins opérationnels et de piloter l'allocation des ressources) et avec les magistrats à titre individuel

(afin de les accompagner dans leur carrière). L'administration centrale, et plus précisément la Sous-direction RH et son équipe de Conseillers mobilité-carrière (au nombre de 5 en 2019 et de 8 en 2022), tous des magistrats en détachement, orchestrent la gestion des mobilités en appliquant un ensemble de règles de gestion des carrières de nature et d'origine plurielles. Pour rappel, selon les textes de loi, la DSJ bénéficie d'un champ d'action plus large au parquet. Ainsi, le « pouvoir de proposition » (les nominations résultant des vagues de mobilité) des magistrats du parquet, à savoir les chefs de juridiction (Procureurs), les chefs de cour (Procureurs Généraux) et les parquetiers de base, est à l'initiative du garde des Sceaux, autrement dit de la Chancellerie à laquelle l'administration centrale est rattachée.

« On est garant aussi de l'application d'une politique de la Ministre. Et cette politique elle est fondée sur quoi ? Elle est fondée sur les besoins des juridictions qui sont remontés par les chefs de cour, d'où l'importance de ce dialogue, et ça c'est vraiment ce qui fonde la particularité de la DSJ, par rapport à une institution comme le Conseil supérieur de la magistrature qui n'a pas ses antennes, vis-à-vis des cours et des chefs de cour, même s'il est composé en particulier de chefs de cour, mais qui ne représentent qu'eux-mêmes, mais ils n'ont pas de moyens, ils n'ont pas de dialogue de gestion, ils n'ont pas de services qui peuvent les renseigner sur la situation de telle ou telle cour. De même pour la Commission d'avancement qui a un rôle de représentativité du corps avec notamment des collègues de différents grades, mais qui n'a pas du tout de vision globale en fait de la gestion du corps. Donc, effectivement la politique des ressources humaines ne peut être portée que par la Ministre* et donc par la DSJ, la direction porteuse et c'est ça la spécificité de la DSJ, et c'est toute la difficulté après effectivement de le faire correspondre avec les desiderata qui sont formulés de façon très individuelle par les collègues en fonction de logiques qui sont très loin de ces logiques-là. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) *Nicole Belloubet à cette date.*

1.2.2. L'acteur indépendant : le Conseil supérieur de la magistrature

Garant de l'indépendance effective de la Justice, le Conseil est un acteur de la gestion des carrières autrement essentiel. Son statut constitutionnel lui confère un pouvoir de contrôle sur toutes les mobilités des magistrats et fait de lui un interlocuteur obligé de la DSJ. Sa présidence aime à rappeler l'essentialité de son rôle de gardien du principe d'indépendance, agissant comme un *gatekeeper* des valeurs fondamentales de la Justice et des magistrats qui la rendent.

« Le Conseil est de plus en plus le garant de l'indépendance de la Justice parce que le Président [de la République], il le fait par la force des choses puisqu'il est gardien de la Constitution, mais un ancien constitutionnaliste disait que le vrai gardien, ce n'est pas lui, et que le jour où le constituant avait prévu ça, c'était un peu comme s'il avait prévu de faire garder la bergerie par le loup quoi (rires), le vrai gardien c'est le Conseil, totalement indépendant. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

Pour accomplir ses missions, le Conseil ne compte que sur sa quinzaine de membres, des hauts magistrats et des personnalités extérieures désignés pour un mandat de 4 ans (ceux-ci n’officiant pas tous à temps plein) et sur le soutien d’un secrétariat général composé de quelques personnes. Pour rappel, le Conseil détient le « pouvoir de proposition » de tous les magistrats de la Cour de cassation et de tous les chefs de juridiction et de cour côté siège (Présidents et Premiers Présidents) ; quant aux magistrats de base du siège, il se positionne par un « avis conforme ou non-conforme » qui lie le ministère de la Justice, autrement dit la DSJ. Son champ d’action est donc plus large au siège, lui donnant la possibilité d’accompagner directement les magistrats qui aspirent à y construire leur carrière. Concernant les nominations des magistrats du parquet, le Conseil n’émet qu’un « avis simple, favorable ou défavorable » qui ne lie pas le garde des Sceaux même s’il est d’usage que celui-ci s’y conforme. Dès lors, bien que le Conseil ne soit pas structuré comme un service doté de moyens tels que ceux dont dispose l’administration centrale, ses prérogatives et son rôle de *gatekeeper* des valeurs fondamentales contribuent à faire vivre les règles de gestion des carrières mobilisées par l’organisation judiciaire.

« C'est un peu une dialectique en quelque sorte qui s'inscrit entre la DSJ et le Conseil supérieur de la magistrature, chacun étant dans son rôle, la Ministre dans son pouvoir de proposition et le Conseil dans son pouvoir d'avis conforme ou favorable ou défavorable. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« On a une grande infériorité au Conseil parce qu'on est un peu une équipe d'artisans par rapport aux services dont dispose la DSJ. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

« Le Conseil supérieur de la magistrature est relativement limité, c'est-à-dire qu'il statue vis-à-vis de mouvements. Il n'a pas une vision globale. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

1.2.3. L'acteur formateur : l'Ecole nationale de la magistrature

L’ENM est en charge du recrutement des magistrats par concours, de l’intégration et de la socialisation des magistrats par la formation initiale et de l’enrichissement de leurs compétences professionnelles par la formation continue tout au long de leur carrière. Sa gouvernance est partagée entre des représentants du ministère de la Justice, des représentants des juridictions et des professionnels extérieurs, certains étant des membres de droit, d’autres nommés ou élus. Quant à sa gestion opérationnelle, elle est assurée par des magistrats en détachement.

En définissant et en adaptant continuellement sa politique pédagogique en fonction de l’actualité des réformes, des demandes des magistrats, des besoins des juridictions et plus largement de l’évolution de l’écosystème judiciaire, l’ENM contribue au développement d’un référentiel de compétences qui sert les objectifs qualitatifs assignés à la gestion des carrières.

« Les relations entre ma sous-direction, enfin la DSJ de manière générale et l'Ecole, passent d'abord par le conseil d'administration de l'ENM qui sont des moments très importants où les axes stratégiques sont discutés (...), mais aussi par un contrat d'objectif et de performance. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

1.2.4. L'acteur périphérique : la Commission d'avancement

La Commission d'avancement, composée de magistrats et de membres extérieurs élus pour un mandat de 3 ans, octroie les avancées de grade aux magistrats, celles-ci leur permettant ensuite d'effectuer leur mobilité hiérarchique. Elle est aussi l'instance que les magistrats peuvent saisir en cas de désaccord sur le contenu de leur évaluation professionnelle, celle-ci étant portée à leur dossier et notamment examinée par la DSJ et le Conseil pour traiter leurs vœux de mobilité lors des vagues annuelles. Enfin, elle effectue les auditions préalables au recrutement des magistrats sur titre, autrement dit des profils en reconversion passant par la voie latérale hors concours. La Commission d'avancement intervient ainsi, de manière autonome et plus « mécanique », selon une logique « procédurale », à différentes étapes de la carrière des magistrats.

« La Commission d'avancement c'est pour les intégrations, c'est pour le tableau d'avancement, je dirais que là c'est plus annexe, puisqu'on est sur quelque chose de quasi automatique, donc à vrai dire son rôle est beaucoup plus formel. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) *Recrutement sur titre*

« L'avancement est assez automatique en réalité. ». « On a une logique très procédurale. Je vois bien les débats à la Commission d'avancement, tout ce qui relève du savoir-être, on l'éclipse totalement. Parce que c'est difficile à objectiver pour un magistrat. Chez nous, comme on ne veut pas se fier à nos impressions, parce que notre métier nous l'interdit, on va regarder le dossier, et c'est tout. » (Magistrat n°10, membre de la Commission d'avancement, 2019)

1.2.5. Les acteurs défenseurs : les organisations syndicales

Par leur représentation effective dans les différents organes impliqués dans la gestion des carrières et leur mission de défense des intérêts individuels des magistrats, les organisations syndicales jouent un rôle dans l'OCM *system* qui ne peut être occulté. En effet, elles se font non seulement les porte-voix d'un corps professionnel caractérisé par sa culture de réserve mais aussi les décrypteurs et les observateurs critiques de la réalité des carrières des magistrats et de la complexité de leur gestion. Les deux principales organisations syndicales, que sont l'Union syndicale des magistrats (ci-après l'USM) se présentant comme un syndicat apolitique (environ 70% des voix) et le Syndicat de la magistrature (ci-après le SM) s'affirmant comme un syndicat de gauche (environ 30% des voix), portent ainsi leurs actions d'information et de défense des

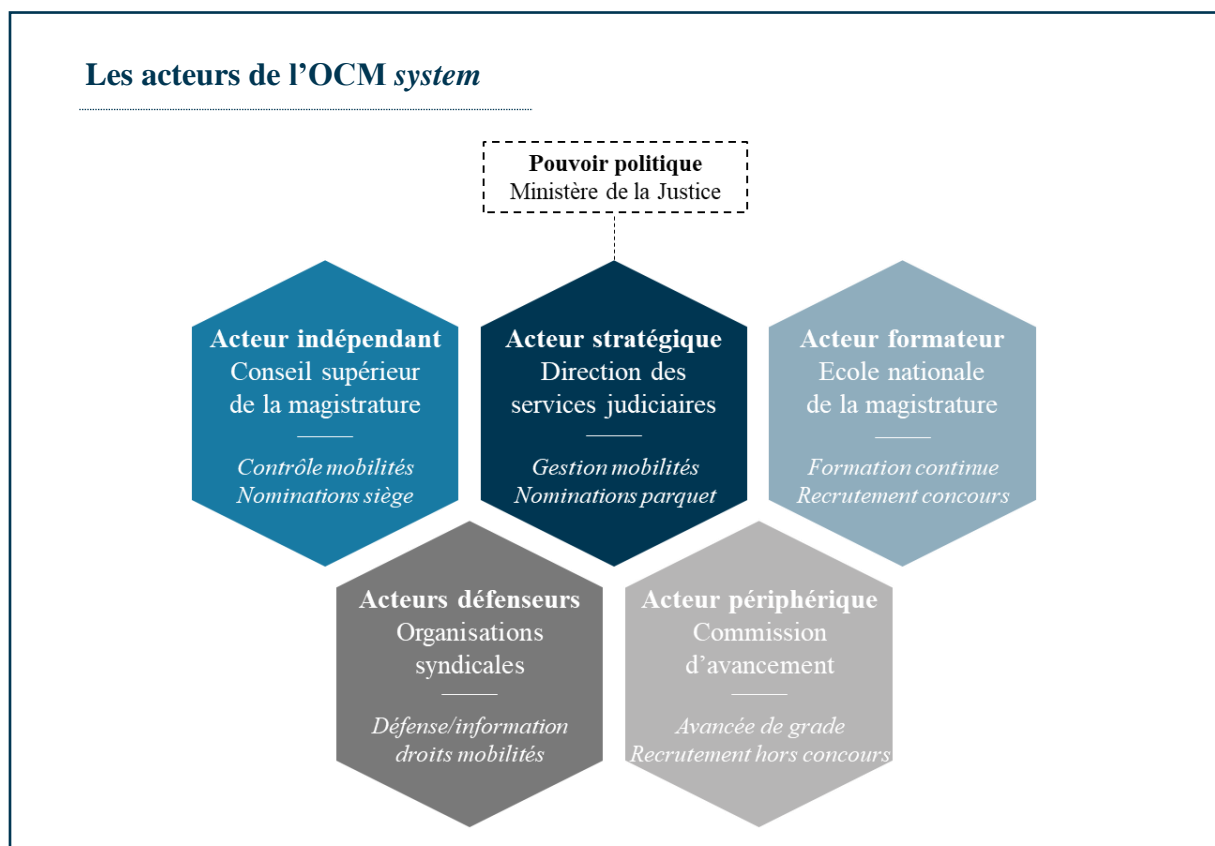
droits des magistrats notamment en matière de mobilité, en interaction directe et formelle avec les autres acteurs de l'OCM system.

« On a aussi avant chaque *Transparence**, petite ou grande, une réunion avec chacune des organisations syndicales et les organisations syndicales nous font remonter des dizaines et des dizaines de situations individuelles. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) *Nom du dispositif de gestion des mobilités (voir 1.1.4.)

« On a des missions qui sont essentiellement évidemment corporatistes, donc sans noble du terme. La défense de notre profession, de notre statut et de nos adhérents en premier lieu pour les défendre au quotidien même à titre personnel ! » (Membre du bureau USM, 2021)

« Pour toute réforme ou pour tout décret qui passe et qui va avoir une incidence sur les magistrats, les organisations syndicales sont consultées. » (Membre du bureau SM, 2019)

Dans la continuité de la GRH morcelée (cf. chapitre 3), le système de gestion des carrières des magistrats est animé par une multitude d'acteurs dont les missions respectives s'imbriquent de telle manière que toute tentative de représentation de leurs interactions ne saurait être fidèle à un tel fonctionnement systémique. Alors que cette complexité soulève là aussi la question de sa lisibilité pour les magistrats, j'en propose, pour les besoins de mon analyse, une représentation schématique mettant notamment en évidence la position centrale de la DSJ sous tutelle du ministère.



1.3. Les règles : le managérial et le discrétionnaire s'ajoutant au statutaire

Le cadre statutaire des magistrats édicte les règles dévolues à la carrière des magistrats et fait de la mobilité, sous toutes ses formes, la composante nodale des carrières (*cf.* chapitre 3). Pour autant, aussi institutionnalisées soient ces règles, les entretiens réalisés auprès des acteurs organisationnels montrent non seulement qu'elles ne font qu'énoncer des principes généraux mais aussi qu'elles ne représentent que « la partie émergée de l'iceberg ».

« Finalement lire l'ordonnance de 58, portant statut de la magistrature, c'est quelque chose, mais quand vous avez lu ça, vous n'avez pas la moitié de ce qui nous est applicable. » (Membre du bureau USM, 2021)

« L'ordonnance statutaire fixe un certain nombre de règles qui concernent la mobilité des magistrats, qui sont plus ou moins contraignantes, selon les cas bien sûr, l'ordonnance statutaire définit un grand cadre, tout n'est pas dit, il y a ensuite des règles de gestion. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« Concrètement, des règles statutaires, il y en a très très peu dans notre ordonnance statutaire... » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019).

En effet, ces règles juridiques constituent peut-être le socle institutionnel de l'OCM *system* mais elles sont loin d'être exhaustives. Chaque acteur, dans le périmètre d'action qui est le sien, fait non seulement vivre ces règles « à sa façon » mais produit aussi d'autres règles qui lui permettent d'objectiver sa part de gestion des carrières. Ces autres règles se négocient, s'instituent et vivent dans l'interaction avec les différents acteurs du système de gestion des carrières. Le décryptage des exposés qu'en font les acteurs organisationnels, avec ce qu'ils contiennent d'explicite et d'implicite, et l'analyse des documents institutionnels édités par les organisations syndicales et le Conseil m'ont conduite à classer l'ensemble de ces règles en trois catégories. La nature juridique des premières, synthétisées en 8 grandes règles « statutaires », les rend (en principe) intangibles. Les secondes, au nombre de 3, sont « managériales », elles sont certes formalisées et officialisées au travers de documents organisationnels mais elles sont (par principe) dérogeables. Quant aux troisièmes, elles émergent des discours tenus par la DSJ au cours des entretiens et ne sont donc pas écrites en tant que telles ; au nombre de 3, ces règles « discrétionnaires » sont (par essence) informelles et casuelles.

1.3.1. Les règles statutaires, juridiques et intangibles

La mise en perspective des enjeux de la carrière des magistrats et des mobilités qui la façonnent (*cf.* chapitre 3) m'a permis d'esquisser les grands principes du cadre statutaire. Il s'agit ici non seulement de catégoriser ces règles juridiques selon leur finalité mais aussi de comprendre

comment elles forment un système de règles interdépendantes par l'enchevêtrement de leurs rôles dans l'OCM *system* et la convergence des valeurs qu'elles véhiculent.

N°1/ Le principe d'inamovibilité des magistrats du siège scellé par la Constitution est certainement la règle statutaire la plus fondatrice de l'OCM *system*. Pour rappel, « le magistrat du siège ne peut recevoir, sans son consentement, une affectation nouvelle, même en avancement » (article 4 de l'ordonnance statutaire). Si cette règle constitutionnelle cimenter la pleine indépendance des juges dans l'initiation de leurs mobilités, le cadre statutaire prévoit tout de même des « dérogations légales » et des « atténuations du principe »⁵². Les magistrats du parquet ne sont pas concernés par ce principe (étant « placés sous la direction et le contrôle de leurs chefs hiérarchiques et sous l'autorité du garde des Sceaux », article 5) et l'exercice de certaines fonctions est limité dans le temps : 7 ans pour les chefs de cour (articles 37 et 38-1) et les chefs de juridiction (articles 28-2 et 38-2) qu'ils soient au siège ou au parquet, 8 ans pour les magistrats placés⁵³ (article 3-1 actualisé par la loi organique de 2016) et 10 ans pour les fonctions spécialisées de juge des libertés et de la détention, de juge d'instruction, de juge des enfants, de juge de l'application des peines ou de juge des contentieux de la protection (article 28-3). L'ensemble de ces règles statutaires ont pour seule vocation de soutenir l'intangibilité de la valeur institutionnelle cardinale, à savoir l'indépendance judiciaire.

« L'inamovibilité, c'est vraiment la traduction concrète de l'indépendance. Et si vous touchez à l'inamovibilité, vous touchez forcément à l'indépendance. » (Membre du Conseil n°3, 2021).

« Les fondements de ces limitations, et bien c'est la volonté de garantir l'impartialité du juge, en évitant qu'un juge ne s'installe trop longtemps dans un environnement, et que par son inscription en fait dans son environnement social, amical et personnel, il perde progressivement sa vigilance et son indépendance. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

N°2/ Le principe d'unité du corps constitue la seconde règle fondatrice, le corps judiciaire comprenant à la fois les magistrats du siège et du parquet. Pour rappel, tout magistrat peut ainsi effectuer des mobilités d'un pan du corps à l'autre : « Tout magistrat a vocation à être nommé, au cours de sa carrière, à des fonctions du siège et du parquet » (article 1 de l'ordonnance statutaire). Cette règle contribue à faire de l'organisation judiciaire une bureaucratie professionnelle composée de membres hautement et pareillement qualifiés, œuvrant dans un objectif commun, celui de rendre la justice au service des justiciables, et partageant des valeurs communes, que sont la collégialité, la neutralité, l'impartialité, la qualité et l'excellence de la

⁵² Guide 2022 *Magistrats : Vos droits*, édité en ligne par l'Union syndicale des magistrats, p. 59

⁵³ Pour rappel, un « magistrat placé » est un magistrat « volant qui vient au secours des juridictions en difficulté » (expression employée par une collaboratrice de l'ENM dans son entretien).

Justice. Le principe d'unité conforte ainsi l'idée d'une exceptionnalité magistrat, fondement d'une certaine valeur corporatiste aux vertus protectrices, et induit une gestion commune des carrières au siège et au parquet.

« Ça renvoie si vous voulez à des idées fortes qui sont celles de l'unité du corps donc s'il y a l'unité du corps, il n'y a pas de raison que les deux formations aient des pouvoirs différents. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

N°3/ Le principe de polyvalence des magistrats est une règle toute aussi fondamentale, qui découle de la précédente. Elle n'est pas spécifiquement inscrite en tant que telle dans les textes de loi mais est induite par l'ensemble des articles de l'ordonnance statutaire, ceux-ci traitant des magistrats en termes génériques (à l'exception de la distinction siège/parquet, des quelques fonctions spécialisées et des fonctions de chef de cour et de chef de juridiction). Ce principe s'inscrit en cohérence avec la formation initiale qu'ils reçoivent, à savoir une formation unique et générale dispensée par l'ENM. La mobilité fonctionnelle est donc inhérente au statut : elle permet de fait aux magistrats d'exercer leurs fonctions dans tous les domaines du droit au sein des deux pans du corps et s'impose à eux dans les cas des fonctions spécialisées et de magistrat placé au-delà du délai d'exercice autorisé. Dans sa position de *gatekeeper* des valeurs fondamentales, le Conseil soutient d'ailleurs que « la mobilité fonctionnelle est l'expression de la curiosité intellectuelle du magistrat et permet aussi de mesurer sa capacité d'adaptation à des situations nouvelles »⁵⁴. A cet égard, il est intéressant de souligner que l'organisation du travail en juridiction (évoquée précédemment), selon la doctrine du juge naturel au siège et le principe d'indivisibilité au parquet, est justement permise par ce principe de polyvalence.

N°4/ La condition géographique de la mobilité hiérarchique renvoie plus directement à la dimension géographique de la gestion des carrières, une autre dimension fondatrice qui traverse l'ensemble du cadre statutaire par sa consubstantialité avec l'indépendance de la Justice.

Cette grande règle est directement liée à l'obligation de résidence (article 13 de l'ordonnance statutaire) : « les magistrats sont astreints à résider dans le ressort de la juridiction à laquelle ils appartiennent ou sont rattachés ou dans le ressort d'un tribunal judiciaire limitrophe » (un ressort définissant le périmètre géographique d'une cour d'appel et des tribunaux judiciaires qu'elle rassemble sous sa direction). Pour rappel, la mobilité géographique est une condition de l'avancement : « Nul magistrat ne peut être promu au premier grade dans la juridiction où il est affecté depuis plus de sept années » (article 2). S'il revient à la Commission d'avancement

⁵⁴ Rapport d'activité du Conseil supérieur de la magistrature 1999, p. 57

d'inscrire ou non un magistrat au tableau d'avancement, le passage au 1^{er} grade n'est effectif qu'à la prise d'un poste correspondant à ce grade lors des vagues de mobilité. Quant à l'ascension ultime, « nul magistrat ne peut être nommé à un emploi hors hiérarchie s'il n'a exercé deux fonctions lorsqu'il était au premier grade et satisfait à l'obligation de mobilité prévue à l'article 76-4. Si ces fonctions présentent un caractère juridictionnel, elles doivent avoir été exercées dans deux juridictions différentes » (article 39). Le cumul de ces exigences impose donc plusieurs mobilités géographiques aux magistrats souhaitant accéder au plus haut grade de la hors hiérarchie (l'article 76-4 ayant trait à la mobilité en détachement). Enfin, la limitation dans le temps d'exercice des fonctions hiérarchiques induit elle aussi une mobilité géographique après le délai autorisé. Le Conseil soutient ainsi la mobilité géographique comme étant à la fois « une source d'enrichissement » au même titre que la mobilité fonctionnelle et « une garantie contre les risques de pratique routinière ou de trop grande implication locale »⁵⁵.

N°5/ Le principe de l'avancement au mérite conditionne aussi l'ascension des magistrats dans la hiérarchie. Ainsi, pour le passage du 2nd au 1^{er} grade, l'inscription au tableau d'avancement est réservée « aux magistrats jugés dignes d'obtenir un avancement » (article 22 décret du 7 janvier 1993 pris pour l'application de l'ordonnance statutaire). Si le cadre statutaire ne précise pas les critères d'appréciation de ce « mérite » (si ce n'est de se référer au dossier d'évaluation du magistrat), il le couple à une **obligation d'ancienneté** : « Peuvent seuls accéder aux fonctions du premier grade les magistrats du second grade justifiant de sept années d'ancienneté dont cinq ans de services effectifs en position d'activité ou de détachement depuis leur installation dans leurs premières fonctions judiciaires et inscrits au tableau d'avancement » (article 15 du même décret). A cet égard, les textes de loi dédiés aux magistrats issus de la reconversion professionnelle (recrutés via toutes les voies autres que le 1^{er} concours) limitent la prise en compte de leur ancienneté professionnelle antérieure pour le calcul de la durée du service effectif : elle doit être supérieure à 12 ans et 8 mois, seule la durée au-delà compte et ce pour 3/8^{ème} dans la limite de 2 ans. Autrement dit, une expérience en tant qu'avocat de 15 ans et 16 jours avant de devenir magistrat de 2nd grade ne compte que pour 10 mois et 17 jours de service effectif au titre de l'ancienneté requise pour l'avancement au 1^{er} grade⁵⁶. Enfin, la promotion en hors hiérarchie n'est pas soumise aux dispositions relatives à l'avancement (article 39 de l'ordonnance statutaire), elle relève du processus de proposition/nomination engageant la DSJ et le CSM, chacun appliquant ses règles (selon qu'il s'agisse du siège ou du parquet) sur la base

⁵⁵ Rapport d'activité du Conseil supérieur de la magistrature 1999, p. 57

⁵⁶ Guide 2022 *Magistrats : Vos droits*, édité en ligne par l'Union syndicale des magistrats, p. 75-76

du dossier d'évaluation et d'entretiens individuels dans le respect des prérequis cités dans la règle statutaire n°4.

Bien que la notion de mérite soutienne la valeur d'excellence défendue par cette bureaucratie professionnelle en se basant sur une évaluation requérant la reconnaissance des pairs, elle ne se substitue pas à la traditionnelle règle de l'ancienneté (d'où l'usage, pour le passage du 2nd au 1^{er} grade, du terme « avancement » à l'instar de la fonction publique).

N°6/ *Des quotas de recrutements secondaires* sont imposés à l'entrée dans le corps. En effet, l'ordonnance statutaire prévoit plusieurs possibilités pour intégrer le corps des magistrats : soit par voie de concours, soit par voie latérale. Le recours aux voies latérales ainsi qu'au concours complémentaire (ouvert occasionnellement selon les besoins du ministère de la Justice) est contingenté. Le nombre de candidats recrutés via le concours complémentaire de 2nd grade ne peut excéder un cinquième des nominations au 2nd grade (une proportion réduite au dixième pour le concours de 1^{er} grade, notant que celui-ci n'a pas été ouvert depuis 2015) ; le nombre de magistrats recrutés sur titre (article 18-1) ne peut dépasser le tiers des places offertes aux trois concours permanents (le 1^{er} concours en sortie d'études supérieures, le 2^{ème} concours interne à la fonction publique et le 3^{ème} concours externe) ; le nombre des magistrats intégrés directement au 2nd grade (article 22) ne peut excéder un quart des nominations au 2nd grade ; cette proportion est réduite à un dixième pour les magistrats intégrés au 1^{er} grade (article 23).

Il est à noter que le concours complémentaire et les voies latérales ne donnent lieu qu'à une formation raccourcie à l'ENM (7 à 9 mois vs. 31 mois pour les concours permanents) voire la suppriment (pour les intégrations directes). Si la mobilité de reconversion est soutenue par l'organisation judiciaire comme la preuve de son ouverture, les différents contingentements exposés ci-dessus contribuent de concert à préserver la valeur corporatiste.

N°7/ *Le prérequis du détachement pour la hors hiérarchie* supporte aussi cette volonté d'ouverture (une loi organique de 2007 ayant fait d'une règle initialement managériale une règle statutaire qui s'applique aux magistrats nommés à compter du 1^{er} septembre 2020). Tout magistrat aspirant à être promu à ce grade doit effectuer une mobilité en détachement d'au moins 2 ans (article 76-4 de l'ordonnance statutaire, cité précédemment). Comme l'explique la sociologue Boigeol dans une analyse de cette mobilité « extra-professionnelle », le détachement contribue à l'ouverture « hors les murs » d'une institution qui s'est historiquement forgée sur « une culture d'autonomie et de singularité » (2000, p. 237) ; une forme externe de mobilité qui favorise l'enrichissement professionnel.

N°8/ L'obligation de formation continue à laquelle sont soumis les magistrats (article 14) contribue de même à cet enrichissement, la durée minimale ayant été fixée par décret à 5 jours par an. Si ces choix de formation sont à la main des magistrats, des formations théoriques couplées à des stages pratiques sont imposées aux magistrats lors de changement de fonction (selon le même décret du 4 mai 1972). Cette obligation concerne tout magistrat nommé à des fonctions qu'il n'a jamais exercées auparavant (dans les 2 mois suivant sa prise de poste) ainsi que tout chef de juridiction et tout chef de cour nommés pour la première fois (dans les 6 mois). Ainsi, ces obligations font de l'Ecole nationale de la magistrature un haut lieu de formation au service de la valeur d'excellence mais aussi de socialisation au service de la valeur corporatiste. Cette règle statutaire fait de la formation continue un passage obligé et récurrent qui ponctue toutes les carrières de magistrat.

« Le sentiment d'appartenance alors que ça peut être critiqué comme un corporatisme (...) L'ENM, c'est la maison mère, on en sort, on y vient, toute la carrière. » (Sous-directrice FC, ENM, 2019)

« Quand certains ont dit qu'on avait un esprit d'entre-soi... moi, je pense que si on n'était pas tous ensemble, l'institution judiciaire se serait délitée depuis longtemps. C'est ça qu'a apporté l'Ecole nationale de la magistrature, c'est cette solidarité au milieu des difficultés. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

1.3.2. Les règles managériales, formalisées mais dérogeables

En complément de ces règles statutaires, l'organisation judiciaire produit des règles destinées à répondre à certaines problématiques managériales. Elles constituent un levier de gestion pour la DSJ qui cherche à réguler, contraindre et orienter les choix de mobilité des magistrats au service de sa quête de flexibilité stratégique. Toutefois, l'instauration de ces règles managériales reste soumise au contrôle du Conseil s'assurant qu'elles n'altèrent pas l'intégrité des valeurs fondamentales protégées par le cadre statutaire. Leur définition résulte ainsi d'un jeu de pouvoir entre les deux acteurs organisationnels principaux de l'OCM *system*.

« Dans le cadre de la mobilité, on applique des règles dites de gestion, c'est-à-dire des règles qui ne sont pas inscrites dans le statut, mais qui sont des règles partagées avec le Conseil supérieur de la magistrature, parce que c'est effectivement une des grandes spécificités de notre action, c'est que l'action de la Direction [DSJ], elle est nécessairement partagée avec l'autre instance de nomination, le Conseil supérieur de la magistrature. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« Il y a aussi des règles que le Conseil peut infléchir en fait ou infléchir notre position au travers des décisions qu'il peut rendre. Donc, on accorde une attention, on examine de très près en fait tout ce qui concerne tous les avis défavorables et non-conformes que le Conseil est amené à rendre avec notamment

les motivations qu'il peut donner, parce que ça nous donne des indications sur nos règles de gestion. »
(Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

N°9/ L'obligation d'immobilité de 3 ans est la règle managériale qui fait le plus consensus. Elle énonce que tous les magistrats sont censés occuper leur poste au minimum 3 ans avant d'effectuer une nouvelle mobilité. Cette règle permet de mieux maîtriser le flux temporel des mouvements des magistrats et le turnover auquel l'organisation judiciaire doit faire face, notamment lorsque la vacance de postes multiplie les opportunités de mobilité.

« Il y a eu un gros travail pour dénoncer la sur-mobilité et l'hypermobilité, ils pouvaient bouger tous les deux ans, ce qui se traduisait par une vraie déstabilisation des juridictions, des gens qui bougeaient trop souvent, ce qui pouvait nuire à la qualité de la Justice et au fonctionnement de l'institution, euh... on est arrivé en à peu près un an à décider de concert... parce qu'il fallait que ce soit acté par l'un et accepté par l'autre, on a fait passer cette règle de deux ans à trois ans pour tous... pour ceux nommés après le 1^{er} janvier 2021, et ça ne pouvait se faire effectivement qu'à travers un travail de concertation (...). On aurait pu concevoir qu'on n'applique pas les mêmes grilles, la DSJ considérait qu'un auditeur en sortant de l'école devait rester trois ans sur son premier poste, le Conseil n'a jamais accepté cette règle et ne l'a jamais faite sienne, donc il continuait à raisonner sur deux ans, bon... c'est quand même un progrès que d'avoir un critère unique. Le fait de se parler souvent aboutit finalement à mieux prendre en compte les attentes du Conseil et mieux maîtriser certaines choses. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

N°10/ La condition géographique de la mobilité siège/parquet empêche un magistrat de passer d'un pan du corps à l'autre au sein de la même juridiction à moins de l'avoir quittée depuis plus de 5 ans. Cette restriction a pour but de renforcer la garantie d'impartialité des magistrats dans leur activité juridictionnelle. En effet, il est une situation que le cadre statutaire n'avait pas prévue et la DSJ et le Conseil se sont accordés pour combler ce manque par l'ajout de cette règle managériale. Incitant de nouveau à la mobilité géographique, celle-ci ne peut qu'influer sur la spatialité des carrières des magistrats.

« Les règles d'incompatibilité, c'est des règles qui ne sont pas statutaires. Il y a 10 ans, vous passiez de substitut Lyon à juge d'instruction Lyon, ça ne posait de problème à personne, la DSJ et le Conseil derrière ont dit "non, il faut avoir quitté la juridiction depuis plus de 5 ans, sinon..." » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

N°11/ La limitation du profilage de poste est une règle née d'une divergence de fond à propos de la mise en œuvre de la logique de compétences. En effet, en cohérence avec les objectifs qualitatifs désormais assignés à la gestion des carrières, la DSJ a développé la pratique dite des « postes profilés » lors des vagues de mobilité. Mais, considérant que cette pratique étendue du

profilage contrevient au principe de polyvalence (règle statutaire n°3) et à la traditionnelle valorisation de l'ancienneté, le Conseil a usé de son pouvoir de contrôle pour la limiter.

« Dans son enthousiasme, l'ancien Conseil supérieur de la magistrature a validé tous les mouvements proposés par le ministère sur les profils de poste. Ce Conseil était beaucoup plus réticent sur les profils de poste. Parce que les profils de poste, ça fait que des magistrats moins anciens, mais qui ont un meilleur dossier passent avant d'autres. Donc on s'est mis d'accord sur des profils de poste. Et à force de discussion, on a réussi à convaincre l'actuelle Chancellerie de limiter les profils de poste. Parce qu'en fait, tous les Premiers Présidents voulaient avoir son profil de poste. Mais avoir un profil de poste "Président de la chambre civile d'Orléans", s'il faut un profil de poste pour ça, il faudra des profils de poste pour tous. Donc ça a été limité en fait dans des matières les plus techniques. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« Vous avez ce qu'on appelle le profil de poste, c'est quelque chose en termes de RH qui fait appel non plus simplement à des attributions particulières mais à des compétences particulières, ce qui est tout à fait différent et qui surtout va permettre à l'administration centrale sous le contrôle du Conseil de déroger au critère habituel de nomination, euh ben ça, le Conseil a été amené à dire à la Chancellerie "le profil de poste c'est très bien, on comprend que vous l'utilisiez, on veut bien que vous l'utilisiez mais sur ces telles, telles, telles fonctions" (...). Il n'est pas question de faire un profil de poste pour recruter un Avocat général d'assise, vous comprenez, alors ça, c'est intégré et la Chancellerie sait que si elle sort du cadre, elle s'expose à avoir un avis défavorable de la part du Conseil. Bon, ça reste qu'un avis, mais comme on est dans une configuration politique depuis 12 ans où tous les avis du Conseil sont suivis, ça donne quand même une force de levier au niveau du Conseil qui est assez importante. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

La genèse de cette règle managériale met clairement en lumière les points de tension inhérents aux rôles joués et aux valeurs défendues par chacun des acteurs impliqués dans l'OCM system. Si le dialogue aboutit ici à l'officialisation d'une règle commune, facilitant ainsi sa lisibilité, la divergence des positions affichées par le Conseil et la DSJ peut nuire à sa légitimité.

« C'est vraiment une question qu'on se pose à chaque Transparence, mais on est obligé de tenir compte aussi justement de la position du Conseil supérieur de la magistrature qui, lui, a quand même clairement une position restrictive sur les profils de poste. Ce qu'on peut concevoir puisque derrière, et il y a un syndicat en tout cas qui a cette position, les autres sont pour les profils de poste, c'est la question du juge naturel, c'est-à-dire l'idée c'est qu'il ne faut pas que ce profilage de poste permette d'écarter une candidature valable d'un juge qui sous prétexte de profil de poste serait écartée. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) *Le Syndicat de la magistrature, minoritaire*

« Nous, on dit toujours aux collègues et c'est le discours qui est tenu ici, on ne se cache pas derrière le Conseil, quand il faut dire non à un collègue parce que ça ne passera pas ou voilà, on ne dit pas "c'est le Conseil qui va vous invalider, c'est nous qui ne vous proposons pas parce que ça ne rentre pas dans tel ou tel clou, mais sachez que le Conseil a la même lecture que nous ou pas". Alors certains vous diront "ah, si le Conseil n'a pas la même lecture..." » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

1.3.3. Les règles discrétionnaires, informelles et casuelles

Alors que les règles statutaires et les règles managériales sont formalisées, par des textes de loi pour les premières et des documents organisationnels (ou des notes internes mentionnées dans les entretiens de la DSJ mais non communiquées) pour les secondes, la Sous-directrice RH et la Conseillère mobilité-carrière font le récit de traitements individualisés, au cas par cas, qui révèlent l'existence sous-jacente d'autres règles, informelles. Il s'agit cette fois de la « partie immergée de l'iceberg ». L'énoncé général des règles statutaires et le caractère dérogeable des règles managériales laissent une marge d'interprétation et d'action dont la DSJ peut se saisir pour arbitrer les vœux de mobilité des magistrats. En effet, la configuration de l'OCM *system* offre un espace de libre-arbitre à la DSJ. Si le Conseil exerce son pouvoir de contrôle sur les mobilités en émettant des avis conforme/non-conforme au siège et favorable/défavorable au parquet, il ne le fait qu'a posteriori, sur la base d'une sélection effectuée par l'administration centrale. Le Conseil n'a donc pas de visibilité sur le travail opéré en amont par la DSJ, seule la proposition qui en résulte est soumise à son jugement (à l'exception des fonctions hiérarchiques au siège pour lesquelles le Conseil a le plein pouvoir de sélection et de nomination). C'est dans cet espace « caché » de l'OCM *system* que la DSJ fait usage de règles discrétionnaires dans son rôle de centralisation et d'interface directe avec les magistrats et les juridictions (le Conseil n'étant en contact direct qu'avec les magistrats du siège aspirant aux fonctions hiérarchiques).

« Ça, ce ne sont pas des règles inscrites dans le statut, ce qui veut dire qu'on peut tout à fait y déroger, on le fait d'ailleurs régulièrement. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« C'est énormément d'individuel (...). C'est un processus qui n'est pas du tout... Certains collègues pensent qu'on a un algorithme et qu'on clique et que hop, ça vous fait tout, et que ça sort automatiquement, mais pas du tout. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« On ne sait pas quels sont les critères de la DSJ. Comment le ministère a-t-il fait son choix ? Ça, on ne le sait pas vraiment (...), on n'en sait rien. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

N°12/ La considération de la situation personnelle du magistrat contribue particulièrement à l'individualisation des arbitrages opérés lors des vagues de mobilité. En effet, la DSJ explique gérer les mobilités en conciliant des facteurs organisationnels (les objectifs stratégiques) et des facteurs individuels d'ordre privé qui peuvent justifier de déroger à telle ou telle règle (managériale), de prioriser tel ou tel vœu de mobilité, voire de privilégier tel ou tel magistrat sur l'attribution d'un poste. Des cas précis sont ainsi cités en exemple dans les entretiens réalisés auprès de l'administration centrale afin d'étayer la cohérence et la justesse de son arbitrage.

Bien que ces situations dites « particulières » soient richement illustrées, l'appréciation de leur bien-fondé semble suivre une logique discrétionnaire.

« Ma principale mission c'est de combler, parce qu'on a eu beaucoup de vacances, mais en tout cas de faire que les juridictions tournent, de permettre le bon fonctionnement de la juridiction et d'essayer d'avoir le bon magistrat au bon endroit, par rapport à sa carrière, à son dossier, et aussi, beaucoup par rapport à sa vie personnelle. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« Parfois aussi, au-delà du dossier, on a les éléments de perso, et là on sait... on a une situation particulière, médicale ou sociale, qui fait qu'un tel nous paraît particulièrement légitime pour rejoindre telle ou telle juridiction. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

N°13/ La non-hiérarchisation des critères d'arbitrage est la logique assumée sur laquelle repose le processus de décision des Conseillers mobilité-carrière. Si le respect des règles statutaires est une priorité à laquelle l'administration centrale ne peut déroger sans risquer d'essuyer un refus de la part du Conseil, l'arbitrage des vœux de mobilité formulés par les magistrats doit aussi s'appuyer sur la « qualité » des dossiers individuels, sur leur adéquation avec les postes et/ou fonctions convoités et sur les besoins définis par les juridictions. La DSJ explique alors ajuster, au cas par cas et au coup par coup, sa manière de « soupeser » la valeur à apporter à chacun des éléments qui distinguent le dossier d'un magistrat d'un autre, à savoir l'ancienneté, les évaluations, le parcours, les formations et la situation personnelle. Cette absence de logique systématique confère une certaine marge de manœuvre à l'administration centrale pour orienter les carrières des magistrats selon ses propres intentions mais son absence d'objectivation nuit fortement à sa lisibilité.

« Alors ces critères ils ne sont pas hiérarchisés, c'est souvent ce qui déroute d'ailleurs, qui peut dérouter certains collègues, c'est-à-dire que parmi les critères, il y a l'ancienneté, il y a la qualité du dossier, il y a les situations familiales individuelles qui font que par exemple sur tous ces critères, une fois qu'on a l'ancienneté, une fois qu'on a la qualité du dossier, mais à qualité égale, on peut aussi retenir un magistrat qui aura fait valoir une situation personnelle particulière (...). À chaque mouvement il faut effectivement jouer de ces équilibres et de ces critères pour faire une proposition. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

N°14/ L'appréciation de la qualité du dossier d'évaluation permet aux Conseillers mobilité-carrière de jauger la « qualité » d'un magistrat au regard des vœux de mobilité qu'il a formulés. En effet, le dossier d'évaluation du magistrat est censé fournir l'essentiel des informations nécessaires au processus de décision. Pour autant, les acteurs organisationnels s'accordent à souligner le caractère subjectif et la dimension implicite des évaluations des magistrats telles qu'elles sont réalisées au sein des juridictions. Bien que l'administration centrale mette en avant sa pratique éprouvée en la matière, l'analyse des dossiers d'évaluation semble davantage relever

d'un art du décryptage que d'une méthode objective. L'évaluation est peut-être formellement inscrite dans l'ordonnance statutaire (article 12-1) mais la marge d'interprétation dont dispose la DSJ dans son analyse fait de l'appréciation de la qualité du dossier d'évaluation, comme fondement d'une discrimination qualitative, une règle discrétionnaire de gestion des carrières.

« Je sais lire une évaluation et je suis en capacité de vous dire "votre évaluation, elle n'est pas soutenante ou elle n'est pas du niveau qu'on peut attendre pour tel ou tel poste" ». « Il y a des choses assez neutres et puis il y a des choses vraiment soutenantes. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« Il y a la question du contenu, ça renvoie aux limites de l'évaluation qui font que des gens qui évaluent vont continuer à travailler avec les gens qui sont évalués, donc il y a des choses qu'ils s'autorisent à dire et d'autres qu'ils n'osent pas dire, donc bon, c'est un peu la problématique de toutes les évaluations, on n'est peut-être pas assez, chez nous (...) mais le résultat au bout du compte c'est qu'on s'aperçoit qu'il y a énormément de magistrats qui sont exceptionnels et on a des évaluations en creux, c'est-à-dire qu'on ne dit pas les choses, on les suggère, et souvent on ne prend pas parti, donc au bout du compte le Conseil est conduit à faire des interprétations sibyllines... » (Membre du Conseil n°1, 2021)

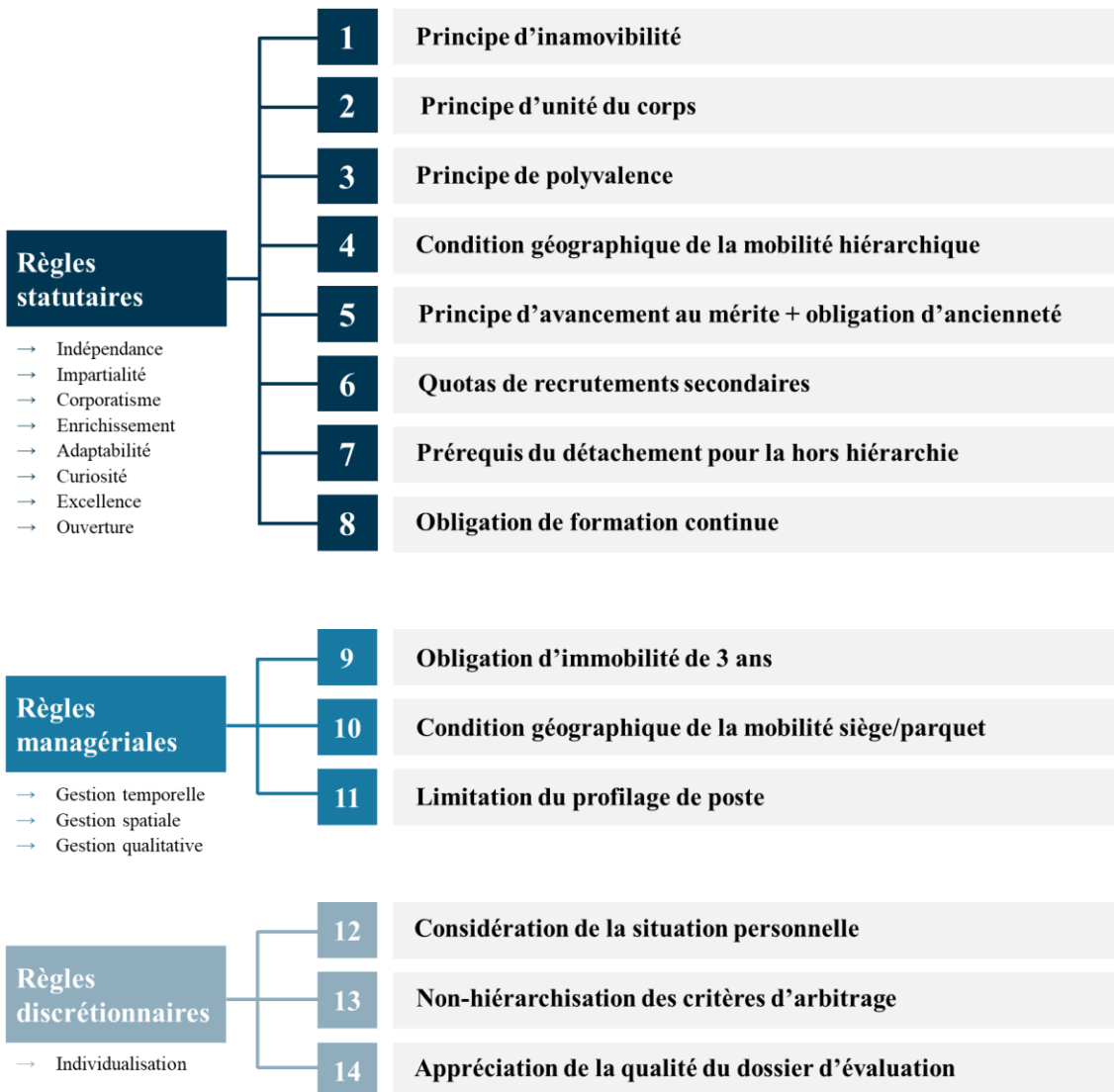
« C'est extrêmement codé. Il y a des florilèges pour l'évaluation. » (Membre du Conseil n°2, 2021).

« Le système fait que finalement moins on en dit mieux on se porte. Sauf si tout est formidable, alors là on peut y aller dans les éloges. Mais lorsqu'il y a des réserves finalement on préfère ne rien dire. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

« La seule chose que vous avez dans le dossier d'un collègue pour savoir comment se déroule sa carrière finalement ce sont ses évaluations et comme ces évaluations ne ressemblent à rien d'objectif (toussotements)... » (Membre du bureau USM, 2021)

Statutaires, managériales ou discrétionnaires, ces règles constituent un faisceau de contraintes sur les magistrats sur lequel l'organisation judiciaire peut s'appuyer pour gérer leurs carrières selon ses intentions. Dans la continuité de la fabrique pluri-acteur des objectifs, ces règles diffèrent par leur nature, leur origine et leur finalité tout en se cumulant les unes et autres. La photographie des règles de gestion des carrières, telle qu'elles se présentent à moi au moment de mon étude, m'a permis de les figurer en trois catégories, mais les frontières qui les séparent actuellement ne sont pas pour autant figées ou imperméables. En effet, l'analyse rétrospective de leur origine montre qu'une règle managériale peut devenir statutaire (exemple du prérequis du détachement pour la hors hiérarchie) et qu'une règle discrétionnaire peut donner lieu à la création d'une nouvelle règle managériale (exemple de la limitation du profilage de poste). Formant ainsi un système « vivant », le cœur de l'OCM *system*, cet agrégat de règles structure l'organisation judiciaire en se définissant et se redéfinissant dans la pratique.

Les règles de l'OCM system



1.4. Les dispositifs et outils : la centralisation de la gestion des mobilités

Afin d'implémenter les règles de gestion des carrières, l'organisation judiciaire s'appuie sur plusieurs dispositifs et outils. Les entretiens réalisés auprès des acteurs organisationnels conduisent sans équivoque à positionner ce qu'ils nomment les « Transparences » comme le dispositif central de l'OCM system. En effet, ce dispositif permet à la DSJ de centraliser la gestion des mobilités et de la concentrer à des moments clés. La mise en œuvre de ces Transparences repose sur plusieurs dispositifs connexes : la « campagne de desiderata » des

magistrats, les « dialogues de gestion » avec les juridictions en local et le « profilage de poste » qui en découle, et les « réunions préparatoires » avec les organisations syndicales. Alors que ces dispositifs de gestion relèvent presque du rituel organisationnel avec ses rendez-vous programmés, récurrents et attendus, le Conseil et l'administration centrale mènent aussi des actions de fond en développant des outils d'accompagnement et de détection de potentiel : les « entretiens de carrière » et les « entretiens exploratoires ». Enfin, l'exposé des règles a montré l'importance du rôle joué par l'évaluation, l'avancement et la formation continue dans la gestion des carrières des magistrats. Dès lors, bien que ces trois dispositifs ne lui soient pas uniquement et spécifiquement dédiés, ils s'intègrent dans l'OCM *system*.

1.4.1. Les « Transparences » et ses dispositifs connexes

Si le principe de la gestion des mobilités a été rapidement évoqué dans l'exposé du contexte empirique (*cf.* chapitre 3), l'entretien réalisé auprès de la Conseillère mobilité-carrière permet d'entrer dans le cœur opérationnel de ce dispositif des **Transparences**. A l'exception des nominations des chefs de juridiction et chefs de cour côté siège (relevant du seul pouvoir du Conseil) et des nominations aux premières fonctions des magistrats sortis d'école (les auditeurs de justice), les Transparences organisent l'essentiel des mobilités pouvant façonner la carrière d'un magistrat (article 27-1 de l'ordonnance statutaire).

Les Transparences sont au nombre de trois par an : un grand « mouvement annuel » en février complété d'une « Transparence balai » d'ajustement en juin, toutes deux pour des prises de poste en septembre, et une « petite Transparence » à l'automne pour des prises de poste en janvier⁵⁷. La gestion opérationnelle des Transparences est assurée par les Conseillers mobilité-carrière qui ont à traiter, dans un délai assez court, un volume important de vœux de mobilité sans applicatif informatique spécifique si ce n'est des tableurs Excel, un procédé jugé à juste titre « artisanal » par les organisations syndicales. Afin de faciliter cette tâche d'envergure nationale, chaque Conseiller mobilité-carrière est dédié à une zone géographique et collabore avec les autres Conseillers quand il s'agit de s'accorder sur les mobilités qui passent d'une zone à l'autre.

« On a environ, c'est tout le temps ça, 7 semaines pour faire une Transparence en entier, que ce soit une Transparence de 300 noms comme les petits mouvements de l'automne ou de réajustement du mois de juin, que la grande Transparence qui a entre 800 et 900 noms. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

⁵⁷ Guide 2022 *Magistrats : Vos droits*, édité en ligne par l'Union syndicale des magistrats, p. 63

« Quand moi je vais prendre des gens dans mon secteur, je sais quand le poste est vacant, quand je prends quelqu'un sur le secteur de ma collègue, c'est elle qui est informée, du coup, de ce poste-là à faire. Et donc, jusqu'au dernier moment, c'est un travail très collectif. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« Alors comment ça se fait ? En fait on imagine parfois qu'on pourrait avoir un logiciel qui est un peu façon Parcours sup, qu'on fasse nous une première répartition des choses, non en fait pas du tout, tout ça se fait à la main et plus exactement même au téléphone. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« Sans outil... Pour nous, c'est vraiment pas du tout structuré. (...). Cette Transparence, elle est élaborée par cinq-six personnes à la DSJ. Ils n'ont même pas un logiciel pour traiter ça. Ils ont des centaines et des centaines, des milliers de demandes. Ils n'ont même pas un logiciel. C'est des tableaux et ils font ça eux-mêmes ». « Manuellement. Ça m'a complètement sidérée (...), j'ai été sidérée d'apprendre qu'ils faisaient ça à la main ! Enfin quasiment à la main ! Comment est-ce qu'ils n'ont pas pu se rapprocher d'une société ? » (Membres du bureau USM, 2021)

Préalablement à cette phase de gestion des mobilités (6 mois environ avant), la DSJ lance les **campagnes de desiderata** destinées à collecter les vœux de mobilité des magistrats. Chaque magistrat est alors invité à « cocher les cases » qui correspondent aux postes et fonctions qu'ils souhaiteraient occuper et qui correspondent à leur grade. Dans l'interface intranet dédiée à cet effet, tous les postes localisés en juridiction sont répertoriés, que ceux-ci soient vacants ou non à ce moment. Autrement dit, les magistrats formulent leurs vœux de mobilité à l'aveugle. De plus, l'interface de saisie ne permet pas aux magistrats d'indiquer leur ordre de préférence si ce n'est de l'expliquer littéralement dans l'espace de commentaire⁵⁸.

« Ils peuvent cocher tous les postes qu'ils veulent s'ils sont accessibles à leur grade (...). Ils peuvent cocher tous les postes qui sont localisés ». « Du moment où on ouvre jusqu'à la fin, généralement, les campagnes durent environ un mois. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

En parallèle des campagnes de desiderata, la DSJ engage les **dialogues de gestion** avec les juridictions représentées par les chefs de cour (les « n+2 » des magistrats) et leurs secrétaires généraux (les chefs de juridiction, les « n+1 », n'étant pas en contact direct avec la DSJ). A cet égard, il est à noter que le Conseil ne participe pas à ces dialogues de gestion et ne dispose donc pas des informations terrain sur lesquelles la DSJ pourra se baser pour arbitrer les mobilités.

« L'interlocuteur naturel du chef de juridiction c'est la DSJ, on le sent bien ça. Les chefs de juridiction, les chefs de cour d'appel se tournent vers la DSJ, ils ne se tournent pas vers le Conseil. Bon c'est quand même un problème. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

En effet, cet échange est l'occasion pour l'administration centrale de recenser les besoins opérationnels, à savoir les vacances de poste prévisibles, celles qui sont déjà connues avant la

⁵⁸ Guide 2022 *Magistrats : Vos droits*, édité en ligne par l'Union syndicale des magistrats, p. 64

formulation des vœux de mobilité des magistrats, et l'éventuelle nécessité de **profilage de poste**, devant conduire à des appels à candidatures ciblés. Alors que ces besoins n'étaient jusque-là pas communiqués en amont aux magistrats, il est désormais question de les signaler dès les campagnes de desiderata afin de pouvoir les orienter vers ces postes. Toujours dans une logique de transparence, à la demande expresse du Conseil, les postes profilés sont fléchés dans la communication officielle des mouvements par un petit « p ».

« Cette politique de profil de poste a fait l'objet d'un certain nombre d'adaptations qui tiennent d'un dialogue avec le Conseil supérieur de la magistrature, notamment le Conseil a souhaité que dans la Transparence, et ça paraît tout à fait légitime, les magistrats qui sont nommés en fonction du profil de poste c'est-à-dire en fonction d'une compétence spécifique, apparaissent de façon spécifique. C'est la raison pour laquelle on voit apparaître des petits "p" à côté d'un certain nombre de noms, petit "p" ça veut dire profil de poste, donc ça veut dire qu'ils ont été choisis sur un profil particulier. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

Les **réunions préparatoires** avec les organisations syndicales constituent l'autre rendez-vous incontournable qui précède l'arbitrage des mobilités, espace d'échange au cours duquel les situations personnelles des magistrats sont mentionnées et défendues. Il est à noter que les magistrats ont aussi la possibilité de contacter directement les Conseillers mobilité-carrière tout au long des campagnes de desiderata afin de signaler une situation particulière, d'appuyer une préférence de mobilité ou de « tâter le terrain » quant à leur chance de voir leur vœu se réaliser.

« C'est le moment où les magistrats vont pouvoir cocher dans leur espace mobilité les postes, demander des mutations. C'est aussi le moment où, nous, on commence entre guillemets à être joignable, même si on répond à d'autres périodes, mais on incite tous les collègues à nous appeler pendant les campagnes de desiderata. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

Après avoir collecté l'ensemble de ces informations, les Conseillers mobilité-carrière peuvent s'adonner au travail d'arbitrage des vœux de mobilité, moment crucial d'implémentation des règles de gestion des carrières. Les mouvements s'opèrent alors en cascade, selon le principe du jeu des chaises musicales : chaque mobilité accordée à un magistrat entraîne la vacance de son poste et doit en conséquence être comblée par la mobilité d'un autre magistrat, et ainsi de suite. Enfin, la liste des mouvements résultant de ce travail d'arbitrage est soumise au contrôle du Conseil, avant d'être officiellement décrétée par le Président de la République.

Le nom donné à ce dispositif de gestion des mobilités s'explique par le fait que l'administration centrale communique « en toute transparence » la liste des magistrats qui ont candidaté à chaque poste une fois que la liste des mouvements est établie et officialisée. Ceci étant, l'Union syndicale des magistrats ne manque pas de préciser que « bien que la procédure de présentation des propositions de nomination par la DSJ soit qualifiée de "transparente", les propositions ne

sont pas motivées. La Transparence dite détaillée permet seulement de connaître la liste des candidats sur un poste, classés par ancienneté, mais pas les critères pour les départager. Outre les règles statutaires, le ministère applique des règles supplémentaires non statutaires ou non écrites »⁵⁹. S'il n'est pas surprenant que le discours tenu par l'organisation syndicale soit critique à l'égard des Transparences censées être un « moment de vérité » pour les magistrats, il pointe un fait qui a trait à la question de la lisibilité des règles de gestion des carrières (notamment discrétionnaires) appliquées par la DSJ et soulève celle de la crédibilité de son discours officiel sur la transparence :

« Et bien parce qu'on met toute la liste des candidats qui étaient candidats sur ce poste, et donc du coup, on trouve ça transparent. (Rires). Après c'est ce qu'on m'a expliqué depuis que je suis rentrée dans la magistrature. La transparence c'est ça, c'est le fait d'avoir tous les candidats sur le poste. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

1.4.2. Les outils d'accompagnement et de détection de potentiel

Au-delà du temps fort des Transparences, l'administration centrale cherche à créer d'autres espaces d'interaction avec les magistrats, d'autres occasions d'orienter leurs comportements dans une démarche plus anticipatrice. En effet, alors que ses objectifs de flexibilité temporelle et spatiale sont à l'évidence soumis aux vagues annuelles de mobilité, la quête de flexibilité qualitative l'appelle à s'inscrire dans le temps long de la carrière. Ainsi, en cohérence avec sa volonté de déployer une gestion plus qualitative des carrières, la DSJ souhaite instaurer un nouveau moment clé avec l'**entretien de carrière systématique**, un outil qui peut poser question pour des magistrats censés construire leur carrière en toute indépendance.

« Donc, l'idée c'est une proposition systématique, je veux dire que ce n'est évidemment pas obligatoire, les magistrats s'en saisissent ou pas, mais au moins on leur propose, parce qu'actuellement les entretiens de carrière existent, tout magistrat qui nous le demande, on est ravi de leur proposer un entretien de carrière, mais très peu nous le demande ou alors assez tard dans la carrière. Donc vraiment, il faut développer chez les collègues une vision un peu plus prospective de leur parcours. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

En outre, l'administration centrale profite de son pouvoir étendu au parquet pour aller plus loin dans sa démarche anticipatrice en menant des **entretiens exploratoires côté parquet**, un outil destiné à détecter les potentiels futurs Procureurs (chefs de juridiction) et Procureurs Généraux (chefs de cour) et à orienter la construction de leur parcours en cohérence avec les objectifs

⁵⁹ Guide 2022 *Magistrats : Vos droits*, édité en ligne par l'Union syndicale des magistrats, p. 65-66

organisationnels. En effet, ces entretiens exploratoires permettent à la DSJ de mettre en œuvre sa politique de segmentation visant précisément à pallier le manque d'attractivité du parquet.

« Dans nos entretiens exploratoires, il y a une dimension proactive, c'est-à-dire qu'on fait des entretiens exploratoires larges pour avoir en quelque sorte un vivier de magistrats intéressés par les fonctions de chef de juridiction. »* (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) *Faisant exclusivement référence au parquet

Le Conseil souscrit aussi à cette démarche d'accompagnement des magistrats dans leur carrière en proposant des *entretiens de carrière côté siège*, leur pouvoir de proposition et de nomination des fonctions hiérarchiques du siège le leur permettant. Néanmoins, la mobilisation de cet outil est une autre occasion pour le Conseil de marquer son désaccord quant à la limitation de son pouvoir à l'égard des magistrats de base du siège et de tous les magistrats du parquet. En effet, en tant que garant de l'indépendance, cet acteur organisationnel ne considère pas « normal » que la DSJ jouisse de cet espace d'interaction directe avec les magistrats pour orienter leurs comportements de carrière en fonction d'objectifs plus ministériels qu'institutionnels.

« Le Conseil a procédé à des entretiens de carrière des Présidents et des Premiers Présidents. Donc, ça c'est tout à fait nouveau au bout de cinq ans. C'est-à-dire qu'il peut leur donner des orientations. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« Le Conseil voudrait aller au-delà de l'avis favorable et voudrait en fait pouvoir proposer, les Procureurs Généraux et les Procureurs, je pense qu'il ne ferait pas plus mal que la formation au siège qui propose les Premiers Présidents et les Présidents, je pense qu'il ne ferait pas plus mal que la DSJ (...). L'office du Conseil n'est pas le même parce que vous avez quand même une grande différence d'approche entre proposer et donner un avis sur un projet de nomination. La formation au parquet aujourd'hui, quand elle donne un avis sur la nomination d'un Procureur ou d'un Procureur Général, elle, son rôle est de dire s'il n'y a pas des raisons objectives qui conduisent à donner un avis défavorable au projet qui est présenté, donc c'est quand même assez limité (...). La proposition est complètement différente, la proposition... vise à travailler sur un vivier et à aller dans ce vivier chercher la personne qui, pour vous, présente le profil le plus adéquat pour le poste que vous voulez pourvoir, c'est un exercice qui est tout à fait différent. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

« Est-ce qu'il est normal que la gestion des carrières de juge soit répartie entre la DSJ et le Conseil, c'est..., c'est un vrai problème (...). Mis à part les magistrats qui demandent un rendez-vous à la DSJ pour avoir une idée sur leur carrière, ce qui est d'ailleurs sur le plan des principes, bon, ça peut se discuter, est-ce qu'il est normal qu'un magistrat du siège prenne rendez-vous avec le ministère pour savoir quelle est la carrière qu'il peut envisager ? Bon, ça peut se discuter. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

1.4.3. Les dispositifs d'arrière-plan : évaluation, avancement, formation

Alors que les dispositifs et outils spécifiquement dédiés à la gestion des carrières sont en proie à la lutte de pouvoir entre les deux acteurs principaux que sont le Conseil et l'administration centrale, les dispositifs d'évaluation, d'avancement et de formation continue font entrer sur le devant de la scène des enjeux individuels et managériaux autrement importants.

Premièrement, le dispositif d'**évaluation** doit permettre de récolter des informations tangibles sur le dossier d'un magistrat, l'appréciation de sa qualité jouant un rôle majeur dans le processus d'arbitrage des mobilités. Pour rappel, l'ordonnance statutaire (article 12-1) prévoit que cette évaluation soit effectuée tous les deux ans. La procédure d'évaluation se déroule en trois étapes (décret du 7 janvier 1993) : le chef de juridiction (n+1) rédige une première évaluation à l'issue de l'entretien préalable avec le magistrat, le chef de cour (n+2) en tant qu'autorité évaluatrice rédige ensuite sa propre évaluation, et l'évaluation est notifiée au magistrat qui dispose d'un délai de 8 jours pour émettre des observations, en l'absence desquelles l'évaluation devient définitive. En cas de désaccord, même au-delà de ce délai, le magistrat dispose d'une voie de recours auprès de la Commission d'avancement. L'évaluation prend la forme d'une note écrite qui décrit les activités du magistrat et porte une appréciation générale en précisant les fonctions auxquelles il est apte et en indiquant les éventuels besoins de formation. Cette partie « littérale » est soutenue par une grille d'évaluation des compétences professionnelles, juridiques et techniques, avec une échelle allant de « insuffisant » à « exceptionnel » (selon un système de croix). Le magistrat a aussi voix au chapitre en présentant lui-même ses activités dans l'annexe 1. Le dossier d'évaluation d'un magistrat porté à la connaissance de la DSJ et du Conseil lors des vagues de mobilité doit comprendre l'ensemble de ces pièces.

Aussi formalisé puisse-t-il sembler, ce dispositif, en son état actuel, soulève plusieurs questions quant à la valeur décisionnelle des informations qu'il est susceptible de fournir aux acteurs organisationnels pour arbitrer les vœux de mobilité des magistrats et détecter des potentiels. En effet, la capacité du chef de cour à évaluer le travail réel du magistrat et à rendre compte des compétences acquises localement interroge dans les juridictions de grande taille. De plus, face au vide des textes de loi sur la manière d'apprécier le niveau de maîtrise des compétences, chaque chef de cour applique sa méthode pour apposer les croix sur la grille d'évaluation, conduisant ainsi à des disparités notoires d'une cour à une autre. Quant à l'appréciation littérale, la dimension implicite de sa rédaction, mise en avant précédemment (règle discrétionnaire n°14), pose la question de la tangibilité de son contenu. Enfin, si les chefs de cour évaluent les magistrats, ils ne sont eux-mêmes plus évalués dès lors qu'ils sont promus en hors hiérarchie

(notant toutefois la volonté de l'organisation judiciaire de remédier à ce manquement, un projet d'évaluation à 360° par un organe *ad hoc* étant en cours d'expérimentation en 2023⁶⁰).

« *Il reste ce dossier du magistrat et on revient au point de départ, à savoir est-ce que le système d'évaluation des compétences dans la magistrature permet d'avoir une idée réelle de la valeur des magistrats, ça... là effectivement c'est un gros problème.* » (Membre du Conseil n°3, 2021).

« *Ils [les chefs de juridiction] font leur évaluation, donc elle est au dossier aussi. Donc, parfois, sur des cours d'appel comme Paris, très clairement, c'est celle du chef de juridiction qu'on va lire, parce que si on lisait celle du chef de cour, on n'aurait rien.* » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« *Parce que finalement, d'une juridiction à l'autre, vous n'êtes pas noté de la même manière (...). Mais très clairement, il faut se le dire, vous n'êtes pas évalué pareil, à Paris qu'à Amiens où j'ai commencé par exemple.* » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« *Il faudrait arriver à détecter les potentiels, mais ça pose la question de l'évaluation et de sa qualité aujourd'hui, elle n'est pas du tout au niveau adéquat, elle n'est pas faite comme il faut, elle n'est pas faite de façon opérationnelle dans la mesure où elle n'est pas suffisamment engagée en termes de détection des profils.* » (Membre du Conseil n°1, 2021)

« *Ils [les chefs de cour et de juridiction] ne sont plus évalués depuis plusieurs années. Ça pose problème quand même.* » (Membre du Conseil n°2, 2021)

Deuxièmement, la mobilité hiérarchique des magistrats nécessite une inscription préalable au tableau d'**avancement** pour le passage du 2nd au 1^{er} grade selon les conditions édictées dans l'ordonnance statutaire (règle statutaire n°5). Pour reprendre les termes de la Sous-directrice RH, la procédure de ce dispositif de gestion semble être « *mécanique* » et « *automatique* ». En effet, le bilan de la Commission d'avancement est sans équivoque : « plus de 97 % des candidats présentés pour la première fois par les chefs de cour sont inscrits au tableau d'avancement »⁶¹. Ainsi, l'enjeu pour le magistrat n'est pas tant d'obtenir son avancement au 1^{er} grade mais de parvenir à le rendre effectif par une mobilité sur un poste qui y correspond, notant la condition géographique de cette mobilité hiérarchique (règles statutaire n°4). La promotion en hors hiérarchie est, quant à elle, soumise à l'appréciation du dossier d'évaluation du magistrat ainsi qu'aux différentes exigences de mobilité spécifiquement requises par le cadre statutaire.

Troisièmement, tel que la règle statutaire n°8 le prévoit, un dispositif de **formation continue** oblige les magistrats à se former tout au long de leur carrière. Au-delà des formations imposées lors des changements de fonction ou prises de première fonction hiérarchique, les magistrats choisissent librement leurs 5 jours de formation dans un catalogue mis à disposition par l'ENM.

⁶⁰ Une proposition issue du rapport Canivet (2019) à laquelle le Conseil se dit favorable sous conditions (cf., rapport d'activité du Conseil supérieur de la magistrature 2019, p. 117).

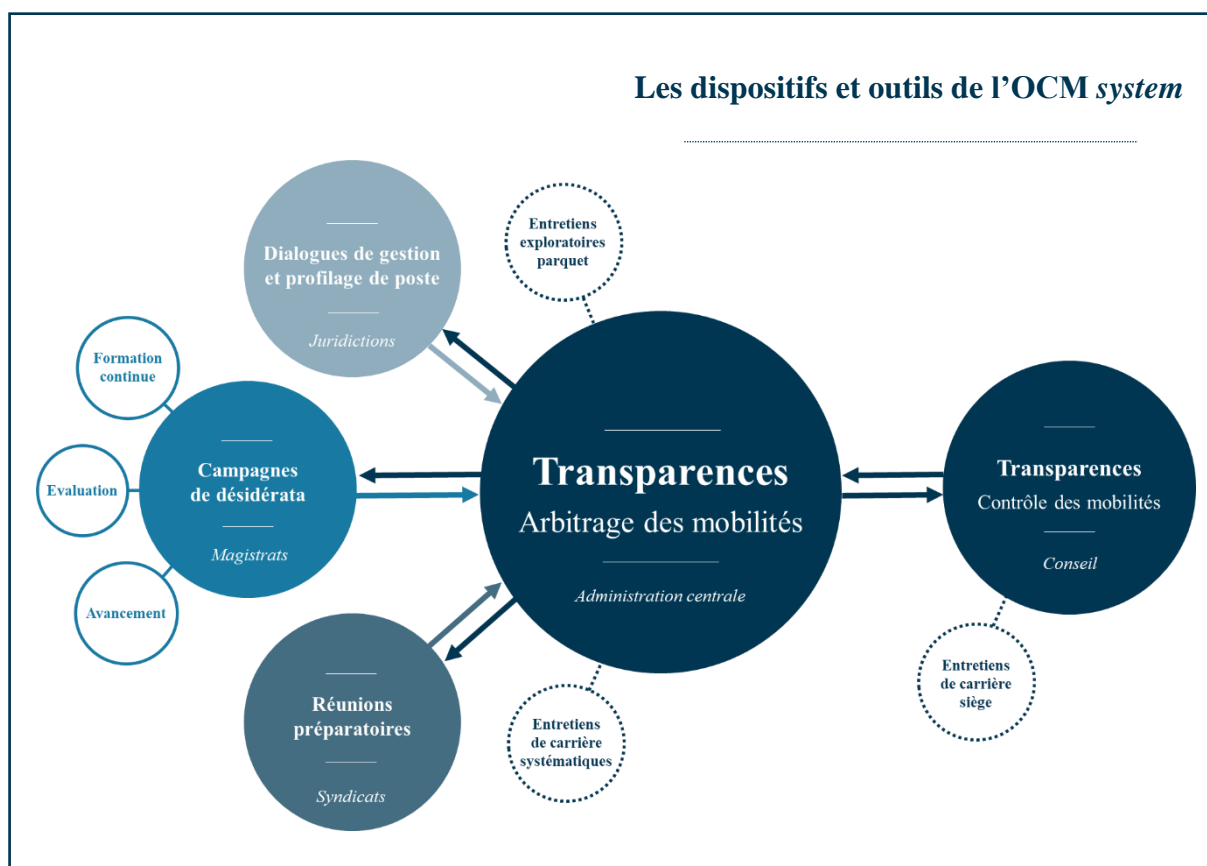
⁶¹ Guide 2022 *Magistrats : Vos droits*, édité en ligne par l'Union syndicale des magistrats, p. 82

Pour autant, en cohérence avec l'objectif qualitatif de gestion des carrières, le parcours de formation est considéré comme un levier de développement de carrière et constitue ainsi un élément important du dossier du magistrat qui est scruté par les acteurs organisationnels lors des vagues de mobilité.

« D'une manière générale, c'est une des premières choses que regarde le Conseil, quelles sont les formations suivies par le candidat. » (Membre du Conseil n°3, 2021).

« Il faut d'ailleurs remplir l'annexe de ses activités dans la juridiction et des formations suivies. Et à l'occasion de l'entretien, le chef de juridiction doit poser la question "quelle formation ?", le mettre dans son compte rendu et dans son avis sur la grille d'évaluation (...). Ce qui est très intéressant, c'est de relier la réflexion avec la DSJ et les chefs de juridiction sur comment on rend encore plus cohérent l'évaluation qui est faite par les chefs de juridiction et le fait de remplir cette obligation de formation, et la question de l'adéquation aux besoins. » (Sous-directrice FC, ENM, 2019)

L'OCM *system* s'articule ainsi autour de plusieurs dispositifs et outils qui s'inscrivent dans des temporalités différentes de la gestion des carrières. En répondant à une démarche d'anticipation (encore en développement au moment de mon étude), les entretiens de carrière et les entretiens exploratoires sont des occasions pour les deux acteurs organisationnels principaux, que sont le Conseil et l'administration centrale, de promouvoir sur le long cours les règles de gestion des carrières en cohérence avec les valeurs et les objectifs qualitatifs qu'ils ne semblent pas toujours soutenir à l'unisson. Quant aux Transparences, supportées par les dispositifs connexes, elles constituent le « centre névralgique » de l'OCM *system*, celui qui cristallise l'essence des interactions entre les magistrats et l'organisation judiciaire, celui qui donnera à voir la manière dont les règles de gestion des carrières sont implémentées dans la pratique pour répondre à la quête organisationnelle de flexibilité stratégique. Si le Conseil et l'administration centrale ne sont pas directement parties prenantes de l'évaluation (confiée aux responsables hiérarchiques en local), de l'avancement (administrée par la Commission d'avancement) et de la formation continue (pilotee par l'Ecole), la lecture qu'ils en font lors des Transparences leur confère un pouvoir décisionnel qui leur permet de sanctionner les comportements des magistrats à ce moment clé de gestion de leurs mobilités et de les orienter lors des entretiens destinés à les accompagner dans la construction de leur carrière.



La description de l'OCM *system* de l'organisation judiciaire met en lumière la centralisation de la gestion des carrières des magistrats, que ce soit dans la coordination des missions des acteurs organisationnels par l'administration centrale ou dans l'articulation des dispositifs et outils de gestion autour des Transparences. En effet, malgré sa configuration pluri-acteur, le système de gestion des carrières octroie à la Direction des services judiciaires le rôle de chef d'orchestre, celui qui s'efforce de mettre en musique les politiques insufflées par le ministère de la Justice, et notamment celles de modernisation. Cette centralisation lui offre un pouvoir d'action et de contrainte sur les carrières des magistrats susceptible de servir sa nouvelle quête de flexibilité stratégique. Pour autant, en tant qu'acteur indépendant, le Conseil supérieur de la magistrature incarne un contre-pouvoir incontournable et les règles de gestion des carrières constituent le terrain sur lequel il peut s'exprimer. Ce système quasi-bicéphale présage ainsi d'une double dynamique structurelle de gestion des carrières, des orientations divergentes pouvant justement se traduire par la promotion de scripts de carrière différents.

2. Identification des scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire

Au-delà d'expliciter la structuration de l'OCM *system*, les acteurs organisationnels principaux, que sont l'administration centrale, le Conseil et l'Ecole, « font parler » les règles de gestion des carrières et les « mettent en scène » dans des histoires de carrière qui forment les scripts de carrière *promus*. Le sens donné à ces histoires permet de caractériser la dimension cognitive des scripts de carrière. La mise en avant des actions souhaitées et attendues, celles qui doivent se dérouler dans ces histoires, permet de caractériser la dimension comportementale des scripts de carrière. Et la distinction faite entre les bonnes et les mauvaises histoires permet de caractériser la dimension normative des scripts de carrière.

Si les acteurs organisationnels s'appuient sur les mêmes règles de gestion des carrières, ils ne les « encodent » pas de la même manière. En effet, leurs discours respectifs révèlent des divergences significatives qui ne conduisent pas à la même réalité souhaitable. Ainsi, deux scripts de carrière *promus* émergent. L'un s'impose comme « institutionnel » dans le discours tenu par le Conseil, celui-ci veillant à sanctuariser le principe d'indépendance, et l'autre s'affiche comme « modernisateur » dans le discours de l'administration centrale, celle-ci adoptant une logique plus déterministe à des fins stratégiques. Pour autant, aussi marqués puissent-ils paraître, des tensions les traversent et altèrent leur capacité de guidance.

2.1. La dimension cognitive : segmentation vs. unification

L'exposé des règles de gestion des carrières a montré que si chacune d'entre elles a une finalité qui lui donne un sens propre, c'est la combinaison cumulative de ces règles qui structure l'OCM *system*. Il s'agit alors d'identifier le sens que les acteurs organisationnels donnent non pas à une règle mais au système de règles, afin de fournir une signification collectivement partageable de ce que devraient être, selon eux, les carrières des magistrats.

2.1.1. Pour des représentations alternatives aux modèles classiques de carrière

La quête de flexibilité stratégique, dans son appréhension désormais plus qualitative, demande à l'organisation judiciaire d'être en capacité d'« avoir le bon magistrat » à chacun des postes qui se montre nécessaire au bon fonctionnement de la Justice. Afin de satisfaire à cette exigence, l'administration centrale peut s'appuyer sur le large champ des possibles qu'offrent les règles de gestion des carrières. Celles-ci créant un espace de carrière multidirectionnel, il est possible

d'y projeter différentes façons de se représenter une carrière de magistrat et de dépasser la seule représentation dominante de la « carrière ascendante » fondée sur la mobilité hiérarchique.

« L'idée ce n'est pas de faire de chacun un chef de juridiction ou Premier Président de la Cour de cassation, mais c'est plutôt que chaque magistrat trouve son compte dans la diversité des carrières qui sont offertes, parce que c'est quand même le cas dans la magistrature, il n'y pas une façon de faire carrière, il y a plein de façons de faire carrière. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

En soutenant toutes les formes de mobilité, les règles statutaires permettent à la DSJ de faire sens des combinaisons possibles à l'échelle d'une carrière en cohérence avec ses objectifs stratégiques. Si la tendance est à la spécialisation, elle ne doit pas pour autant supplanter les principes fondamentaux d'unité et de polyvalence (règles statutaires n°2 et n°3) qui encouragent la mobilité siège/parquet et la mobilité fonctionnelle. Il s'agit au contraire de s'en servir à bon escient pour pourvoir aux besoins opérationnels de l'organisation judiciaire, allant du besoin d'expertise, dans les domaines précis du droit créés par les réformes, au besoin d'adaptabilité, pour absorber la masse du tout-venant de l'activité judiciaire. En donnant une utilité et une finalité stratégique à chacune de ces « filières », pour reprendre le terme employé par la Sous-directrice RH, l'administration centrale structure l'espace de carrière. Elle y trace des voies sur lesquelles s'engager et segmente ainsi les représentations de carrière. L'émergente « carrière spécialisée », répondant à la logique de compétences et soutenue par le dispositif de profilage de poste, s'ajoute aux plus traditionnelles « carrière généraliste » et « carrière ascendante ».

« Il y a ceux notamment qui vont se plaire dans des fonctions généralistes qui, toute leur carrière, vont passer du siège au parquet, d'une fonction du siège à une autre fonction, de fonction spécialisée à fonction non spécialisée. Et on a besoin de ces collègues qui sont extrêmement adaptables et qui notamment dans des juridictions petites ou moyennes, sont vraiment d'un grand secours. Et puis il y a les magistrats qui au contraire à un moment vont se spécialiser dans leur carrière plus ou moins tôt, qui vont ensuite creuser une filière de spécialiste donc en étant d'abord... admettons, juge d'instruction en première instance [c'est-à-dire dans un tribunal], puis en devenant juge d'instruction financier, puis en passant en cour d'appel, ils vont se spécialiser aussi sur le financier, éventuellement pourquoi pas le PNF. Et on a besoin aussi de ces compétences-là parce que sur un certain nombre de postes, on a vraiment besoin de magistrats spécialisés, d'où les profils de poste d'ailleurs. »* (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) *Parquet national financier

En outre, pour renforcer l'attractivité du parquet, l'un des objectifs assignés à la gestion des carrières, l'administration centrale cherche à moderniser la façon de se représenter les carrières ascendantes qui peuvent s'y construire. La normativité de la voie dite « classique », représentée par sa linéarité, sa verticalité et sa prévisibilité, ne doit pas être la seule option perceptible par les magistrats. Des alternatives plus souples et donc plus désirables doivent être proposées au

travers d'histoires de carrière plus diversifiées mais tout autant appropriées pour accéder aux postes de Procureur et de Procureur Général.

« L'objectif c'est de mixer les profils, ce n'est pas de défavoriser les uns ou les autres, mais c'est de laisser de la place, à ceux qui ont une carrière un tout petit peu différente, un tout petit peu moins linéaire que celle de Procureur qui monte les échelons et des tailles de parquet progressivement. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« Ce qui veut dire qu'il faut faire des nominations de Procureurs qui ont commencé la voie classique on va dire, c'est de commencer sur un petit parquet assez jeune, puis monter la taille du parquet progressivement jusqu'à Procureur Général, ça, c'est la voie classique. Donc, il faut qu'il y ait de la place pour ces magistrats qui choisissent de s'inscrire tôt dans cette filière, mais on souhaite aussi faire rentrer dans la filière Procureur des gens qui n'ont pas suivi ce cadre prédéfini, c'est-à-dire qui ont pu justement soit avoir une expérience en étant, je ne sais pas moi, Préfet ou qui ont une expérience à l'international, ou qui ont une expérience en administration centrale, qui du coup, forcément va leur prendre du temps à un moment dans leur carrière, donc pendant ce temps-là, ils ne sont pas petits Procureurs par exemple, ou alors ils sont petits Procureurs à un moment, et puis après ils choisissent de faire autre chose, soit un détachement, soit de passer par exemple par un parquet général en étant substitut général ou Avocat général, et là aussi c'est un enrichissement parce qu'aller découvrir le second degré quand on est au premier degré*, c'est toujours un enrichissement parce que du coup, on a une vision en fait de l'institution plus large. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) *Le 1^{er} degré correspond aux tribunaux et le 2nd degré aux cours d'appel*

Cette représentation « moderne » de la carrière ascendante au parquet répond aussi à l'objectif d'attirer plus particulièrement les femmes pour lesquelles l'option « classique » semble moins accessible. Cette problématique est d'ailleurs partagée par le membre du Conseil n°1 qui se montre ouvert à une lecture adaptée des règles dévolues à la mobilité hiérarchique dans ce cas précis (notamment les règles statutaires n°4 et n°7 imposant la mobilité géographique pour la première et requérant une mobilité en détachement pour la seconde).

« Les femmes qui justement n'ont pas forcément, ou plus rarement les carrières linéaires, petit Procureur, moyen Procureur, etc. Les femmes ont plus souvent des carrières un peu plus, un peu différentes qui passent notamment par des parquets généraux par exemple. Ou alors elles sont Procureurs à un moment et puis ensuite elles vont choisir de faire autre chose, et après il faut re-renter dans la filière Procureur, donc là ça demande une attention particulière. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« C'est assouplir les conditions effectivement en termes de mobilité, les femmes sont peut-être moins mobiles aujourd'hui donc il faudrait peut-être être moins regardant sur cette mobilité, quand on a vraiment des profils qui tiennent la route et qui présentent toutes les qualités pour devenir chef. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

2.1.2. La contre-représentation de la carrière institutionnelle

Si l'administration centrale écrit ainsi ses propres histoires de carrière de manière à proposer aux magistrats un éventail de possibilités prédéfinies, le Conseil, arrimé au principe cardinal d'indépendance, se montre bien moins explicite en la matière. En effet, de sa perspective, le champ des possibles offert par les règles statutaires ne doit pas être limité, il doit rester ouvert pour permettre aux magistrats de se l'approprier. Dans cet espace de carrière multidirectionnel, chaque magistrat doit pouvoir butiner telle une abeille d'une fonction à une autre, sans entrave, pour continuellement enrichir ses compétences et se renouveler.

« En fait la carrière, ça se fait, j'allais dire soi-même. Il y a le management, il y a les conseils, mais on est aussi acteur de ce que l'on fait. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« On a quand même une profession qui a l'immense intérêt de permettre de faire des choses complètement différentes tout au long d'une carrière et en réalité de changer de métier quand on change de fonction et ça, c'est quand même quelque chose d'intéressant. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

Y voyant là un gage d'excellence au service de la qualité de la Justice, l'histoire de carrière que défend le Conseil est celle d'une « carrière institutionnelle » qui soutient l'ensemble des valeurs fondamentales véhiculées par les règles statutaires. En faisant sens de la mobilité sous toutes ses formes, sans en favoriser une plus qu'une autre, cette représentation fonde l'exceptionnalité des carrières de magistrat. Elle combat l'immobilité et s'inscrit en faux de toute démarche de « filiarisation ». La règle managériale (n°11) limitant le profilage de poste instaurée sous l'impulsion du Conseil en est d'ailleurs une illustration concrète.

« Et c'est pour les obliger à ne pas être mono-fonction. Combien de fois j'ai vu des magistrats sur des rails ! Le pire que j'ai vu, c'est un juge d'instruction à Paris, 35 ans juge d'instruction à Paris ! Il a atteint son seuil de compétences depuis longtemps. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« Pour moi, c'est à 360 degrés, ne se fermer aucune porte. Combien de fois j'ai vu des magistrats : "ah moi, c'est cour pénale. Moi, c'est juge d'instruction, moi c'est juge des enfants". Et donc je leur parle, et je leur demande "vous êtes dans quel tiers ? Enthousiaste, bof, dépressif ?". Voilà ! Donc, moi, je leur ouvre des portes. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« Je comprends très bien la logique d'avoir des spécialistes dans les différentes matières, mais il faut aussi assurer la carrière des généralistes. Il faut aussi permettre à quelqu'un qui a été généraliste à une certaine époque de sa carrière de devenir spécialiste (...). Il faut faire en sorte qu'il n'y ait pas de cloison étanche entre les différentes spécialités (...), un magistrat qui n'a jamais fait de procédure pénale financière, si à un certain moment de sa carrière il veut faire de la finance, il doit pouvoir le faire, donc il faut lui permettre d'accéder. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

Le Conseil et la DSJ se démarquent ainsi par le sens qu'ils entendent donner à la vocation prescriptive du système de règles de gestion des carrières. Alors que le Conseil veille à protéger l'indépendance de la « carrière institutionnelle » pour ses vertus corporatistes en veillant à préserver un champ des possibles unifié, l'administration centrale s'emploie à segmenter les représentations de carrière dans sa quête de flexibilité qualitative en appuyant les finalités respectives de la « carrière ascendante » dans ses versions « classique » et « moderne », de la « carrière généraliste » et de la « carrière spécialisée ».

2.2. La dimension comportementale : objectivation vs. ouverture

Au travers de leurs discours, les acteurs organisationnels veillent aussi à traduire les règles de gestion des carrières en actions, en valorisant les « bons » leviers de développement de carrière et en montrant la « bonne » manière de les activer. Des attentes sont ainsi formulées sous la forme d'incitations à adopter les comportements de carrière appropriés, ceux qui sont souhaités et recherchés par l'organisation judiciaire : des mouvements à privilégier (certaines mobilités), des temporalités à suivre (certains cycles) et des ressources à mobiliser (certaines formations).

2.2.1. La prévention du risque d'immobilité siège/parquet

Le Conseil et la DSJ s'accordent sur le fait d'alerter les magistrats sur leur risque de s'enfermer dans l'un des deux pans du corps. En effet, en choisissant de s'inscrire prématurément et durablement au siège ou au parquet, le magistrat s'expose à voir ses futurs vœux de mobilité siège/parquet refusés par l'organisation judiciaire. Sanctionner ainsi le choix du magistrat qui consiste à ne pas capitaliser sur les possibilités d'ouverture qu'offre le principe d'unité (règle statutaire n°2) est un moyen détourné pour les acteurs organisationnels d'encourager la mobilité siège/parquet sur le temps long de la carrière.

« Par exemple des collègues qui sont déjà HH au parquet, souhaiteraient faire un passage au siège, mais s'ils ont fait toute leur carrière au parquet, sur un poste hors hiérarchie au siège donc qui va être très demandé, nécessairement la comparaison des profils, Président de chambre social quand on a été au parquet toute sa vie, ce n'est quand même pas évident donc, vous voyez, donc du coup, c'est trop tard, il aurait fallu qu'il fasse un petit pas de côté au siège à un autre moment pour pouvoir ensuite évoluer différemment, donc voilà. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019) *Hors hiérarchie.*

« On s'enferme vite dans une fonction, ou dans un siège ou parquet, et ensuite on se retrouve un peu bloqué ». « On a des collègues qui ont fait 15-16-20 ans de parquet et qui disent "j'ai vraiment envie de passer au siège en fait"... sauf que leur ancienneté fait qu'ils demandent des postes hiérarchie, et leur

carrière fait qu'ils se retrouvent en concurrence avec des collègues qui ont fait du siège et ils n'ont, entre guillemets, pas grand-chose à faire valoir en termes d'expérience technique sur le siège, voilà, de coordination éventuellement mais pas de fond juridique sur des matières au siège et du coup, bah leur candidature n'est pas privilégiée par rapport à d'autres (...). Je pense qu'il faut être prudent (...), pas s'enfermer (...), je pense que c'est un peu dangereux, et plus intéressant de faire les deux. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« Il y a un moment donné, si vous voulez, où c'est beaucoup plus difficile de migrer (...). Grosso modo au bout de 20 ans celui qui est juge restera juge et le parquetier restera parquetier. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

2.2.2. La mobilité en détachement comme tremplin de carrière

Si la mobilité en détachement est une obligation pour les magistrats visant l'accès à la hors hiérarchie (règle statutaire n°7), les acteurs organisationnels se rejoignent sur l'adoption d'une politique incitative élargie. En effet, « *faire un pas de côté* », pour reprendre l'expression de la Sous-directrice RH, en dehors des juridictions, dans les autres organes judiciaires ou dans d'autres administrations, est présenté comme une stratégie gagnant/gagnant au service à la fois de l'ouverture de l'organisation judiciaire et de l'enrichissement du magistrat quel que soit le chemin qu'il prendra ensuite. Afin que cette mobilité en détachement puisse jouer son rôle de tremplin de carrière pour le magistrat, elle doit être « *passagère* », elle peut se répéter mais à condition qu'elle soit toujours suivie d'un retour en juridiction.

« Là on est plutôt sur une règle globale qui consiste à dire que les magistrats qui choisissent d'avoir une expérience extérieure au corps, et d'aller soit dans un autre ministère, soit... il y a tout type de détachement, ça peut être à l'étranger, dans une juridiction internationale, dans une organisation internationale, et l'idée c'est de favoriser en fait les magistrats qui choisissent d'avoir des expériences extérieures parce que c'est une façon d'enrichir le corps en fait au retour, d'une vision peut-être plus large des institutions que celles que peuvent développer des magistrats qui multiplient les fonctions au sein de la magistrature. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« Énormément de choses en termes d'ouverture d'esprit, ça apprend déjà beaucoup en termes de réflexion, en termes de réactivité, ça élargit un peu le cercle de ses réflexions parce que ça vous oblige à étendre un petit peu le champ des problématiques sur lesquelles vous travaillez (...), ça donne une connaissance assez fine du fonctionnement des institutions (...). Donc moi je recommande toujours les passages dans l'administration centrale, simplement, je dis, faut pas y rester trop longtemps parce qu'on oublie vite et je crois beaucoup à l'enrichissement sur des passages, des allers-retours juridiction/administration centrale dès lors qu'ils n'excèdent pas trois ou quatre ans. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

« Ça fait partie même de l'ADN du magistrat au-delà de la mobilité géographique et fonctionnelle, c'est pour s'enrichir dans le cadre de ces exercices de détachement. » (Sous-directrice FC, ENM, 2019)

2.2.3. *Le passage obligé de la mobilité géographique en question*

Les attentes à l'égard de la mobilité géographique ne semblent pas faire l'unanimité parmi les acteurs organisationnels. En effet, la Conseillère mobilité-carrière explique qu'elle s'impose comme principe général à toutes les mobilités gérées lors des Transparences, qu'il s'agisse d'une mobilité hiérarchique (conformément à la règle statutaire n°4), d'une mobilité siège/parquet (tel que la règle managériale n°10 l'exige) ou même d'une mobilité fonctionnelle (ce qui ne relève d'aucune règle identifiée). A cet égard, l'Ecole confirme que l'organisation judiciaire présente la mobilité géographique comme un levier incontournable de développement de carrière. Mais les positions sont plus nuancées au sein du Conseil. Dans la continuité de son combat contre l'immobilité, le membre n°2 revendique la nécessité de la mobilité géographique dans la construction de carrière des magistrats, une position prescriptive qui semble s'inscrire en rupture avec celle du membre n°3, plus circonspect sur le sujet. Quant au membre n°1, tel qu'exposé précédemment, il se montre plus souple en particulier à l'égard des carrières ascendantes des femmes. Si les règles de gestion des carrières contribuent sans équivoque à faire de la mobilité géographique un passage obligé, voire obligatoire dans certaines situations, cette absence de consensus met en lumière un point de tension qui appelle à être observé plus avant dans la pratique.

« Nous, on exige de la mobilité géographique, par principe, on ne prend pas son avancement sur place au sein d'une même juridiction, ni en changement fonctionnel. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« Tout le développement de la carrière est fondé sur la mobilité géographique. Vous ne pouvez pas, vous n'avancez pas. » (Sous-directrice FC, ENM, 2019)

« Elargir leurs desiderata fonctionnels, de pas rester rivé et d'élargir leurs desiderata géographiques en leur disant : "c'est sûr, ça ne sera pas simple pour vous, mais acceptez de bouger". Et en fait, ceux qui font ça, bah, en général, ça marche. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« Voyez par exemple, aux conseillers référendaires, je leur dis "demandez telle cour, telle cour, telle cour". Ils disent "moi, je ne suis pas mobile, j'habite à tel endroit". Je leur dis "pendant 3 ans, ça va être compliqué pour vous. Mais faites-le, sinon vous allez rester je ne sais pas combien de temps". Donc, ils m'écoutent. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« Le Conseil n'a pas toujours fait de la mobilité géographique une condition sine qua non d'une candidature. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

2.2.4. Des temporalités de carrière standardisées

L'initiation des mobilités par les magistrats est contrainte par l'obligation d'immobilité de 3 ans (règle managériale n°9). La volonté de réguler le flux temporel des mobilités à des fins de stabilisation de l'organisation du travail en juridiction a vraisemblablement créé un standard de référence. En effet, l'administration centrale et le Conseil présentent ces 3 ans comme la « bonne » durée d'occupation d'un poste ou d'une fonction, celle qui permet au magistrat de développer son adaptabilité, de maintenir sa curiosité en éveil et de stimuler en continu son enrichissement, au service de l'exigence d'excellence. Ce repère temporel se retrouve ainsi à plusieurs reprises dans les discours tenus par les acteurs organisationnels comme s'il était attendu que la carrière d'un magistrat se construise selon une succession de microcycles de 3 ans. Qu'il s'agisse de concéder à une mobilité géographique (tel que le soutient ci-dessus le membre du Conseil n°2) ou de faire bon usage d'une mobilité en détachement (tel que l'exposent ci-dessous la Conseillère mobilité-carrière et le membre du Conseil n°1), le magistrat semble devoir caler ses mouvements sur ce rythme souhaité des 3 ans.

« C'est vrai que, généralement, c'est plutôt 3 ans, une durée de fonction assez satisfaisante, à la fois pour prendre son poste en main, commencer à maîtriser et puis ensuite, avoir quelques années, où on est efficace, et pas partir trop vite. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« Des allers-retours qui n'ont jamais excédé 3 ans parce que je trouve que sinon on s'appauvrit voilà, et on finit par se scléroser en oubliant les réalités du terrain. » (Membre du Conseil n°1, 2021, évoquant ses propres mobilités en détachement et les détachements en général)

La DSJ entend ainsi systématiser sa proposition d'entretien de carrière à 6 ans, autrement dit au moment clé de sortie de la phase d'exploration du magistrat (correspondant donc à deux fonctions ou postes occupés depuis la fin de sa formation initiale) et d'entrée dans la phase d'établissement de sa carrière. Ce rendez-vous constitue un moment particulièrement propice à l'orientation de sa carrière en fonction des objectifs organisationnels.

« Notre ambition, c'est de faire une proposition systématique d'entretien de carrière à un stade de la carrière, donc là on l'a fixé à 6 ans de fonction, pour les magistrats puisque 6 ans en gros c'est le deuxième poste, c'est avant le premier grade. Et on pense que c'est un moment qui serait déjà intéressant pour avoir un entretien de carrière. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

La mobilité hiérarchique s'inscrit, quant à elle, dans une temporalité plus longue. L'obligation d'ancienneté pour avancer du 2nd au 1^{er} grade (règle statutaire n°5) marque un premier repère temporel dans l'ascension du magistrat à 7 ans. S'agissant de la promotion en hors hiérarchie, les règles dévolues à cette seconde étape de l'ascension du magistrat ne s'appuient pas sur l'ancienneté mais sur un cumul d'exigences de différentes mobilités (règles statutaires n°4 et

n°7). Pour autant, il semble qu'un standard d'ancienneté soit là aussi de rigueur : l'organisation judiciaire n'entend pas permettre aux magistrats d'accéder aux hautes fonctions hiérarchiques avant 14 ans d'exercice au 1^{er} grade. Ainsi, bien que la mobilité hiérarchique soit statutairement soumise au mérite (règle statutaire n°5), la standardisation de ces temporalités de carrière permet aux acteurs organisationnels de maîtriser les évolutions des magistrats dans le temps.

« Pour être nommé hors hiérarchie par rapport au premier grade, en général, il faut 14 ans au premier grade. Et on a beaucoup de magistrats qui sont au premier grade, qui au bout de 7-8 ans voudraient être nommés hors hiérarchie. Donc, ces magistrats, on leur dit "mais ce n'est pas possible, il faut que vous demandiez d'autres postes avant de pouvoir être nommé hors hiérarchie". » (Membre du Conseil n°2, 2021)

2.2.5. La formation continue comme atout recherché

Avec le soutien de l'École, l'administration centrale entend faire de la formation continue une ressource stratégique en valorisant notamment les « cycles approfondis » qui permettent aux magistrats de se spécialiser dans des domaines précis du droit. Si le strict respect du principe d'indépendance empêche d'imposer ces cycles approfondis comme un prérequis pour l'accès aux fonctions spécialisées, la DSJ s'efforce d'en faire un passage obligé. En effet, l'espace de libre-arbitre offert par les règles discrétionnaires lui permet d'orienter les choix des magistrats en faisant de ces « parcours qualifiants »⁶² un atout recherché pour les mobilités fonctionnelles et en indiquant aux candidats les ayant suivis qu'ils font partie des profils souhaités.

« Donc les parcours, donc nous, oui évidemment que dans la gestion des carrières, ce qu'on est en train de faire : approche par compétence, les cycles approfondis. (...) il y a le CADDE, Cycle approfondi d'études en droit de l'entreprise, ceux qui veulent rentrer au PNF c'est-à-dire au Parquet national financier, gestion de carrière, il va le mettre sur son CV. Le CADELCO, Cycle approfondi d'études de la criminalité organisée. Aujourd'hui, je pense qu'on a réussi vraiment l'exercice, moi qui ai fait partie des JIRS [Juridictions interrégionales spécialisées] à l'époque où le CADELCO n'existait pas, aujourd'hui, c'est un mode de recrutement, on vérifie qu'on a suivi le CADELCO. Le CLAT, Cycle approfondi de lutte antiterroriste : c'est une commande, mais évidente, donc on crée des références, c'était... on a deux attentats en 2015... derrière, on y va. Donc la gestion de carrière pour avoir des magistrats spécialisés et c'est une vraie gestion de carrière que de rejoindre la juridiction antiterroriste qui est une action nationale. » (Sous-directrice FC, ENM, 2019)

De la même manière, le CADEJ (Cycle approfondi d'études judiciaires), en tant que programme sélectif dédié aux magistrats ayant une appétence pour le management et la gestion, est un atout recherché chez les candidats aux fonctions hiérarchiques. Bien que très favorable à la formation

⁶² <https://formation.enm.justice.fr/Pages/Parcours-qualifiants.aspx>

continue (dont le CADEJ) comme gage d'excellence et source d'enrichissement pour les magistrats, le Conseil s'est saisi de cette politique incitative pour réaffirmer son pouvoir de proposition des Présidents et Premiers Présidents (au siège) et d'avis favorable/défavorable sur la nomination des Procureurs et Procureurs Généraux (au parquet). En effet, au titre de l'indépendance, faire du CADEJ un passage obligé pour devenir chef de juridiction ou chef de cour ne doit ni faire de chaque promotion le seul vivier de candidats, ni octroyer aux lauréats un droit automatique à la nomination aux fonctions hiérarchiques.

« Mais en fait ce cycle, ça a été très compliqué. Ça a été compliqué avec le Conseil supérieur de la magistrature parce que le Conseil ne voulait pas se voir imposer des candidats qui avaient suivi ce cycle (...). Moi, je trouve que le CADEJ, c'est très bien. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« Les prérogatives constitutionnelles sont telles qu'on ne peut pas les obliger, par contre quand on voit ce qui se passe aujourd'hui avec le CADEJ, le CADEJ il a été très contesté, aujourd'hui vous vous apercevez que quand des futurs candidats Présidents ou Procureurs passent devant le Conseil, tout le monde leur demande s'ils ont fait le CADEJ et le fait d'être passé au CADEJ, c'est une valeur ajoutée pour ce type de candidat et ça c'est acquis aujourd'hui, c'est un plus pour les candidats (...). Mais ce n'est pas un passe-droit. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

En valorisant ainsi les comportements de carrière attendus, les acteurs organisationnels balisent le champ d'action des magistrats et leur indiquent le chemin qu'il est approprié de prendre pour construire leur carrière au sein de l'organisation judiciaire. Bien que les chemins balisés par le Conseil et l'administration centrale se rejoignent en plusieurs points, ils ne semblent pas pour autant dessiner le même tracé. En effet, tant qu'il s'agit d'inciter les magistrats à profiter du champ des possibles qui leur est offert (la mobilité siège/parquet, la mobilité en détachement, les microcycles de 3 ans), les deux acteurs organisationnels semblent s'accorder. En revanche, dès qu'il est question de contraindre ce champ des possibles (la systématisation de la mobilité géographique ou le choix de certaines formations comme passage obligé), le Conseil, avec ses divergences internes entre le siège et le parquet, et la DSJ jouent de leur pouvoir respectif pour faire valoir leurs attentes propres.

2.3. La dimension normative : anticipation vs. sanctuarisation

Si les règles de gestion des carrières servent d'appui à l'organisation judiciaire pour guider les magistrats, le principe d'indépendance qui les traverse pose aussi la question du rôle que les magistrats ont eux-mêmes à tenir dans la construction de leur propre carrière. Cette conception

organisationnelle du magistrat acteur de sa carrière est dotée d'un pouvoir normatif qui marque les discours tenus par les acteurs organisationnels.

2.3.1. Une carrière exemplaire se construit proactivement

Du côté de l'administration centrale, il est considéré que les magistrats ne sont pas enclins à penser leur carrière et encore moins à la planifier au-delà de l'étape d'après. Cette manière de faire carrière ne semble pas correspondre aux canons de la construction de carrière « *au sens noble* », pour reprendre le terme connoté employé par la Sous-directrice RH. Afin d'y remédier, l'accent est mis sur la nécessité d'insuffler aux magistrats une culture de la proactivité et de l'anticipation. En effet, selon la DSJ, la « bonne » manière de faire carrière est d'être acteur de sa carrière en établissant, non sans son concours, une stratégie qui permet d'atteindre un objectif de carrière prédéfini. L'administration centrale y voit un levier de reconnaissance pour des magistrats en peine de projection dans l'avenir, mais c'est aussi un moyen de les guider en amont et ce faisant, de réduire l'incertitude et l'imprévisibilité inhérentes à leur indépendance.

« La plupart de nos collègues n'ont pas spontanément, en fait de démarche de carrière, de construction de carrière, au bon sens du terme. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« Nous, ce qu'on en perçoit, de ma place en tout cas, c'est que finalement les magistrats ont assez peu de stratégie, ils ont peu de stratégie de carrière en tout cas, de carrière au sens noble, c'est-à-dire de construction de carrière. Par contre ils ont souvent des stratégies sur le poste d'après, c'est-à-dire ils sont dans un poste, ils souhaitent pour des raisons X ou Y, soit changer de fonction et aboutir sur telle fonction, soit ils souhaitent, ils privilégient un lieu géographique. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« Les magistrats ne se projettent pas dans une construction de carrière, je pense qu'il faut les accompagner et mieux les accompagner. Je crois que c'est important parce que beaucoup de magistrats rentrent avec beaucoup d'enthousiasme dans la carrière, sur des fonctions qui sont difficiles, exercent avec beaucoup d'enthousiasme leur fonction, notamment leur première fonction et leur deuxième fonction, mais en ne se projetant pas sur l'avenir. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

« Dans l'idée de leur construire leur parcours à eux, et parce que c'est ça aussi qui joue dans la reconnaissance, l'appréciation qu'on a de ses propres fonctions, la reconnaissance qu'on peut se donner à soi-même de la qualité du travail rendu. Effectivement des magistrats qui sont lassés de leur fonction, ne sont pas forcément les meilleurs, d'abord ils n'ont pas une bonne appréciation de leur propre travail et ils ne donnent pas forcément la meilleure image d'eux-mêmes, donc voilà. Après, tout n'est pas possible, il faut bien sûr faire matcher en fonction des possibilités de mutation, mais offrir cette possibilité de réflexion un peu plus prospective me paraîtrait être un élément très important. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

2.3.2. Une carrière exemplaire se construit librement et opportunément

Du côté de l'École, il est question d'autonomisation et d'individualisation de la gestion des carrières. Ici l'indépendance des magistrats est considérée comme un levier précieux de liberté qu'il ne s'agit pas de réguler ou de maîtriser par une démarche interventionniste mais de cultiver par un accompagnement ouvert afin de permettre à chacun de construire sa carrière « à sa manière » et de se réaliser selon ses aspirations personnelles et professionnelles.

« Vous aurez une réponse institutionnelle et juridique, et puis chaque parcours fait l'objet d'une expérience et d'une réponse. » (Sous-directrice FC, ENM, 2019)

« La gestion des carrières, c'est quoi ? Il n'y a pas une gestion de carrière globale, vous aurez une gestion de carrière qui répond à 8 700 gestions de carrière, c'est-à-dire que chaque personne a une gestion de carrière différente. »* (Sous-directrice FC, ENM, 2019) *Effectif 2019

« Les choix [de formation] restent optionnels. Donc il y a l'autonomie et la liberté qu'on revendique, le magistrat, il doit gérer aussi sa carrière autonome et individuelle, indépendamment des stratégies fixées et des lignes de conduite annoncées par la note de service RH. Et un magistrat a le droit de ne pas vouloir être HH, de ne pas vouloir faire de l'encadrement. »* (Sous-directrice FC, ENM, 2019) *Hors hiérarchie

Du côté du Conseil, les notions de stratégie ou de planification de carrière semblent heurter les valeurs fondamentales défendues, à tort ou à raison selon l'un ou l'autre pan du corps judiciaire. Ici la « bonne » manière de faire carrière ne doit pas consister à afficher une ambition ou à viser un objectif prédéfini. En effet, un objectif de carrière doit se construire au fur et à mesure, en saisissant les opportunités qui se présentent et en se formant en continu, afin de profiter à bon escient du champ des possibles et façonner sa carrière sur le long cours sans jamais s'enfermer.

« Il n'y a pas un magistrat dans la magistrature qui sait ce qu'il va faire pendant 40 ou 50 ans. On va avoir des carrières... maintenant de 50 ans, actuellement c'est 42 ans. Je vous l'ai dit moi, je n'avais pas de plan de carrière. Heureusement (...) parce que quelqu'un qui veut être Premier Président ou Procureur Général de la Cour de cassation, ça se voit, il suscite l'aversion immédiatement. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« J'ai effectivement tenu un discours [aux auditeurs de justice sortis d'école] qui consiste à dire "il ne faut pas de carriériste" (...). Essayez de vous former sur la vie des juridictions (...), commencez par vous demander si un jour vous ne voudrez pas être chef de juridiction, etc. Je pense que c'est des réflexions qu'il faudrait intégrer plus tôt et qu'on n'intègre pas suffisamment tôt effectivement, je pense par excès de modestie. » (Membre du Conseil n°1, 2021)

Ces « bonnes » manières de faire carrière indiquent finalement au magistrat comment il doit mobiliser les règles de gestion des carrières pour construire une « bonne » carrière. Les discours convergent ainsi vers sa responsabilisation, mais ils mettent aussi en lumière des divergences quant à la « bonne » manière de faire usage de son indépendance. En effet, la DSJ soutient un usage managérial selon lequel l'indépendance du magistrat fait la « noblesse » d'une carrière quand elle sait se mettre au service d'objectifs stratégiques qui sont à la fois individuels et organisationnels. Autrement dit, le magistrat doit se saisir de son indépendance pour anticiper la construction de sa carrière. Selon l'Ecole et le Conseil, l'indépendance du magistrat fait l'exemplarité d'une carrière quand elle vise un objectif plus « valoriel » que managérial, le développement individuel qu'elle permet servant la valeur institutionnelle cardinale qu'elle incarne. A cet effet, l'indépendance du magistrat doit être sanctuarisée. Alors que le principe d'indépendance fait l'exceptionnalité des carrières de magistrat, la manière dont il est mis à contribution à titre individuel, organisationnel ou institutionnel, fonde différemment la valeur d'exemplarité des carrières qui en résultent.

2.4. La concurrence de deux scripts de carrière promus

Les histoires de carrière ainsi écrites par les acteurs organisationnels constituent des scripts de carrière devant guider les magistrats vers les finalités recherchées. En mettant en avant des représentations de carrière, l'organisation judiciaire fait sens du système que forment les règles de gestion des carrières. En veillant à valoriser les comportements de carrière appropriés, elle traduit ces règles en actions attendues. Et en normalisant les bonnes manières de faire carrière, elle octroie une valeur d'exemplarité à la manière de mobiliser ces règles. Pour autant, les discours rendent compte d'histoires différentes : en « faisant parler » les règles de gestion des carrières, les deux principaux acteurs organisationnels de l'OCM *system*, l'administration centrale et le Conseil, n'aboutissent pas à la même « mise en scène ». En effet, la mise en cohérence de leurs discours respectifs permet de distinguer deux scripts de carrière qui sont conjointement et concurremment *promus* par ce système bicéphale.

2.4.1. La protection du script de carrière institutionnel

Au travers de la représentation de la carrière institutionnelle, le Conseil campe son rôle d'acteur indépendant dans l'OCM *system* et veille à l'intangibilité du principe d'indépendance en le considérant à la fois comme une ressource et une opportunité pour les magistrats, et comme une

condition et un objectif pour l'organisation judiciaire. Cette position protectrice s'inscrit en cohérence avec ce qu'il revendique comme étant la norme d'une bonne carrière, celle qui se construit librement et opportunément, qui laisse la main au magistrat tel que l'entend le principe d'inamovibilité (règle statutaire n°1). Sa volonté affirmée de préserver l'ouverture du champ des possibles le mène à adopter une politique incitative envers toutes les formes de mobilité et à valoriser, de concert avec l'administration centrale, les comportements de carrière qui les concrétisent (la prévention du risque d'immobilité siège/parquet, la mobilité en détachement comme tremplin de carrière, la standardisation des microcycles de 3 ans).

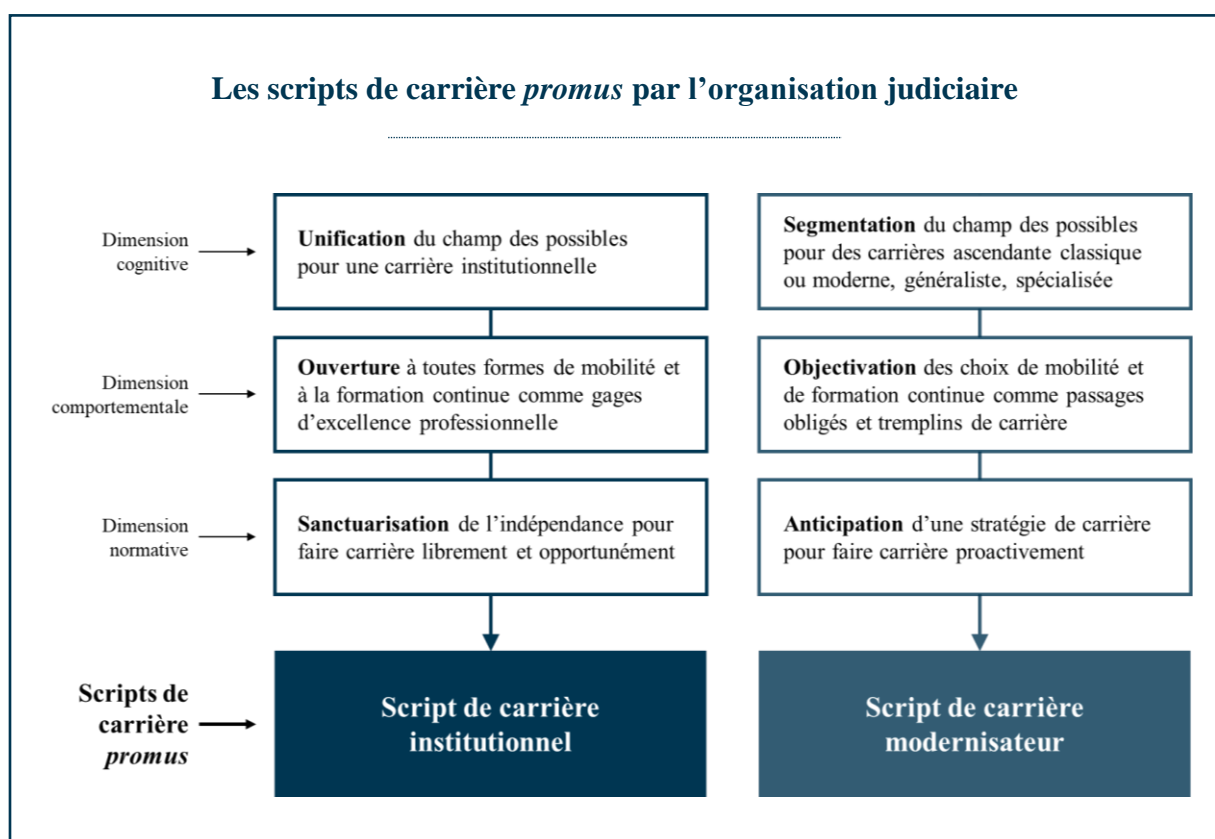
Mais, les motivations qui sous-tendent la politique incitative du Conseil sont ancrées dans les valeurs fondamentales que les règles statutaires véhiculent : l'impartialité, l'enrichissement, l'adaptabilité, la curiosité, l'excellence et l'ouverture. Il n'est donc pas question d'y contrevenir et encore moins de heurter l'indépendance, la valeur institutionnelle cardinale cimentée par la combinaison cumulative des règles statutaires. A ce titre, s'il est bien attendu que le magistrat mobilise la formation continue comme une ressource, elle ne doit pas limiter la poursuite de sa carrière mais au contraire l'enrichir et l'ouvrir (ce qui fonde la règle managériale n°11 qui limite le profilage de poste). Le script de carrière institutionnel ainsi *promu* par le Conseil donne la primauté à la flexibilité du magistrat dans la construction de sa propre carrière, entendant qu'elle est la source de la flexibilité stratégique dont l'organisation judiciaire a besoin pour assurer son bon fonctionnement.

2.4.2. La promotion du script de carrière modernisateur

L'administration centrale exhorte les magistrats à construire leur carrière de manière proactive et s'emploie à les mettre sur les « bons rails », ceux qu'elle considère comme souhaitables, en créant notamment des rendez-vous à des moments-clés de leur carrière. En effet, l'entretien de carrière à 6 ans est l'occasion pour elle de pouvoir les orienter vers les différentes possibilités de carrière qu'elle a prédéfinies dans l'espace organisationnel. Le magistrat peut alors choisir de s'engager dans une carrière ascendante, en suivant la voie classique ou moderne au parquet, dans une carrière généraliste ou encore dans une carrière spécialisée, autant de représentations de carrière qui répondent ensemble à sa quête de flexibilité qualitative. Afin d'y parvenir, le magistrat doit établir une stratégie de carrière en anticipant les bons comportements de carrière à adopter, comme par exemple : ne pas s'enfermer trop tôt au siège ou au parquet pour conserver ses chances de construire une carrière généraliste ; opter pour les cycles de formation spécialisés

pour augmenter ses chances de construire une carrière spécialisée ; respecter l'ordre classique des marches à gravir pour construire une carrière traditionnellement ascendante ; ou privilégier des mobilités en détachement et suivre la formation du CADEJ particulièrement pour les femmes aspirant à des fonctions hiérarchiques au parquet après une première partie de carrière moins linéaire que la voie classique.

Il s'agit alors de capitaliser sur les opportunités qu'offrent les règles statutaires en les structurant de manière à ce qu'elles puissent servir la flexibilité stratégique recherchée, notamment sur le plan qualitatif. En effet, la DSJ campe ici son rôle d'acteur stratégique dans l'OCM *system* et s'efforce d'entreprendre le tournant managérial impulsé par le pouvoir politique dans sa volonté de faire de l'appareil judiciaire une organisation performante. Le script de carrière ainsi *promu* par l'administration centrale se veut modernisateur, il oriente les carrières des magistrats vers différentes voies stratégiquement et conjointement choisies dans une logique d'adéquation entre les besoins organisationnels et les ressources individuelles.



2.4.3. La mobilité géographique, point d'achoppement de l'OCM system ?

Si le script de carrière institutionnel dit soutenir toutes les formes de mobilité, l'analyse des discours tenus par le Conseil a montré des divergences internes et des discontinuités quant à la manière d'encourager la mobilité géographique. Bien que la DSJ dit imposer la mobilité géographique à toutes les mobilités demandées par les magistrats, elle n'apparaît pas comme une composante centrale du script de carrière modernisateur. Ainsi, au-delà des directives formalisées par la règle statutaire n°4 (condition géographique de la mobilité hiérarchique) et la règle managériale n°10 (condition géographique de la mobilité siège/parquet), la mobilité géographique se révèle être un point d'achoppement de l'OCM *system* qui appelle à être scruté dans la pratique. En effet, les scripts de carrière *promus* proposent deux voies possibles pour atteindre l'objectif de flexibilité qualitative mais ils n'en proposent aucune pour répondre à la problématique de la flexibilité spatiale, un enjeu pourtant au cœur des OCM *outcomes*.

2.4.4. La mobilité de reconversion, absente des scripts de carrière promus ?

Il est une mobilité absente des discours tenus par les acteurs organisationnels, il s'agit de la mobilité de reconversion qui concerne l'entrée dans la carrière dans le respect des quotas de recrutements secondaires (règle statutaire n°6). En effet, les magistrats issus de la reconversion n'apparaissent pas comme un segment sur lequel l'organisation judiciaire porte une attention particulière si ce n'est sur le plan quantitatif, leur recrutement permettant de réduire la vacance de postes et, ce faisant, de servir l'objectif de flexibilité quantitative. Il serait donc attendu par l'organisation judiciaire que ces magistrats suivent par défaut les mêmes scripts de carrière que tous les autres magistrats recrutés au sortir de leurs études supérieures via le 1^{er} concours. Cette absence de considération spécifique pose tout de même question, notamment au regard des temporalités de carrière considérées par le Conseil et l'administration centrale comme des standards de référence. Au-delà des microcycles de 3 ans qui régulent la flexibilité temporelle, une place importante est effectivement accordée à l'ancienneté dans les carrières ascendantes. Si le mérite n'est pas le seul moyen d'accéder aux fonctions hiérarchiques, il semble pertinent de s'interroger sur la possibilité de construire une carrière ascendante pour des individus qui commencent leur carrière de magistrat en seconde partie de leur vie professionnelle.

2.5. Pour deux structurations différentes de l'espace organisationnel

2.5.1. Deux conceptions divergentes de la gestion des carrières

Si ces deux scripts de carrière sont *promus* dans l'intention commune de permettre un meilleur fonctionnement de la Justice, ils relèvent de deux visions différentes de la gestion des carrières. Le script de carrière institutionnel s'ancre dans l'indépendance du magistrat comme clé de voûte de la gestion des carrières au service de l'excellence professionnelle et donc de la qualité de la Justice, une vision corporatiste qui protège l'exceptionnalité de l'organisation judiciaire dans son état de bureaucratie professionnelle constitutionnellement indépendante. Quant au script de carrière modernisateur, il répond à une logique plus déterministe orientée vers les objectifs organisationnels, une vision managériale qui s'inscrit dans le processus volontariste de modernisation de l'organisation judiciaire engagé par le pouvoir politique. Finalement, ces scripts de carrière s'appuient sur le socle commun des règles statutaires mais ils les encodent différemment. Alors que les règles managériales résultent d'un consensus entre le Conseil et l'administration centrale, elles servent plus de *modus vivendi* dans la coordination de la gestion des carrières que de base à un script de carrière commun. Quant aux règles discrétionnaires, elles restent le terrain de jeu de l'administration centrale devant lui permettre dans la pratique de faire du script de carrière modernisateur une réalité.

2.5.2. Un espace unifié d'indépendance vs. un espace stratégiquement segmenté

Le système bicéphale donne ainsi lieu à deux scripts de carrière *promus* qui reflètent deux conceptions de la manière dont les carrières individuelles doivent structurer l'organisation judiciaire. Le script de carrière institutionnel s'efforce de préserver l'organisation judiciaire dans son état unifié d'espace d'indépendance quand le script de carrière modernisateur cherche à segmenter l'espace organisationnel à des fins stratégiques, les carrières ascendantes devant façonner la Justice de gestion (voire de la « nouvelle » Justice de gestion dans leur version moderne), les carrières généralistes, la Justice du tout-venant, et les carrières spécialisées, la Justice de pointe.

Temps 1 - Résultats intermédiaires de l'analyse du contenu

Du côté de l'organisation judiciaire

En réponse à la **volonté politique de modernisation**, l'organisation judiciaire cherche à faire de la gestion des carrières des magistrats un moyen lui assurant la **flexibilité stratégique** dont elle a besoin pour rendre son fonctionnement plus performant. Si la vacance de postes faisait de l'aspect quantitatif son objectif prioritaire, ce sont les aspects **qualitatif, temporel et spatial** qui sont désormais au cœur de ses OCM *outcomes*.

Mais l'OCM *system* sur lequel l'organisation judiciaire entend s'appuyer pour atteindre cet objectif stratégique se doit de composer avec le **principe intangible d'indépendance**. De la complexité de sa configuration pluri-acteur émerge alors un jeu de pouvoir entre l'administration centrale, dans son rôle de gestionnaire, et le Conseil, dans son rôle de *gatekeeper* de cette indépendance. Le **caractère bicéphale de l'OCM system** se reflète dans la nature plurielle des règles de gestion des carrières qui le fondent. D'un côté, les **règles statutaires** ont vocation à préserver l'organisation judiciaire dans son **état unifié d'espace d'indépendance** au sein duquel les magistrats doivent pouvoir construire leur carrière, librement et opportunément ; de l'autre, des **règles discrétionnaires**, dont seule l'administration centrale a la maîtrise, doivent permettre d'orienter les comportements de carrière des magistrats à des fins stratégiques en **segmentant l'espace organisationnel** ; au centre, des **règles managériales** dessinent une mince frontière de consensus. Ainsi, deux dynamiques structurelles de gestion des carrières se figurent, l'une engagée par l'administration centrale visant à promouvoir un **script de carrière modernisateur** et l'autre soutenue par le Conseil veillant à protéger un **script de carrière institutionnel**. Et les Transparences, le **dispositif de gestion centralisé des mobilités**, se présente comme le cœur de la mise en œuvre de l'OCM *system* où le pouvoir de l'administration centrale se heurte au contre-pouvoir du Conseil.

3. Description des CSM *behaviors* des magistrats

Il s'agit désormais de se positionner côté magistrats pour décrire le résultat de leur appropriation des règles de gestion des carrières *promues* par l'organisation judiciaire et de la matrice des potentialités qu'elles mettent à leur disposition pour construire leur propre carrière. Fondé par des déterminants individuels (les CSM *antecedents*), ce résultat est celui de leurs CSM *behaviors*, autrement dit des mobilités qu'ils ont effectuées, des formations qu'ils ont suivies, de l'arbitrage qu'ils ont opéré entre vie professionnelle et vie privée, et du réseau qu'ils ont mobilisé (cf. éléments de codage en annexe 3).

3.1. Les CSM *antecedents* : une apparente homogénéité cachant des dissemblances

3.1.1. Un ancrage valoriel commun plus qu'un choix vocationnel

Embrasser une carrière de magistrat n'est jamais présenté comme un choix anodin mais il n'est que rarement affirmé comme étant un choix vocationnel. Seuls quelques récits de carrière font explicitement état d'une « *vocation* » depuis l'adolescence, notant à cet égard que certains d'entre eux se figuraient déjà une carrière au parquet ou au siège. Pour la majorité des magistrats interrogés, c'est plutôt au moment de leurs études supérieures que leur choix professionnel se formalise et c'est très souvent la rencontre quasi fortuite d'un magistrat dans l'entourage personnel ou scolaire qui les a conduits à le concevoir comme un avenir possible. En revanche, cette transmission motivationnelle, voire vocationnelle pour certains, ne gagne les magistrats issus de la mobilité de reconversion que dans une seconde partie de carrière, certains ayant eu besoin d'un temps de maturation pour s'autoriser à dépasser leur a priori d'inaccessibilité.

« *Le parquet par choix, par passion, par vocation.* » (Magistrate n°14, 2019)

« *Moi je suis rentrée dans la magistrature très rapidement parce que je voulais être juge depuis toujours. C'était un projet professionnel très clair* » (Magistrate n°28, 2020)

« *C'est un métier passionnant (...) Ben c'est le métier que j'ai toujours voulu faire donc je le fais avec passion.* » (Magistrat n°13, 2019)

« *J'ai donc intégré la magistrature, quelque part un peu par hasard. Par cette rencontre et, avec le recul, ça fait presque trente ans de vie professionnelle (...) et je ne regrette absolument pas d'avoir épousé cette profession.* » (Magistrat n°16, 2019)

« *Pour moi, ça ne remonte pas à l'enfance, même en fac je n'imaginai pas une seule seconde être magistrat, pour moi c'était réservé à une élite à laquelle je n'appartenais pas. C'est venu sur le tard en discutant avec mes employeurs...* » (Magistrat n°10, 2019)

En outre, nombreux sont les magistrats qui motivent leur choix de carrière par leur volonté de rejoindre le corps judiciaire plutôt que celui des administrateurs civils ou d'intégrer l'ENM plutôt que l'ENA ou encore d'épouser la profession de magistrat plutôt que celle d'avocat. Loin d'être un choix par défaut, celui-ci ne se fonde pas dans le rejet d'autres possibilités de carrière mais dans un solide ancrage valoriel. En effet, si les circonstances de ce choix de carrière diffèrent selon les magistrats interrogés, c'est l'importance sociétale de leur mission de Justice qui les fédère autour d'un engagement professionnel fort, pour ne pas dire sacerdotal. Ils aiment à se représenter leur profession comme « *un métier de passion* », un « *métier qui a un sens extrêmement fort* », un « *beau métier* », un « *grand métier* », une « *fonction régalienn*e ».

« Un grand métier (...) parce que je n'ai pas encore réussi à trouver dans une démocratie autre chose que les magistrats pour assurer la régulation judiciaire. Voilà. Ni les médias, ni les réseaux sociaux, ni la violence illégitime d'un pouvoir dictatorial ne pourra remplacer l'idée d'un débat contradictoire, de droit de la défense, de droit de l'accusation, d'un juge impartial et indépendant. » (Magistrat n°32, 2020)

« Vous constaterez que les gens qui travaillent dans la Justice ont quand même des valeurs qui sont à la fois très pompeuses et très naïves. C'est-à-dire qu'on croit en la justice. Alors je ne crois pas que la vie soit juste. Et je ne crois pas que les gens soient dans une situation d'égalité. Après le rôle de la Justice, c'est d'essayer de les rendre les plus égaux possibles. Mais en tout cas, que la Justice soit la même pour tous, et qu'elle soit la plus gratuite possible. Que chacun puisse bénéficier de ses droits. » (Magistrate n°9, 2019)

« Ce qui me motive, moi, c'est la justice. Oui, c'est ça, je pense que je suis utile pour les situations, pour la victime (...) Oui, je me sens utile, quoi, mais c'est pour la société, oui c'est l'intérêt de la société que je représente. » (Magistrate n°12, 2019)

Les magistrats interrogés semblent ainsi faire corps autour de deux valeurs tutélaires qui se nourrissent mutuellement : l'autonomie et la justice. La première est scellée par leur statut constitutionnel, elle s'impose dans leur activité juridictionnelle mais elle ancre aussi leur carrière dans un besoin d'indépendance et de liberté de choix. La seconde relève du sens du service judiciaire auquel ils choisissent de dévouer leur entière carrière, un service public pas tout à fait comme les autres du fait de son rôle à la fois social (régulation et intérêt général) et institutionnel (autorité et pouvoir) et des principes professionnels qu'il incarne (égalité, équité, éthique, impartialité).

« L'idée de passer ce concours, je me rappelais un magistrat au lycée qui était venu présenter son métier et voilà j'ai toujours eu l'idée que ça pouvait être intéressant, surtout sur l'idée d'autonomie, un peu quelque chose hors cadre hiérarchique traditionnel ». « Ce que je recherchais dans la magistrature, c'est une certaine autonomie. » (Magistrat n°2, 2019)

« Le souhait du service public d'abord. Puis la notion de Justice qui est à la fois un service public, une autorité et aussi une vertu. » (Magistrat n°41, 2020)

« Pour être utile à mes concitoyens (...). Et puis un terme qu'on utilise souvent, contribuer à la paix sociale, mais je le pense véritablement. C'est-à-dire que je pense que le juge a fondamentalement un rôle de régulation et que c'est par là qu'il est utile. » (Magistrat n°1, 2019)

« Traiter les gens, le justiciable, avec équité et avec dignité, parce que ça, ce n'est pas forcément couru d'avance, ça veut dire mettre de côté un certain nombre de choses qui vous sont personnelles pour mettre en avant des considérations d'intérêt général (...) l'éthique, c'est ça en fait, de passer suffisamment de temps sur les dossiers pour prendre une décision en fonction des éléments du dossier et pas à la va-vite. » (Magistrate n°8, 2019)

3.1.2. Un ancrage plus managérial que technique pour certains

Leur goût marqué pour le droit se révèle être à l'évidence une autre source de motivation commune qui explique leur choix de carrière. Là encore, les magistrats marquent leur spécificité par rapport à d'autres professions du domaine judiciaire en valorisant le caractère concret du droit qu'ils pratiquent, au contact des justiciables, dans la recherche de solutions au quotidien. Cette forte appétence pour la matière juridique tend à ancrer la carrière des magistrats dans le développement d'une expertise technique et la quête d'une certaine excellence professionnelle.

« Pour moi, c'est le contact avec les justiciables, c'est un métier quand même très humain où on est en relation avec les gens (...) et l'autre partie qui est beaucoup plus juridique, technique où on fait fonctionner son cerveau, où l'on doit appliquer le droit. » (Magistrate n°6, 2019)

« J'avais besoin d'un contact humain, je trouvais que la Justice offrait à la fois l'avantage d'être juridiquement et théoriquement très intéressant et en même temps de donner un contact avec les gens et d'avoir un retour immédiat sur le travail effectué. (...) Là, tous les jours, je rends une décision et j'espère aider à résoudre des problèmes. » (Magistrat n°10, 2019)

« L'aspect humain. Le contact avec le justiciable. L'aspect juridique aussi, j'aimais bien. Les études de droit m'ont passionné, mais pas un droit que pour le droit. Un droit concret, qui s'applique, pragmatique. » (Magistrat n°18, 2019)

Pour autant, contrairement à la grande majorité des magistrats qui se présentent au concours d'entrée après avoir classiquement suivi un cursus universitaire en droit, certains sont en plus (ou seulement) diplômés de Sciences Po et ne s'en cachent pas. En effet, plus d'un quart des magistrats interrogés (12) débute leur récit de carrière en prenant soin de souligner la particularité de cette formation initiale et se considèrent ainsi comme « *atypiques* ». Cette différence notoire avec le reste du corps serait, selon eux, la marque naturelle d'un goût prononcé pour la gestion et l'administration. Si elle ne peut être la seule explication à cette appétence gestionnaire, elle est au moins le signe de l'existence d'un autre ancrage de carrière

au sein du corps des magistrats. Cette ancre managériale semble s'inscrire en opposition à l'ancre technique. Elle détermine un souhait de carrière ascendante nécessitant de développer des compétences managériales pour occuper des fonctions hiérarchiques plutôt que les seules compétences techniques mobilisées pour l'activité juridictionnelle.

« Je fais partie de ces magistrats (...) qui sont des purs produits de Sciences Po. Vous avez ceux qui passent le concours classique et dans le concours classique, vous avez les deux écoles : les juristes classiques qui ont été formés par les facs de droit et les étudiants de Sciences Po. Et quelque part, avec le recul, je me dis que c'est pas du tout les mêmes profils de magistrat, il faut le reconnaître. » (Magistrat n°16, 2019)

« On a un cursus un peu administratif, forcément on est préparé à la gestion, à des choses comme cela, un universitaire pur n'est pas forcément préparé à ce type de choses. » (Magistrat n°2, 2019)

« De par ma formation aussi à Sciences Po, j'ai fait la section "service public" donc logiquement c'est vrai que j'étais naturellement intéressé par les aspects gestion, management, (...) mais le droit m'intéressait, la fonction de magistrat a pris le dessus. J'aurais pu passer le concours de l'ENA, c'était une possibilité. Je ne l'ai pas fait parce que je voulais devenir magistrat, et ça m'intéressait. » (Magistrat n°3, 2019)

Si l'autonomie et le dévouement au service judiciaire constituent des ancres de carrière qui fondent en quelque sorte « l'âme du corps », le goût pour la technicité du droit et l'appétence pour la gestion émergent comme deux ancres secondaires susceptibles de déterminer des CSM behaviors bien différents.

3.2. Les mobilités : une appropriation inégale des potentialités

3.2.1. La mobilité siège/parquet : une nette tendance au cloisonnement

Le principe d'unité du corps (règle statutaire n°2) offre la possibilité à tout magistrat d'exercer ses fonctions aussi bien au siège qu'au parquet et ce tout au long de sa carrière. Certains magistrats se saisissent alors de cette opportunité, la considérant comme un avantage précieux qui leur ouvre le champ des possibles et par là même, leur permet de se prémunir contre toute forme de plafonnement professionnel au cours de leur carrière.

« Quand vous connaissez la boutique, vous tournez en rond (...), ce n'était pas être blasée, mais intellectuellement, j'avais besoin de me nourrir davantage, donc de changer ». « Moi je ne m'étais jamais dit que je ferai toute ma carrière au parquet, je trouvais ça intéressant de pouvoir faire les deux ». « C'est vrai que passer du parquet à rédiger des jugements civils, ça n'a rien à voir, quoi ! Donc il faut s'y remettre... Moi, je trouvais ça intéressant et c'est quelque chose que je trouve très bien dans notre profession, c'est de pouvoir faire des métiers très différents. Et puis quand on commence à trop ronronner, de changer ! » (Magistrate n°20, 2019)

Pour autant, les magistrats interrogés ayant effectué de tels allers et retours entre le siège et le parquet font figures d'exception tant ils sont peu nombreux (4). En effet, une nette majorité (28) fait le récit d'une carrière qui s'est exclusivement déroulée au siège ou au parquet. Quant à la part restante (10), ce choix s'est le plus souvent imposé après ou lors de la première expérience, notant que le poste occupé en sortie d'Ecole est souvent un choix par défaut dépendant du classement du magistrat ou un choix test dans une phase d'exploration de carrière. Que le choix de l'un des deux pans ait été proactif dès l'entrée dans la carrière ou le fruit d'un concours de circonstances à mesure que la carrière s'est déroulée, il conduit les magistrats à marquer distinctement leur attachement, voire leur appartenence, soit au siège, soit au parquet.

« J'ai toujours été au parquet, moi je suis parquetière et c'est le hasard en fait, parce que je n'étais pas du tout... enfin je ne suis pas réfractaire aux autres fonctions. C'est juste qu'en fait... que les choses se sont présentées comme ça. » (Magistrate n°12, 2019)

« Mais j'ai toujours été attirée effectivement, depuis le stage juridictionnel [en fin de formation], par les fonctions du parquet. J'ai parfois été tentée de passer au siège, lorsqu'il y avait beaucoup de menaces notamment sur le statut du parquet, mais malgré l'insatisfaction liée à un statut qui n'est pas tout à fait satisfaisant, je n'ai jamais pu sauter le pas et passer au siège. » (Magistrate n°14, 2019)

« Moi, je suis essentiellement un juge, donc un magistrat du siège. » (Magistrate n°24, 2019)

« Que siège, mais ça, c'est un principe, je n'ai jamais voulu être au parquet. (...) Et je n'irais jamais au parquet. (...) C'est clair. Pour moi, entrer dans la magistrature c'était devenir juge. Avec cette notion d'être impartiale. Moi je voulais écouter les deux parties et trancher. C'est fondamentalement ce positionnement-là qui me plaît dans le rôle de magistrat (...). Moi je ne voulais pas être du côté... Je voulais être ni avocat ni Procureur. Ces deux postures ne m'intéressaient pas. Moi je voulais une posture de juge, de tiers au conflit. C'est cette posture-là qui m'intéresse. » (Magistrate n°28, 2020)

Les raisons motivant le choix d'une carrière au siège ou au parquet rejoignent avec cohérence les fondements des deux missions de Justice que ces pans de l'organisation judiciaire incarnent. Les parquetiers aiment à se présenter comme les membres d'un collectif solidaire et indivisible, régi par le principe de hiérarchie et œuvrant quotidiennement au cœur de l'action publique. La nature imprévisible et opérationnelle de leur activité requiert une présence quasi permanente au tribunal. Face à cette dynamique de travail, l'activité des juges au siège s'inscrit davantage dans un temps long nécessaire au traitement expert des dossiers et à la rédaction des décisions de justice. Leur travail solitaire leur offre plus de souplesse, leur présence au tribunal ou à la cour n'étant finalement obligatoire que pour les audiences, celles-ci se tenant dans une collégialité qui leur reste toutefois très chère.

« Le parquet est quand même hiérarchisé, voilà on est inscrit dans une ligne de commandement au parquet, ce qui n'est absolument pas le cas des magistrats du siège. » (Magistrate n°4, 2019)

« Moi, je n'ai jamais senti que j'avais une hiérarchie au-dessus de moi. Jamais. Je me suis toujours trouvée très indépendante dans ma fonction de juge. » (Magistrate n°26, 2019)

« Le parquet est totalement incontournable. Et puis, c'est un métier extrêmement actif, dynamique, moi, c'est ça qui me plaît. (...) C'est aussi parce que j'aime l'action et que je ne suis pas une femme particulièrement de dossiers (...) Rédiger des piles de jugement, même si j'adorais le droit civil, ce n'est pas ma passion. » (Magistrate n°14, 2019)

« J'ai choisi immédiatement des fonctions au parquet parce que je crois que mon expérience au sein du tribunal de Lille m'a volontiers portée vers ce métier qui réunit globalement tout ce qui m'importe moi, dans une vie professionnelle, c'est-à-dire le collectif, le partage... » (Magistrate n°40, 2020)

La carrière se faisant, les magistrats interrogés ont affiné leurs ancrs de carrière centrées sur l'autonomie, le dévouement au service judiciaire et la technicité du droit. Bien que celles-ci leur soient communes, elles se traduisent différemment au siège ou au parquet. L'indépendance qui scelle le besoin d'autonomie chez tous les magistrats est statutairement pleine et entière pour les juges et relative pour les parquetiers. Ces derniers étant placés sous l'autorité du garde des Sceaux, leur dévouement au service judiciaire se met au service d'une politique publique, quand les juges disent se mettre au service des justiciables. Alors que le droit se pratique dans l'action au parquet, il s'applique davantage dans la réflexion au siège. Mais, si ce cloisonnement siège/parquet s'inscrit en faux du principe d'unité du corps, il ne peut dire à lui seul si les carrières au siège se distinguent de celles au parquet.

3.2.2. La mobilité fonctionnelle : la ressource du magistrat « juriste »

Le principe de polyvalence (règle statutaire n°3) est un autre levier qui permet aux magistrats de varier la nature de leurs fonctions tout au long de leur carrière en pratiquant différents domaines du droit. Deux comportements bien distincts émergent de leurs récits de carrière dans une proportion équivalente : ceux (20) qui s'adonnent volontiers à la mobilité fonctionnelle et ceux (17) qui construisent leur parcours en n'explorant pas plus d'une ou deux facettes du droit. Pour la part restante (5), il s'agit de magistrats dont la faible ancienneté n'a pas encore permis de s'engager dans de telles mobilités.

Le récit ci-après illustre de manière typique les carrières de ceux qui ont multiplié les mobilités fonctionnelles, faisant d'eux des magistrats « tout terrain ». Capables de s'adapter à toutes les attributions qui leur sont confiées localement ou qu'ils ont choisies lors des Transparences, ces magistrats polyvalents s'emparent de la mobilité fonctionnelle comme une ressource qui leur permet de développer et de diversifier leurs compétences techniques de juriste.

« Mon premier poste, ça a été juge placé [juge remplaçant] sur la cour d'appel de Nancy où là j'ai visité tous les ressorts, je suis allée à Epinal à l'instruction, ensuite à Bar-le-Duc à l'instance, ensuite à l'instance à Nancy, ensuite encore à Epinal à l'instance, ensuite juge des enfants à Verdun, juge des enfants à Nancy un petit peu, enfin voilà les fonctions que j'exerçais quand j'étais juge placé. Ensuite j'ai été titularisée à Metz à l'instance pendant trois ans jusqu'en 2010, ensuite de 2010 à 2014, j'ai été au siège à Thionville au second grade, j'ai exercé des fonctions aux affaires familiales pendant quatre ans. Ensuite en 2014, je suis arrivée ici en avancement en devenant Vice-Présidente et là j'ai fait des choses différentes. Pendant quatre mois, j'ai été sur la chambre civile du tribunal, donc vraiment que des fonctions civilistes. Ensuite à partir de janvier de l'année suivant mon arrivée, j'ai exercé à mi-temps des fonctions civilistes et à mi-temps juge aux affaires familiales, à ma demande parce que j'avais envie d'y retourner. J'ai fait ça jusqu'en septembre de cette année, et en septembre de cette année j'ai quitté les affaires familiales (...), d'octobre à décembre j'ai gardé mon mi-temps au civil et l'autre mi-temps, j'ai fait de la correctionnelle et un peu de civil, et comme c'était beaucoup trop lourd, que tout le monde s'en est rendu compte, en janvier on m'a enlevé une grande partie de mes fonctions civiles et là, je fais essentiellement de la correctionnelle, des procédures collectives civiles, voilà. (...) je pars à Thionville en septembre (...) je vais à l'instance à Thionville (...) des premiers échos que j'ai, je ferai des tutelles de majeurs et des fonctions rédactionnelles donc du civil, mais précisément quel civil, je ne sais pas. » (Magistrate n°6, 2019)

Quant aux magistrats à la mobilité fonctionnelle contenue, l'évocation furtive voire la non évocation de cette forme de mobilité dans leur récit de carrière n'induit aucunement qu'ils se sont spécialisés dans un domaine précis du droit (à l'exception du magistrat n°27 spécialisé dans l'application des peines et plus largement dans le domaine pénitentiaire). Elle indique en creux qu'ils ont mobilisé d'autres ressources pour construire leur carrière. Par ailleurs, le caractère genré de ces deux comportements à l'égard de la mobilité fonctionnelle est à souligner. La mobilité fonctionnelle apparaît comme un choix majoritairement féminin : elles sont au nombre de 15 (pour 5 hommes) dans le groupe des magistrats multipliant les mobilités fonctionnelles et la proportion s'inverse pour les magistrats qui ne s'appuient que peu ou pas sur la mobilité fonctionnelle, ne comptant que 4 femmes (pour 13 hommes). Ce comportement genré sera à mettre en perspective des autres composantes des CSM *behaviors*.

3.2.3. La mobilité hiérarchique : la finalité du magistrat « gestionnaire »

Le premier stade de la mobilité hiérarchique est à l'évidence directement corrélé à l'ancienneté des magistrats (règle statutaire n°5). En effet, dès lors que les magistrats interrogés dépassent 5 ans d'exercice au sein du corps judiciaire, ils sont tous parvenus à obtenir leur avancement au 1^{er} grade. Quant au stade ultime, il s'affirme comme étant celui de la fin de carrière étant donné les 25 ans minimum d'ancienneté que les magistrats en hors hiérarchie affichent à leur

compteur. Pour ce qui est du milieu du parcours, l'ancienneté des magistrats du 1^{er} grade (dont ceux au dernier échelon Bbis) révèle de fortes disparités, pouvant aller de 5 à 10 ans à plus de 35 ans. L'ancienneté ne semble donc pas être le seul paramètre qui permet de décrypter le résultat des comportements des magistrats à l'égard de la mobilité hiérarchique. En effet, la diversité des fonctions occupées tant par les magistrats du 1^{er} grade (et Bbis) que ceux en hors hiérarchie fournit des premiers éléments éclairants.

Une grande majorité des magistrats en hors hiérarchie (13 sur 17) occupent des fonctions de chef de juridiction et de chef de cour. Qu'ils soient issus de Sciences Po ou non, ces magistrats dirigeants mettent clairement en avant leur forte appétence pour la gestion et l'administration plutôt que pour la technicité du droit. La dominance de cet ancrage managérial fait de la mobilité hiérarchique leur ressource principale pour réaliser leur souhait de carrière et les guide ainsi le long d'un parcours ascendant, le plus souvent linéaire et parfois plus rapidement que d'autres.

« Ce n'est pas à retenir ce que je vais dire, mais je suis beaucoup plus à l'aise dans ce qui est organisation, ressources humaines, transversalité, process que sur ce qui est juridictionnel qui m'intéresse beaucoup moins. » (Magistrate n°15, 2019)

« Très rapidement, je dirais, j'ai eu le virus de l'animation, de l'encadrement de l'équipe et l'envie de mener à bien des projets. Donc en fait, c'est assez presque naturellement qu'au bout de six ans, je suis devenu Président de tribunal. » (Magistrat n°1, 2019)

« Il y a une certaine cohérence forcément au bout d'un moment à avoir l'envie d'avoir ce type de parcours de Président. » (Magistrat n°3)

Alors que les fonctions de chef de cour (Premier Président et Procureur Général à la tête d'une cour d'appel) ne sont occupées que par des magistrats en hors hiérarchie, les fonctions de chef de juridiction (Président et Procureur à la tête d'un tribunal) peuvent aussi bien être occupées par des magistrats du 1^{er} grade que des magistrats en hors hiérarchie. En effet, au détour de leur récit de carrière, ces magistrats expliquent que l'importance de leur fonction managériale, et par conséquent le grade qui lui est associé, sont définis par la taille de la juridiction qu'ils dirigent. Bien qu'une cour d'appel régionale puisse rassembler plusieurs petits tribunaux sous sa tutelle, elle n'est que l'équivalent d'un seul grand tribunal (parisien par exemple) en termes de volume d'affaires et d'effectifs. L'existence d'une telle hiérarchie dans la hiérarchie précise la manière dont ces magistrats « gestionnaires » font usage de la mobilité hiérarchique : pour concrétiser leur objectif de carrière, ils gravissent progressivement les échelons de la hiérarchie organisationnelle, de petits tribunaux en grands tribunaux, et de tribunaux en cours d'appel. Pour autant, malgré cet ancrage managérial, tous ne souhaitent pas atteindre les plus hautes

fonctions de chef de cour, certains se reconnaissant davantage dans la fonction de chef de juridiction à la tête d'un tribunal plutôt que d'une cour d'appel.

« Il me reste plus de 20 ans à faire. Je le perçois plutôt comme un très long parcours, et j'espère vivre d'autres expériences, revenir à titre personnel dans l'administration centrale. Je suis intéressé également par des contentieux spécialisés. Je sais que je reviendrai sur des fonctions de Procureur, j'espère avoir une plus grosse juridiction. Et puis la suite, on verra, mais je ne rêve pas de devenir Procureur Général. Ce que je rêve plus, c'est d'avoir vraiment des contentieux qui m'attirent, des juridictions qui m'attirent. Mais pour répondre à votre question, cette fonction me plaît, donc oui, je vais me fidéliser dans cette fonction de Procureur. » (Magistrat n°11, 2019)

« On m'avait fait effectivement une proposition de poste de Procureur Général. Mais je n'ai pas voulu. (...) Ça ne m'intéresse pas tellement. Non, mais alors, pour le coup, c'est vraiment complètement que de la gestion d'administration, de l'animation. Moi, ce que j'aime c'est l'action publique. Donc vraiment. (...) J'aime franchement l'action publique. Et c'est vrai que ça m'intéresse. Donc, je m'intéresse à ce que font les magistrats en termes d'action publique. Je m'intéresse aux affaires, voilà. Je ne suis pas déconnectée. Je ne suis pas sur mon petit nuage directionnel. » (Magistrate n°14, 2019)

Il est question ici de l'arbitrage que les magistrats opèrent entre l'activité juridictionnelle du magistrat « juriste » et l'activité managériale du magistrat « gestionnaire ». Si les chefs de cour poussent loin le curseur managérial en abandonnant leur activité juridictionnelle, ces deux chefs de juridiction trouvent un équilibre satisfaisant à mi-chemin entre les deux. Ceci étant, l'accès au grade de la hors hiérarchie ne signifie pas forcément d'embrasser une carrière managériale. En tant que 1^{ers} Vice-Présidents des juges des enfants, des juges aux affaires familiales, des juges des contentieux de la protection ou des juges de l'application des peines, les magistrats n°21, 23, 26 et 27 se dédient à la supervision d'un domaine spécifique du droit. Contrairement aux précédentes fonctions de chef de juridiction et de chef de cour, celles-ci ne demandent pas tant de mobiliser des compétences gestionnaires mais plutôt de mettre à profit des compétences techniques en appui d'une expertise juridique. Toutefois l'évocation de ces hautes fonctions de « juriste » montre qu'elles ne s'atteignent qu'en fin de carrière et n'existent que dans de grandes juridictions tels les tribunaux franciliens dans lesquels ces quatre magistrats en hors hiérarchie officient ou encore à la Cour de cassation située à Paris.

Quand les magistrats du 1^{er} grade ne sont pas des chefs de juridiction, ils occupent des fonctions intermédiaires de Vice-Président, de Vice-Procureur ou de Secrétaire Générale. A ce stade médian de leur évolution hiérarchique, quel que soit leur niveau d'ancienneté, la question se pose de poursuivre ou non leur ascension, et le cas échéant, vers des fonctions managériales à la tête d'une petite juridiction pour commencer ou vers de hautes fonctions juridictionnelles dans de grandes juridictions pour finir. Au cœur de ces discours d'intention mêlant paramètres

personnels et aspirations professionnelles, ceux menés par les Secrétaires Généraux sortent du lot. Ces magistrats appréhendent explicitement leur fonction particulière de « bras droit » de chef de cour d'appel comme une étape stratégique de leur projet de carrière ascendante.

« C'est un poste qui est réputé être une bonne préparation au poste de chef de juridiction à la fois parce qu'on voit tout l'aspect budgétaire, on comprend le fonctionnement d'une cour et ce que les juridictions peuvent attendre d'une cour. On voit fonctionner un Premier Président dans son côté gestionnaire d'une juridiction qui est la cour d'appel, sur l'aspect également budgétaire, également ressources humaines, également organisation. On fait à sa place, avec lui enfin selon les formules. Donc ça prépare bien aux fonctions de chef de juridiction. » (Magistrate n°5, 2019)

Enfin, si la mobilité hiérarchique se révèle être une finalité pour les magistrats « gestionnaires » guidés par leur ancre de carrière managériale et une possibilité d'évolution juridictionnelle non déconnectée de l'ancienneté pour les magistrats « juristes », elle s'avère clairement marquée par un caractère genré. En effet, parmi les magistrats interrogés, aucune femme n'occupe la plus haute fonction de Première Présidente ou de Procureure Générale à la tête d'une cour d'appel et ceux étant en hors hiérarchie ne comptent que 6 femmes (pour 11 hommes), toutes en fonction en Ile-de-France. En revanche, cette proportion s'inverse pour les magistrats du 1^{er} grade (et Bbis) qui ne comptent que 5 hommes (pour 13 femmes).

3.2.4. La mobilité géographique : micromobilité ou hypermobilité

Les récits de carrière font émerger des comportements très caractérisés à l'égard de la mobilité géographique (à l'exception de 5 magistrats n'ayant que trop peu d'ancienneté pour faire état de leurs mouvements dans l'espace judiciaire). En effet, il y a ceux (17) dont le récit relève presque d'une épopée tant les mobilités géographiques sont nombreuses et dispersées aux six coins de l'Hexagone. Puis il y a ceux qui exploitent la finesse du maillage territorial constituant le paysage judiciaire, en faisant des sauts de puce de tribunal en tribunal, en passant par la cour d'appel locale, le tout au sein d'une même région. Et parmi ces magistrats « locaux », il y a ceux (13) qui se sont enracinés en province et ceux (7) qui ont choisi la région parisienne comme terrain de carrière.

Invité à relater son parcours depuis son entrée dans le corps judiciaire, le magistrat n°2 s'embarque dans le récit d'une véritable saga de mobilités géographiques (qui s'étale d'ailleurs sur plus d'une dizaine de pages d'entretien). Le scénario de sa carrière pourrait faire l'objet d'une analyse plurielle à lui seul, mais son synopsis permet déjà de dresser la liste des villes visitées par ce Procureur en presque 35 ans de carrière : Brest à l'ouest, Nancy à l'est, Roanne

au centre, Evreux au nord-ouest, Auxerre au centre-est, et Metz de retour à l'est. Comme il aime à le souligner, seul le sud manque à l'appel. Si ce magistrat n'a traversé que des régions provinciales dans des juridictions de toutes tailles, d'autres passent aussi par les grands tribunaux de la région parisienne et franchissent même les frontières métropolitaines pour exercer leur fonction dans les juridictions souvent sensibles situées en Corse et en Outremer. C'est d'ailleurs le cas du magistrat n°29 qui, bien qu'il ait visité encore plus de villes que son collègue, parvient à résumer son parcours en quelques phrases.

« J'ai été juge d'instruction en sortant de l'ENM au tribunal de Tarascon pour commencer (...). Et puis, j'ai été juge des enfants, alors un peu par hasard parce que je voulais rentrer dans ma région d'origine qui est Rodez. (...) Et après (...), je suis parti en région parisienne et là, je me suis retrouvé substitut au parquet (...) je pense que j'avais assez réussi au parquet de Nanterre et j'ai demandé des postes de Procureur. À l'époque, on pouvait passer Procureur plus facilement que maintenant. (...) J'avais 35 ans, j'étais Procureur à Tarbes et j'ai ensuite, de façon continue, enchaîné des postes de Procureur. Donc, j'ai été Procureur en Corse (une expérience très, très forte), à Narbonne, à Rouen, à Pontoise. Donc si vous voulez, j'ai passé cinq postes de Procureur du plus petit au plus grand (...) le parquet de Pontoise si vous prenez les magistrats et les fonctionnaires, c'est 100 personnes. Déjà, c'est... à Tarbes, j'avais un substitut et trois secrétaires. Vous voyez la différence (...) et puis donc après Pontoise, j'ai été nommé Procureur Général et j'ai eu la chance d'être nommé trois fois Procureur Général. Donc d'abord en Outremer (...) où je suis resté trois ans. À Limoges, je suis resté six ans et puis à Metz, voilà. » (Magistrat n°29, 2021)

Cette illustration donne le rythme de l'hypermobilité géographique qui caractérise la spatialité des carrières de ce groupe de magistrats. En effet, l'exemple du magistrat n°29 fait état de dix mobilités géographiques effectuées en près de 35 années de carrière avant de prendre son poste actuel au moment de l'entretien. Le lieu d'exercice des fonctions de chef de juridiction et de chef de cour ne peut certes rester le même plus de 7 ans dans le respect du cadre statutaire, mais la carrière de ce Procureur Général se découpe en microcycles allant de 3 à 6 ans tout au plus.

« A Tarbes, je suis resté assez peu de temps. C'était vraiment petit. En Corse je suis resté trois ans, un peu plus de trois ans, mais ça, c'était vraiment au-delà de ce que je pouvais supporter. Vraiment c'était à l'époque très difficile. Narbonne, je suis resté assez longtemps, je suis resté 6 ans et voilà. Je n'étais pas très pressé, voilà. A Rouen, je suis resté cinq ans et demi. À Pontoise, j'étais resté un peu plus de trois ans. Pontoise aussi, à mon avis c'est des postes assez difficiles et en plus, c'est un fonctionnement très politisé. Il y a beaucoup de substituts. Vous pouvez me retrouver avec des articles dans le Canard enchaîné, dans Libération. Parce qu'on est dans un microcosme parisien-là qui est très particulier. Et donc, en Outremer, bon je suis resté trois ans, mais je ne voulais pas y rester trop longtemps non plus parce que voilà. Par contre à Limoges, je suis resté six ans et demi. » (Magistrat n°29, 2021)

Ce nomadisme géographique se retrouve chez 17 des magistrats interrogés, la plupart occupent des fonctions en hors hiérarchie et pour les moins anciens des fonctions de 1^{er} grade (et Bbis),

(rappelant ici que la règle statutaire n°4 conditionne la mobilité hiérarchique à une mobilité géographique). En outre, ces comportements à l'égard de la mobilité géographique présentent, là aussi, un caractère fortement genré, cette cohorte de magistrats « nomades » ne comptant que 4 femmes (pour 13 hommes).

Un second groupe de magistrats se distingue par son localisme provincial. Si certains d'entre eux multiplient aussi les mobilités géographiques, ils ne le font que dans la même région, voire dans le périmètre de la même cour d'appel (celle-ci rassemblant plusieurs tribunaux sous sa tutelle). C'est l'exemple de la magistrate n°14 dont la majeure partie de son parcours s'est déroulée en Bretagne et en Normandie pour ensuite finir sa carrière en région parisienne, un choix ultime qu'elle explique avoir pu faire à ce stade avancé de sa vie personnelle et professionnelle. Le rythme de ses mobilités géographiques est plus décousu, mentionnant certains temps longs au milieu de sa trajectoire.

« A la sortie de l'ENM, j'ai choisi un poste au parquet. Donc d'abord, à Rouen, je suis restée substitut à Rouen pendant huit ans. Ensuite, je suis partie comme premier substitut à Quimper. Après, Procureur de la République à Vannes. Ensuite, je suis partie Procureur Adjoint au Mans. Je suis revenue à Rouen comme Procureur Adjoint. Et puis après Procureur de la République à Evreux, et Procureur de la République en région parisienne, depuis cinq ans. (...). Je suis restée longtemps comme Procureur Adjoint à Rouen. Je suis restée treize ans. » (Magistrate n°14, 2019)

Parmi ces magistrats « provinciaux », d'autres s'enracinent encore plus longuement à leur poste en région et ne se montrent pas vraiment enclins à effectuer d'autres mobilités géographiques. Si l'exemple d'hypomobilité que donne le magistrat n°33 ci-après reste isolé dans ce groupe, il permet de souligner l'ancrage territorial des magistrats qui ne parcourent pas de grandes distances sur le territoire judiciaire pour construire leur carrière.

« Ce que je fais ici me plaît donc... (...) Les conditions et le travail me plaisent. (...) Bon maintenant, j'ai demandé, mais doucement quand même (rires). C'est-à-dire que... je vous ai expliqué, je serais obligé de quitter la région. Ma femme ne peut pas quitter la région. Donc je ne suis pas sûr que je gagnerai de l'argent et puis ce n'est pas un motif essentiel. Je ne suis pas sûr que mes conditions de travail seraient beaucoup mieux si j'allais habiter 5 ans à Reims, bien que ce soit une ville charmante, j'ai de la famille à Reims... Et parce que j'ai de bonnes conditions de travail ici. C'est-à-dire que si effectivement on avait un Président qui arrivait et qui me harcèle, pourquoi pas, je pense que là j'aurais très envie de partir ailleurs. Mais bon ! Pour l'instant je suis prêt à finir ma carrière ici. » (Magistrat n°33, 2020)

Contrairement aux magistrats « nomades », les 13 magistrats constituant ce groupe sont pour la plupart au 1^{er} grade (et Bbis) et n'occupent que des fonctions intermédiaires ou des fonctions de chef de juridiction dans de petits tribunaux de province (ou dans une plus grande ville en remplacement provisoire pour le magistrat n°34). La magistrate n°14 citée en exemple ci-dessus

et la magistrate n°21 sont une exception qui se justifie par leur grande ancienneté, ayant de surcroît atteint la hors hiérarchie en concédant toutes deux une mobilité parisienne en fin de carrière. Là aussi, le caractère genré de cette cohorte est marqué. Alors que l'hypermobilité géographique se caractérise par sa dominante masculine, la micromobilité provinciale révèle une dominante féminine, ne concernant que 3 hommes (pour 10 femmes).

Bien que tout aussi local, le troisième groupe de magistrats sort du lot tant leurs mobilités géographiques sont centralisées autour de Paris. En effet, leur carrière s'est construite sans jamais franchir ou presque les frontières franciliennes. Quand ces magistrats évoquent leur mobilité géographique, il n'est pas question ici de kilomètres à parcourir mais de zones en Ile-de-France à franchir, intramuros ou par-delà le périphérique, ou tout au plus de départements voisins tels que l'Yonne ou l'Eure. Qu'ils projettent ou non, au moment de leur entretien, une carrière parisienne sur le long terme, ils s'identifient comme des magistrats « parisiens ».

« J'ai été au parquet pendant 13 ans, de 2003 à 2016, en région parisienne exclusivement : j'ai fait Pontoise, Bobigny, Boulogne-Billancourt, Versailles. (...). En septembre 2016, je suis nommée ici, donc Vice-Présidente au tribunal de Nanterre » (magistrate n°20, 2019)

« Melun, déjà, ce n'était pas extraordinaire. Créteil, j'ai fait des allers et retours pendant des années ! La mobilité géographique, c'était quand même très compliqué, donc... Bref. » (Magistrate n°23, 2019)

« Evreux, oui, c'est la Normandie. Meaux, ça reste la région parisienne, mais ce n'est pas non plus la petite couronne, mais je ne me considère pas comme... Pour le moment, je n'ai pas fait preuve de mobilité certainement suffisante. Donc, j'envisagerai un peu plus tard. Mais je trouve ça normal, pour le coup, de ne pas rester magistrat parisien. » (Magistrate n°24, 2019)

Comme pour valoriser leur attachement à la région parisienne, ils n'hésitent pas à souligner la densité et la grande taille des tribunaux qui leur permettent d'occuper des fonctions qu'ils considèrent être de « bons postes » ou à mettre en avant la dimension sensible et prestigieuse des affaires qui y sont traitées.

« Il y a plein de collègues parisiens qui sont à de très bons postes et qui ont fait Versailles - Nanterre, Nanterre - Paris, Paris - Versailles. » (Magistrate n°24, 2019)

« Les dossiers, évidemment, étaient passionnants. J'avais des manipulations de compte, des dossiers de blanchiment, comme on a qu'à Paris on va dire. J'avais ce qu'on appelle le grand financier ». « J'ai fait du grand banditisme, j'ai eu d'énormes affaires ». « J'ai eu le dossier X [une célébrité], dans ma vie professionnelle j'ai toujours eu des super dossiers, je ne me suis jamais inquiétée. » (Magistrate n°23, 2019)

Par ailleurs, la micromobilité parisienne présente aussi un caractère genré avec une dominante féminine, celle-ci étant pratiquée par 5 femmes (pour 2 hommes). En revanche, si ce groupe de 7 magistrats « parisiens » rassemble tous les grades et tous les types de fonction, il est à noter

qu'aucun de ceux qui ont atteint la hors hiérarchie n'est chef de cour. Ces plus hautes fonctions managériales de Premier Président ou de Procureur Général à la tête d'une cour d'appel ne se retrouvent finalement que dans la cohorte des magistrats « nomades ».

3.2.5. La mobilité en détachement : l'apanage des « happy few »

Les magistrats interrogés ayant choisi de quitter temporairement leur fonction juridictionnelle pour exercer des fonctions plus administratives par-delà les murs des tribunaux et des cours d'appel au cours de leur carrière sont loin d'être majoritaires. La pratique du détachement ne concerne que 13 des magistrats interrogés. Concernant les autres, 4 magistrats n'ont pas encore eu l'occasion d'une telle mobilité n'en étant qu'à leur premier poste et 25 magistrats plus anciens n'en ont effectué aucune. Parmi eux, le magistrat n°29, pris précédemment en exemple pour son hypermobilité en France métropolitaine, en Corse et en Outremer, justifie son absence de détachement par sa volonté de construire une « *carrière de juridiction* ».

« Alors ma carrière, c'est une carrière de juridiction. Je n'ai jamais été à la Chancellerie. J'ai même renoncé à aller à la Chancellerie. » (Magistrat n°29, 2021)

Pour autant, l'expression d'un tel choix assumé reste une exception. Si quelques-uns disent envisager la possibilité d'une future mobilité en détachement, les récits de carrière des autres magistrats n'évoquent que peu voire pas du tout cette opportunité comme si celle-ci n'était pas dans leur champ des possibles. A cet égard, il est intéressant de constater que ce groupe de magistrats sans aucune expérience de détachement ne se caractérise ni par son genre (comptant 14 femmes et 11 hommes), ni par la fonction, le grade ou l'ancienneté (rassemblant tout type de profil, rappelant à cet égard que la règle statutaire n°7 imposant le détachement comme prérequis pour la hors hiérarchie n'est entrée en vigueur qu'au 1^{er} septembre 2020), mais par leur localisation au moment de l'entretien. En effet, 19 d'entre eux occupent un poste dans le Grand-Est (contre 6 en Ile-de-France). Cette sur-représentation ouvre la question de l'accessibilité des détachements pour les magistrats hors région parisienne.

Quant aux 13 magistrats ayant effectué au moins un et souvent plusieurs détachements au cours de leur carrière, ils occupent tous des fonctions dans la moitié haute de la hiérarchie (de 1^{er} grade et en hors hiérarchie), à savoir des hautes fonctions juridictionnelles ou des fonctions managériales de chef de juridiction et de chef de cour ou tout au moins la fonction de Secrétaire Général qui les précède. Ce groupe de magistrats ne présente pas un caractère genré évident en apparence, celui-ci comptant 8 hommes et 5 femmes. Pour autant, il est intéressant de constater

que les magistrates faisant le récit de détachements sont toutes (à une exception près) localisées en Ile-de-France, un marqueur géographique qui ne se retrouve pas chez les hommes toujours plus mobiles. Ce second constat rejoint le questionnement précédent sur l'accessibilité des détachements et met en lumière la dimension spatiale de cette mobilité.

En outre, les magistrats ayant effectué des détachements au cours de leur carrière font le récit d'une expérience particulièrement positive. Ils s'accordent tous et sans équivoque à présenter cette mobilité comme une précieuse opportunité d'enrichissement professionnel, au point de la recommander aux collègues. Il peut s'agir d'un détachement dans les centres de pouvoir de l'organisation judiciaire (à savoir l'ENM, le CSM, la DSJ ou l'Inspection générale de la justice), mais aussi par-delà ses murs au sein de l'administration préfectorale (le plus souvent choisie par les parquetiers), pénitentiaire ou encore civile. D'autres choisissent de rejoindre des sphères plus politiques au sein de cabinets ministériels divers. S'ils n'hésitent pas pour certains à multiplier ou à allonger ces expériences, leur ancrage valoriel commun, fondé sur l'autonomie et le dévouement au service judiciaire, les rappelle ensuite à leur fonction première de magistrat au sein des juridictions.

« Au fond, j'ai plus appris à l'extérieur que dedans. J'ai fait des progrès considérables dans mon métier, au moment où je ne l'exerçais pas. C'est-à-dire en allant voir à l'extérieur. Je peux vous multiplier les exemples de ce que la préfectorale m'a appris, en termes de gestion, et de gestion de crise notamment. »
(Magistrat n°17, 2019)

« C'était à la fois très intéressant de découvrir tous ces rouages, toute cette machine, la cohésion gouvernementale, et, en même temps, de prendre conscience qu'on avait énormément de pouvoir quand on était magistrat, qu'on n'avait plus du tout quand on était administrateur civil ! Je trouvais ça assez étonnant de faire cette comparaison-là : quand on est juge d'application des peines, en sortant de l'Ecole, j'ai accordé des permissions de sortie à des gens qui ont été condamnés pour des faits criminels, avec des enjeux très lourds, je décidais tout seul, alors qu'à l'administration centrale ou à Matignon la moindre décision était validée, sur-validée par une hiérarchie, etc., et on était un tout petit maillon de la chaîne ! C'est intéressant à percevoir, parce qu'après on comprend mieux la place du juge dans la société et les contestations dont on peut faire l'objet par ailleurs. Et puis on rencontre des personnes d'autres administrations. Moi, je conseille vraiment à tous mes collègues de le faire, de pouvoir partir comme ça. »
(Magistrat n°27, 2019)

« Au bout de six ans, je me suis dit que j'étais en train de devenir un haut-fonctionnaire - ce que j'aurai peut-être dû rester d'ailleurs (rires) parce que ça marchait très bien : on était bien payé, j'avais des bonnes primes, j'allais dans tous les restaurants ! - et je me suis dit que je n'avais pas fait l'ENM pour ça, donc j'ai vraiment eu envie de... Et puis, j'étais lassée par le politique, je pense. (...) Au bout d'un moment, je me suis rendue compte que j'étais quand même assez différente des hauts-fonctionnaires, parce que les hauts-fonctionnaires, leur objectif, c'était de satisfaire leur Ministre on va dire, alors que je pense que tous

les magistrats de l'administration centrale sont comme moi, c'était qu'on avait envie de quelque chose qui ait de l'effet, qui ait des conséquences réelles ! (...) Quand on est en juridiction, on ne se rend pas compte des pouvoirs d'un juge. C'est normal, c'est dans le packaging. Dès lors qu'on quitte la juridiction, voilà, les écoutes, les perquisitions, les mises en examen, voilà. Tout me paraissait très technocratique, très lié au fait que c'était une autorité administrative, et pas plus. » (Magistrate n°23, 2019)

Au regard de la minorité que ces magistrats représentent et des hautes fonctions qu'ils occupent au sortir de ces détachements, cette mobilité se révèle comme l'apanage des « happy few ». L'évocation que fait le magistrat n°16 du détachement au sein de l'Inspection générale de la justice, un lieu vraisemblablement privilégié parmi les autres, conduit à faire du détachement une marque d'appartenance à un club de magistrats d'élite (qui ici sont tous parisiens).

« Vous voyez, la Présidente actuelle du tribunal A [en région parisienne] (...) qui a suivi cette formation [l'Inspection générale de la justice], elle dit, comme moi, que cette formation a été précieuse. Moi, elle m'a beaucoup, beaucoup apporté. Et la Présidente est passée par l'Inspection, aussi, vous voyez ? Le Président de B [en région parisienne] est passé par l'Inspection. La Présidente de C [en région parisienne] aussi (...). C'est une exceptionnelle école de formation ! Le Président de E [en région parisienne] est passé par l'Inspection. » (Magistrat n°16, 2019)

3.2.6. La mobilité de reconversion : un choix d'entrée non sans incidences

Il est une dernière mobilité, plus particulière en ce qu'elle ne concerne que le mode d'entrée dans la carrière de magistrat. Il s'agit de la mobilité de reconversion dont sont issus 10 magistrats. Ceux-ci ont en effet intégré le corps judiciaire via le concours interne, le concours complémentaire ou la voie latérale. Ce groupe de magistrats « reconvertis » présente une réelle mixité de profils que ce soit en termes de genre (comptant autant d'hommes que de femmes) ou de fonction (allant des fonctions de base à des fonctions intermédiaires de Secrétaire Général voire à des fonctions managériales de chef de juridiction dans de petits ou moyens tribunaux). Néanmoins, aucun d'entre eux n'a plus de 20 ans d'ancienneté et n'a (encore) atteint le plus haut grade de la hors hiérarchie, rappelant à cet égard que la part grandissante de la mobilité de reconversion dans les modes de recrutement résulte de politiques récentes (dans le respect du contingentement imposé par la règle statutaire n°6).

Pour ces magistrats, la question de l'entrée tardive et de ses incidences sur le développement de la suite de la carrière est centrale, l'avancée dans la hiérarchie du corps judiciaire étant certes soumise au mérite mais aussi à l'ancienneté (règle statutaire n°5).

« Je suis rentrée tard dans la magistrature, je ne suis pas rentrée pour faire carrière mais pour faire un métier que j'aime au quotidien, point barre. » « Moi ce qui m'intéresse, c'est les audiences, le

juridictionnel, le contact avec les justiciables, faire du droit. Mais gérer un service, surtout pas ! Je ne suis pas partie du privé pour faire ça ici. » (Magistrate n°25, 2019)

Pour autant, tous ne se montrent pas aussi résignés et semblent avoir pris le train en marche de l'ascension hiérarchique en opérant des choix pour le moins tactiques. Comme pour contourner les incidences de son entrée tardive dans le corps, cette Vice-Procureure (magistrate n°7) dit avoir choisi le parquet en ce qu'il offre une plus grande et plus rapide possibilité de progression de carrière. Et ce Secrétaire Général (magistrat n°35) dit prendre volontairement part au jeu des mobilités plurielles pour construire sa carrière de magistrat.

« Contrairement à certains collègues qui restent dans le même ressort pendant 20 ans ou 30 ans (...), moi, j'ai changé de lieu tous les deux, trois ans. D'autres contraintes, c'est fatigant. Ça va se calmer par la suite, mais voilà ça permet de voir un petit peu des façons de travailler différentes. Voilà, mais je reste ouvert [parlant aussi de la mobilité siège/parquet et la mobilité fonctionnelle à ce moment de l'entretien], c'est l'intérêt du métier. » (Magistrat n°35, 2020)

« Oui mais au parquet, justement, si vous restez au parquet vous avez peut-être plus de possibilités d'évolution parce que l'évolution ... il n'y a personne, ce n'est pas attractif donc assez rapidement vous pouvez devenir mieux gradé et assez rapidement éventuellement avoir un poste de Procureur dans une petite juridiction de taille 4 ou 3, donc d'un point de vue évolution professionnelle vous allez beaucoup plus vite que si vous êtes au siège, au siège il y a trop de monde. » (Magistrate n°7, 2019)

Par ailleurs, la volonté de mettre à profit les compétences acquises lors de leurs expériences antérieures est partagée par plusieurs des magistrats issus d'une mobilité de reconversion, tel que l'expriment par exemple le magistrat n°13, ancien Directeur des greffes, le magistrat n°35, ancien enseignant-chercheur (avec une poursuite partielle de son activité) et le magistrat n°37, ancien avocat et juriste dans le privé.

« Donc là, maintenant, je suis revenu dans une fonction purement juridique. Mais c'est vrai qu'après là, je suis un jeune magistrat. Mais après, effectivement, ça m'intéresserait, ce qui n'est pas le cas de beaucoup de mes collègues qui entrent dans la magistrature, n'ont pas du tout ces fonctions administratives en tête. Or moi, c'est vrai que, par mes fonctions antérieures, ça m'intéresse. » (Magistrat n°13, 2019)

« Le passage à la Cour de cassation, c'était pour profiter un peu de mon doctorat (...). C'était un moyen finalement de mettre à profit la thèse même si tout le monde n'est pas docteur à la Cour de cassation. Il y a un certain nombre, mais pas tout le monde. C'est un moyen finalement de faire reconnaître tout mon travail universitaire, voilà. » (Magistrat n°35, 2020)

« Ce que je souhaiterais faire c'est un détachement en administration, pas la Chancellerie, mais une administration où je pourrais faire un pont avec ce que j'avais fait précédemment notamment sur l'anticorruption. Pourquoi pas l'Agence française anticorruption ? » (Magistrat n°37, 2020)

Ainsi, forts de compétences, de pratiques, d'attentes et d'aspirations façonnées à l'aune de leurs expériences antérieures, ces magistrats plus ou moins récemment « reconvertis » s'efforcent de tirer leur épingle du jeu pour gérer cette seconde partie de leur carrière.

3.3. Les formations : du choix d'ouverture au choix tactique

Les magistrats sont certes obligés de suivre chaque année au minimum cinq jours de formation continue (règle statutaire n°8) mais ils sont libres d'en sélectionner son contenu. Les choix de formation relatés par les magistrats interrogés peuvent se classer en deux grandes catégories, à part équivalente : ceux qui perçoivent la formation continue comme une occasion à la fois de s'enrichir et de « *prendre un bol d'air* » et ceux qui s'en saisissent à dessein comme un levier de développement de carrière.

« Après on choisit ce qu'on veut faire, il n'y a aucune... à part si on veut devenir chef de juridiction, il me semble que dans ce cas-là on est obligé de suivre le CADEJ [Cycle approfondi d'études judiciaires] qui est une formation spéciale, mais si on ne veut pas spécialement devenir chef de juridiction, on est complètement libre du choix de nos formations. » (Magistrate n°6, 2019)

La première catégorie de magistrats (23) explique avoir choisi les programmes de formation continue soit pour acquérir les compétences techniques nécessaires au domaine spécifique du droit pratiqué dans le cadre de leur fonction du moment, soit pour explorer des domaines déconnectés de leur fonction voire enrichir leur culture générale. De manière directe (en actualisant et en développant leurs connaissances juridiques) ou indirecte (en cultivant la dimension sociétale de leur mission de Justice), la formation continue constitue pour eux un moyen de répondre aux besoins d'ouverture et d'expertise que requiert leur dévouement au service judiciaire. Particulièrement attachés à leur liberté de choix, ces magistrats évoquent souvent la formation continue comme une bouffée d'oxygène presque salutaire, celle-ci leur permettant de sortir de l'isolement de leur fonction et de rompre avec la lourdeur quotidienne de leur charge professionnelle. Certains regrettent d'ailleurs de ne pas parvenir à profiter de cette précieuse opportunité par manque de temps. Leurs choix de formation continue semblent ainsi davantage répondre à leur ancrage valoriel voire technique qu'à une stratégie de carrière. D'ailleurs, certains récits de carrière de cette catégorie de magistrats ne font que peu ou pas mention de la formation continue sans qu'ils y soient explicitement invités.

« J'ai été changer d'air, j'ai été faire la formation des gendarmes à droite ou à gauche, j'ai été faire l'aviation civile, j'ai été faire un stage sur les DOM-COM, j'ai fait des stages en anglais, donc pour moi, l'objectif d'une formation c'est de me changer d'air sauf celui de cette année où j'ai fait la radicalisation

parce que ce cabinet est spécialisé dans la radicalisation et quand je participe à des trucs à la Préfecture et que j'y connais pas grand-chose... non je me suis dit que j'allais faire un stage, mais sinon j'essaie plutôt de changer d'air moi et heureusement parce que ça permet de s'ouvrir l'esprit, de rencontrer des collègues qui font autre chose. » (Magistrate n°8, 2019)

« J'aime bien en fait, varier entre les formations techniques et puis les formations un peu plus ouvertes (...) À la fois, il y a le besoin des formations techniques et des contentieux qui me font évoluer et à la fois les formations les plus intéressantes c'est les autres. » (Magistrate n°12, 2019)

« C'est obligatoire donc forcément... et puis, même si ce n'était pas obligatoire, c'est important les formations continues quel que soit le sujet de stage que vous choisissiez. Ça vous donne quand même une ouverture d'esprit sur l'extérieur. Ça vous permet de vous aérer l'esprit. Et je pense que pour un magistrat, c'est indispensable. Ne pas rester tout le temps dans vos codes sans vous intéresser à ce qui se passe dans la société. (...) J'ai toujours été tout à fait libre de mes choix de formation. Et j'ai toujours choisi des choses qui n'avaient absolument rien directement à voir avec mes fonctions (...), des sujets qui m'intéressent personnellement. » (Magistrat n°33, 2020)

La seconde catégorie de magistrats (19) se distingue par son évocation de choix de formations précisément axées sur la gestion et l'administration de la Justice. D'ailleurs, contrairement à la première catégorie qui rassemble des magistrats de tous les niveaux de grade et de fonction, celle-ci ne compte que des magistrats du 1^{er} grade (et Bbis) et en hors hiérarchie qui occupent de hautes fonctions ou des fonctions intermédiaires (à la seule exception du magistrat n°13 qui n'en est qu'au 2nd grade mais qui projette d'atteindre de telles fonctions). Les formations citées par bon nombre d'entre eux sont le Plan de formation des cadres (PFC) et le plus récent Cycle approfondi d'études judiciaires (CADEJ). Proposé par l'ENM, le CADEJ se reconnaît dans leurs discours comme un évident tremplin de carrière managériale, pour ne pas dire un passage obligé pour accéder aux hautes fonctions qu'ils convoitent. En effet, tous les magistrats en faisant mention l'associent explicitement à une mobilité hiérarchique, que celle-ci soit déjà effective, en projet ou en maturation.

« Alors moi, j'ai très tôt suivi des formations plutôt managériales, c'est-à-dire qu'à partir du moment où mes Procureurs m'ont dit "il va falloir vous projeter sur des fonctions d'encadrement", la logique était aussi de bénéficier de formations pour ce fait, pour me confirmer que c'était éventuellement une possibilité pour moi. Donc dès, dès la 5^{ème} ou 4^{ème} année d'ailleurs je crois, j'ai commencé à suivre des formations. J'ai bénéficié de cette formation au long cours et dite d'excellence qui est le CADEJ, donc qui est le cycle... Alors, moi, je dirais plus maintenant réservé aux futurs encadrants de la magistrature parce que vous avez des personnes, des collègues, qui y vont et puis derrière des gens qui sont là aussi pour faire un petit peu un point d'étape sur leurs envies, leurs perspectives dans le corps et ce fût une étape, oui, très importante parce que j'ai pris aussi un petit peu de hauteur et de distance par rapport à mon quotidien et cela m'a, je crois, confirmé que j'avais cette envie d'encadrer une équipe parquetière, oui. » (Magistrate n°40, 2020)

Au-delà de ces formations « maison », des formations dispensées en dehors de l'ENM sont aussi citées. Ces programmes externes sont présentés par les quelques magistrats qui les ont intégrés comme des formations de prestige destinées à l'élite de l'administration publique. C'est précisément à l'occasion de détachements dans les hautes sphères ministérielles (Justice et autres) que ces fameux « happy few » ont pu accéder à ces formations pour le moins sélectives.

« Et puis d'avoir fait le programme dit des hauts potentiels du ministère de la Justice qui est le CADEJ dont vous en avez entendu parler (...) Alors, le CADEJ m'a donné des clés, mais moi, du fait de mon parcours, ministère de l'Intérieur, j'avais déjà fait l'INHESJ (...) la session nationale de l'Institut des hautes études de la sécurité et de la Justice qui relève du Premier Ministre. » (Magistrat n°11, 2019)

« J'ai fait aussi l'Institut des hautes études de l'entreprise, en même temps que j'étais à l'Autorité de concurrence. Je ne sais pas si on vous a dit, mais l'HEE, c'est pour les futurs leaders. » (Magistrate n°23, 2019)

Ainsi, la formation continue jalonne les récits de carrière des magistrats de la seconde catégorie. S'ils ne suivent bien sûr pas tous ces formations d'élite, leurs choix de formation suivent leur progression de carrière. Ils ne boudent pas pour autant les formations techniques mais ils les sélectionnent plutôt au début de leur parcours pour renforcer leurs compétences juridiques ou lorsqu'ils cherchent par exemple à évoluer vers des fonctions spécialisées. Puis, les formations portant sur la gestion et l'administration en général, internes et/ou externes à l'ENM, s'avèrent être des choix tactiques devant leur ouvrir des opportunités de carrière et leur permettre de consolider leur projet professionnel en cohérence avec leur ancrage managérial.

« Maintenant, là, je me re spécialise moi sur le terrorisme. » (Magistrat n°11, 2019)

« Du CADEJ, est née l'idée du poste de Secrétaire Générale » (Magistrate n°5, 2019)

« Moi depuis 35 ans, je suis tous les ans une semaine de formation. Ça, je n'y ai jamais dérogé. Et puis très vite on m'a dit "Il ne faut pas... il faut arrêter de suivre des formations techniques sur l'article 324 du code pénal et plutôt suivre des formations sur comment tenir une réunion, comment diriger un service, comment prendre la parole en public"... Enfin toutes ces formations qui se sont un peu développées au fil du temps dans le catalogue ENM. Et qu'on m'a conseillées de suivre à très juste titre et que j'ai toutes suivies (...) je rajoute quand même un petit quelque chose, sur le fait que moi, j'ai fait beaucoup de formations en interministériel. J'ai fait beaucoup de formations chapeau. J'en citerai deux récentes, l'Institut national pour la sécurité et la Justice, vous savez l'INHESJ (...) Et puis surtout je citerais quand même, puisque je pense qu'il faut que vous la connaissiez, puisque vous n'allez pas rencontrer par définition beaucoup de magistrats qui l'ont faite, c'est le CIME, c'est le Cycle interministériel de management de l'Etat. C'est la grande formation actuelle interministérielle pilotée par le secrétariat général du gouvernement. Donc la formation vraiment Premier Ministre sur l'ensemble des ministères, pour former ce qu'ils appellent les hauts potentiels. (Rires) Affreux comme terme. » (Magistrate n°28, 2020)

3.4. L'arbitrage vie professionnelle/vie privée : entre priorité, sacrifice et compromis

Il n'est quasiment pas de récit de carrière parmi les magistrats interrogés qui ne soit traversé de près ou de loin par des considérations d'ordre privé (ce qui fait écho à la règle discrétionnaire n°12, relative à la considération de la situation personnelle). Toutefois, si l'épineuse question de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée s'impose comme un défi omniprésent, elle trouve des réponses radicalement différentes. En effet, soit les magistrats assument de privilégier leur vie professionnelle au prix de sacrifices personnels, soit ils considèrent leur vie privée comme une priorité qui conditionne voire contraint leurs choix professionnels, soit ils s'essaient au jeu de l'équilibriste au bénéfice d'un compromis qui montre ses limites.

Les quelques magistrats qui font le choix volontaire de faire prévaloir leur carrière exposent sans détour les sacrifices que ce choix individualiste impose, certes à eux-mêmes mais surtout à leurs proches. Il n'est d'ailleurs pas étonnant de les compter parmi les magistrats « nomades » dont l'hypermobilité géographique ne peut qu'impacter leur vie privée. Deux options s'offrent à eux. La première consiste à emmener la famille dans chacune de leurs mobilités, la seconde les contraint au « célibat géographique », pour reprendre l'expression consacrée dans le jargon des magistrats. S'efforçant de maintenir une stabilité à certaines étapes de la vie familiale (notamment selon l'âge de leurs enfants et par conséquent leur niveau de scolarisation), ils font le plus souvent le choix d'osciller entre ces deux options tout au long de leur carrière. Mais, compte tenu de la dominante masculine de ce groupe de magistrats « nomades », la vie professionnelle de leur femme s'en retrouve pour beaucoup d'entre elles sacrifiée.

« C'est un sacrifice égoïste. J'ai deux enfants. Ma femme a arrêté son travail quand je suis devenu sous-préfet. Elle était avocate. Et mes enfants, je pense, ont regretté certaines des mutations. Par exemple, ma fille qui a 15 ans se souvient avec beaucoup de plaisir de Vienne, et c'est là où elle a le plus grandi. Elle a été très triste de quitter ses petites camarades il y a quatre ans. Oui. C'est un sacrifice qui n'est pris en compte par personne d'autre que par nous, à tous les niveaux, matériel, financier, émotionnel, humain. Et c'est un sacrifice égoïste parce qu'au final celui qui en tire le plus de satisfaction immédiate, c'est quand même moi. Interviewer : Donc mobilité avec toute la famille à chaque fois ? Oui. Pour l'instant. Mon fils maintenant fait des études supérieures. Il est en deuxième année à Paris. Donc le sujet se pose moins. Mais si j'étais amené à bouger là avant que ma fille ait son Bac, puisqu'elle vient de rentrer en première, il est prévu que ce soit moi qui bouge. » (Magistrat n°32, 2020)

« On a décidé avec mon épouse d'éviter au maximum la région parisienne ce qui explique notre choix de vie, un choix à deux, parce qu'effectivement elle a sacrifié sa carrière potentielle puisqu'elle ... on a choisi d'être extrêmement mobile et de faire une carrière provinciale. » (Magistrat n°2, 2019)

« C'est-à-dire qu'en fait, je ne pouvais pas, finalement je ne pouvais pas trop m'expatrier, ma femme travaille à Paris. (...) Alors je suis moyennement célibataire géographique parce qu'en réalité, je reviens

deux fois par semaine à Paris. Donc en gros, je passe cinq soirs par semaine à Paris et deux soirs par semaine en province (...) alors après, c'est vrai que l'âge venant, mon épouse peut-être prendra ou décidera d'arrêter de travailler pour faire autre chose, un truc personnel, maintenant on n'en sait rien, et on pourra peut-être partir ailleurs en province. » (Magistrat n°36, 2020)

Comme pour contrebalancer le coût de ces sacrifices personnels ou pour au moins les justifier, ces magistrats n'hésitent pas à mettre en avant leur plein engagement professionnel. Ces magistrats « nomades » occupant de hautes fonctions managériales, ils font état de la place prépondérante qu'occupe leur activité professionnelle dans leur vie quotidienne du fait de la lourde charge des responsabilités qui sont les leurs. Quant à leur carrière, ils la présentent comme le fruit de leur abnégation au service de leur haute mission de Justice.

« Moi, j'ai cinquante ans, c'est le temps que j'ai mis pour être en hiérarchie, et pourtant, j'étais major de ma promotion, et pourtant, j'avais été Président à 32 ans, et pourtant, et j'ai déménagé X fois. Donc, vous vous dites, qu'il n'y a pas davantage véritablement financier, il n'y a pas davantage en termes de promotion, ça implique des changements de domicile, parce que de toute façon, vous êtes muté de vos fonctions, vous imposez ça à vos proches, vous n'avez pas vraiment de vie, parce que c'est du non-stop, vous pouvez être dérangé sans arrêt, les vacances, vous en prenez quand vous pouvez. Donc franchement, aujourd'hui, quand on choisit d'être Président et Procureur, il faut qu'on sache à quoi on s'engage et ce que ça signifie. » (Magistrat n°1, 2019)

« Le sens de l'Etat, ça veut dire que notre action, elle est quand même dans un cadre institutionnel et pour d'autres pays quoi. Et donc ces trois valeurs, l'exemplarité, mais surtout engagement et sens de l'État qui veut dire intérêt général (...), ça justifie les sacrifices qu'on fait, et donc rajoute des sacrifices parce qu'on passe beaucoup de temps, quand on est chef de juridiction, encore plus, beaucoup de temps pour le travail. J'ai fait déménager ma famille déjà deux fois pour ce métier. Là, ça va mieux, mais je ne vous cache pas que quand j'étais en région parisienne avec les bouchons, je ne voyais pas beaucoup mes enfants grandir donc voilà. » (Magistrat n°11, 2019)

Mais ce groupe de magistrats « nomades » compte tout de même quelques femmes et il est particulièrement intéressant de constater la diversité de leurs comportements en comparaison des choix tranchés, pour ne pas dire stéréotypés, de ces quelques collègues masculins. Seule l'une d'entre elles (magistrate n°28) relate avoir pareillement imposé son choix de carrière à sa famille. Pour ce qui est des rares autres femmes s'étant adonnées au nomadisme géographique, leurs comportements sont tout autres. En effet, une (magistrate n°42) justifie sa liberté de se mouvoir par son statut de célibataire sans enfant. Une autre (magistrate n°39) n'entend pas poursuivre ses mobilités géographiques se disant, au bout du compte, contrainte par la situation professionnelle de son mari et non intéressée par les fonctions managériales ; le lien de cause à effet entre ces deux raisons pouvant être supposé. La dernière (magistrate n°40) invoque le facteur « chance » pour avoir pu allier ses choix professionnels aux choix familiaux.

« Pour moi, c'est un avantage. Pour mon mari, c'est une contrainte. Les changements de fonction et les changements de territoire, c'était comme ça que j'envisageais mon métier. L'idée, c'était de découvrir toutes les facettes du métier, toutes les facettes et contentieux, toutes les personnes différentes, les difficultés différentes rencontrées par les personnes dans leur vie quotidienne, découvrir les gens en fait et puis avoir une bonne connaissance de l'institution judiciaire. Ce que je pense que j'ai maintenant. (...) J'aimerais bien me stabiliser un petit peu. Après... Moi, j'aimerais bien bouger, mais ça sera une question de vie personnelle. (...) Quand on est dans le privé [son mari], on ne peut pas bouger tous les cinq ans, ce n'est pas bien vu. (...) Moi, j'ai envie de faire ce qui me plaît. Ma carrière, je m'en fiche. Par exemple, chef de juridiction pour l'instant, ce n'est pas quelque chose qui m'intéresse. » (Magistrate n°39, 2020)

« Moi, je sais que j'avais opposé le fait que je ne voulais pas être célibataire géographique dans mes fonctions, globalement parce que j'ai besoin de ma famille et aussi parce que je pense qu'un bon Procureur et un bon Président, c'est quelqu'un qui est équilibré et stable. Bon, ça fait partie peut-être aussi des raisons pour lesquelles moi, j'ai attendu un petit peu, même si ça vient assez tôt dans ma carrière, mais disons que par rapport à mon expérience, ça aurait pu venir un peu plus tôt et moi, j'ai toujours refusé d'être mutée au mois de mars avec mes enfants à l'école et mon mari qui, de fait dans le privé, ne pouvait pas m'accompagner dans des conditions favorables. (...) Ils [sa famille] sont sur Dijon, ouais, mais dans des conditions où j'ai un mari, mais ça a été évidemment son choix, qui a choisi de démissionner de son emploi et de me rejoindre avec mes enfants pour envisager une totale reconversion professionnelle alors qui lui va parfaitement. Ben, il s'est lancé dans un Master de sommelier caviste à quelques kilomètres de Dijon, ça a toujours fait partie de sa vie. Moi, je suis fille de vignerons, c'est quelque chose qui me parle beaucoup, donc arriver en Bourgogne et parler du vin c'est parfait. Mais je ne suis pas certaine que tous les Procureurs qui se seraient présentés ici auraient eu cette chance. C'est une vraie chance pour moi que d'avoir un mari qui se projette sur un projet familial et c'est compliqué. On est très heureux, mais j'ai cette chance, je ne suis pas sûre que ce soit faisable pour beaucoup d'autres collègues. Je vous en parle parce ça fait vraiment partie des questionnements pour moi. » (Magistrate n°40, 2020)

Les comportements adoptés par ces deux femmes « nomades » sont à l'image des deux autres choix opérés par le reste des magistrats interrogés. Ceux-ci se caractérisent, pour le premier, par la contrainte qu'exerce la vie privée sur la gestion de la carrière (et non l'inverse) et pour le second, par la recherche d'un compromis acceptable entre aspirations professionnelles et contraintes personnelles. Concernant le premier choix, les récits d'une carrière conditionnée par des paramètres d'ordre privé sont très variés. Mais le point commun est qu'ils sont très majoritairement tenus par des femmes mettant en avant la priorité donnée à leur vie familiale. Il s'est agi pour elles d'ancrer le déroulement de leur carrière dans une seule région, provinciale ou parisienne, afin de stabiliser leur vie familiale. Ces magistrates n'occupent que des fonctions de base au 2nd grade ou intermédiaires au 1^{er} grade. Les seules ayant atteint la hors hiérarchie sont les magistrates qui ont pu accéder à de hautes fonctions juridictionnelles dans les grands tribunaux franciliens.

« Mon mari travaille dans le privé, c'est important par rapport à mon évolution de carrière, parce que je ne peux pas trop bouger. » (Magistrate n°12, 2019)

« A l'époque, pour des raisons personnelles, j'ai demandé à me rapprocher de mes enfants, parce que vu les horaires que je faisais, j'avais l'impression de plus les voir du tout, donc j'ai privilégié un choix familial et donc j'ai demandé à repartir à Versailles. » « Plus vous vieillissez, plus vous êtes installé, si vous vous êtes acheté une maison ou un appartement, vous n'allez pas forcément déménager du jour au lendemain, donc, nous [les magistrats parisiens], sur la banlieue ouest, c'est toujours les mêmes [tribunaux]. » (Magistrate n°20, 2019)

« Je suis parisienne et je ne veux pas partir de Paris, pour des raisons familiales ». (...) « Vraiment, géographiquement, j'ai une fille qui est malade, donc je ne peux pas quitter Paris » (Magistrate n°23, 2019)

Les rares hommes faisant état d'une telle contrainte personnelle sur la gestion de leur carrière sont issus de la mobilité reconversion, affirmant la volonté de préserver une stabilité familiale déjà installée au moment de leur entrée (plus tardive) dans le corps judiciaire. Les choix du magistrat n°37 en sont un exemple révélateur. Ce magistrat nouvellement « reconverti » a non seulement choisi le concours complémentaire en ce que ce mode de recrutement ne donne lieu qu'à une formation raccourcie à l'ENM située à Bordeaux (7 à 9 mois contre 31 mois pour les autres), mais il a aussi sélectionné le lieu de sa première affectation (Reims) en ce qu'il était le moins loin du lieu de résidence de sa famille (Paris) et ce, dans l'attente de pouvoir la rejoindre par le biais d'une mobilité prochaine.

« Alors trois ans pour moi ce n'était pas possible puisque je pense que c'est au fond, ce n'est pas possible pour des gens qui ont plus de 40 ans, qui ont déjà une vie engagée. (...) Pour des raisons ne serait-ce que des raisons familiales ! Rester par exemple trois ans en formation à Bordeaux. Moi, je suis marié, j'ai une famille. Donc, c'est compliqué. (...) Evreux moi j'ai choisi par rapport à la proximité, parce que j'ai mon épouse qui est encore... qui habite à Paris, qui travaille à Paris. Donc, c'est la ville la plus proche. » (Magistrat n°37, 2020)

Concernant le second choix, celui consistant à trouver un certain équilibre sans renoncement radical apparent (professionnel ou personnel), il rassemble tous les autres magistrats interrogés, dans une réelle mixité de genre, de fonction et de grade. Les récits de leur carrière peuvent difficilement s'abstraire de ceux de leur vie privée, tant les deux sont liés, et présentent ainsi une dimension résolument idiosyncratique. Chaque situation a sa particularité. Pour certains, elle dépend de la profession du conjoint ou plutôt de la conjointe. Ainsi, le magistrat n°29, haute figure des magistrats « nomades », remercie la bienveillance de l'Education nationale pour avoir muté sa femme enseignante à chacune de ses mobilités. Pour d'autres, cela a nécessité de plus amples accommodements. Par exemple, la magistrate n°14, Procureure en Ile-de-France après un long parcours dans une région, explique avoir fait le choix de mettre sa carrière « entre

parenthèses » quand ses enfants grandissaient, et avoir ainsi opté pour de longues périodes d'immobilité et parfois des périodes d'éloignement de son conjoint mais jamais de ses enfants.

Parmi ses partisans du compromis, il y a ceux qui font carrière « *en couple* », dans une homogamie stricte (couple de magistrats) ou socio-professionnelle (plus précisément ici en couple avec un Maître de conférences ou une Directrice des greffes). Leurs récits de carrière montrent comment leurs choix de mobilité s'entremêlent ou plutôt jonglent avec ceux de leur conjoint, notant tout de même des concessions in fine plus fortes côté femme.

« Première fonction à Chalon-sur-Saône en tant que substitut. Ensuite, j'ai suivi mon mari à Dijon et j'ai été 5 ans substitut à Dijon. Ensuite, j'ai suivi mon mari qui est parti en Angleterre et donc j'ai pris un congé parental pendant les deux ans que j'ai passés en Angleterre. Et ensuite au retour, j'ai eu un poste de Vice-Procureur à Toulouse. Et là, mon mari n'a pas eu, enfin il était à Bordeaux. Moi j'étais à Toulouse. Et ensuite mon mari a obtenu un poste de Maître de Conférences à l'université de Dijon. Et donc j'étais à Toulouse avec mes deux enfants, mon mari à Dijon. Et on n'a pas eu, enfin je n'ai pas eu ma mutation tout de suite donc on a été pendant un an à distance ce qui n'a pas été très simple. Et enfin, j'ai pu le rejoindre puisque j'ai été appelée par le prédécesseur de Monsieur le Procureur Général pour occuper les fonctions de Secrétaire Générale [à Dijon]. (...) Alors pour être très honnête, donc j'avais été 5 ans à Dijon au parquet en me disant je ne reviendrais pas à Dijon. Et puis mon mari m'a dit on repart à Dijon (rires) et là j'ai été un peu... voilà, on avait été très longtemps à distance. Donc je ne me voyais pas à être dans une juridiction loin de Dijon. On avait un peu besoin de se retrouver. » (Magistrate n°31, 2020)

« Ma compagne est Directrice des greffes. (...) Ce qui fait qu'elle a dû se mettre en congé parental pendant deux ans. Là, on a eu la chance de trouver un poste ici, mais c'est compliqué. C'est plutôt elle qui me suit. Ça fait partie... C'est pour ça que pendant deux ans, elle n'a pas pu travailler parce qu'il n'y avait pas de poste qui se libérait. » (Magistrat n°35, 2020)

Quant aux couples de magistrats, ils expliquent avoir géré leur carrière en parallèle, sans gêner l'un ou l'autre, en formulant des vœux conjoints de mobilité. Pour autant, cette solution en apparence idéale pour de telles situations personnelles semble rapidement se confronter à des limites susceptibles de freiner la progression de l'une des deux carrières du couple ou de se résigner à des sacrifices personnels.

« J'ai des choix familiaux forts auxquels je tiens. Donc je suis une Secrétaire Générale à temps partiel, à 80 %. Je pense que vous n'en croiserez pas beaucoup. (...) Elle [la carrière] se fait en couple, alors ce n'est pas évident parce que plus vous avancez, plus la pyramide est étroite, plus les choix de poste sont compliqués. Je pense notamment qu'une Secrétaire Générale peut avoir vocation à devenir chef de juridiction ensuite, en tout cas, c'est une des possibilités. Cela étant, s'il faut aller prendre un poste à l'autre bout de la France en milieu d'année, là ça suivra avec décalage et moi, pour l'instant, ça reste un pas que je ne suis pas prête à franchir. Alors quand vous êtes un siège, un parquet, ce qui est pour l'instant notre cas, vous n'avez pas forcément un rythme de mouvement qui est coordonné. Tant qu'on demande à

bouger ensemble sur des postes un petit peu basiques, juge d'instruction, Vice-Procureur, etc. On fait des vœux liés, il n'y a pas de problèmes. Mais quand vous voulez une carrière qui progresse, qui devient plus spécifique, lui parce qu'il a une spécificité économique et financière, moi parce que j'ai un profil plus gestionnaire, je pense que ça va devenir plus compliqué. » (Magistrate n°5, 2019)

« On s'est marié avec mon épouse qui était magistrate et qui était plutôt parisienne, en tout cas d'origine, eh ben c'est vrai que c'était assez pratique parce qu'elle a pu faire sa carrière parisienne, et uniquement en juridiction elle. Et pour ne pas se gêner, moi j'ai fait la même chose géographiquement, mais simplement dans un autre secteur. Et ce qui fait que ça a très bien marché. Donc en fait, c'est la première fois que nous sommes, si je peux dire, séparés géographiques. C'est la première fois que ça nous arrive en réalité. Interviewer : C'est vous qui êtes en célibat géographique ? Absolument. » (Magistrat n°30, 2020)

« On n'a pas de velléité de carrière, ni l'un ni l'autre. Bon, il se trouve que je me retrouve là, dans cette situation-là [Président par intérim], mais ce n'est pas quelque chose qui nous intéresse, en tout cas pas pour le moment. Mais effectivement peut-être qu'après ça peut arriver. Mais c'est vrai qu'on voit souvent ça. Ben, par exemple, l'un ou l'autre qui devient chef de juridiction. Donc, nécessairement, il y a un départ. Mais bon, en tout cas, ce n'est pas le choix que nous on a fait. » (Magistrat n°34, 2020)

Si la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée est le comportement médian vers lequel bon nombre des magistrats interrogés ont tenté de s'approcher tout au long de leur carrière, les deux comportements extrêmes que sont la priorisation et le sacrifice de la vie privée s'affirment comme les spectres clivants d'une contrainte qui pèse lourdement sur la carrière.

3.5. Le réseau d'influence : du réseau de proximité au réseau d'élite

Les différentes mobilités effectuées par les magistrats sont autant d'occasions de multiplier leurs contacts avec d'autres magistrats au sein des juridictions voire avec des figures influentes dans les centres de pouvoir. Les compétences relationnelles ainsi développées au fil de leurs mobilités servent certains dans la gestion de leur carrière. Mais là encore, l'appui du réseau ne revêt pas la même réalité pour tous, à commencer par ceux (17) qui n'en font même pas mention dans leur récit de carrière. Ce groupe de magistrats ne présentant pas de caractéristiques distinctives, il est possible d'y voir en creux, le signe d'un non-dit ou par défaut, le fait que nombreux sont ceux qui ne s'appuient pas ou n'ont pas accès aux ressources sociales leur permettant de s'appuyer sur un quelconque réseau d'influence. Concernant les autres magistrats interrogés, leurs discours sont moins sibyllins.

En relatant le déroulement de leur carrière, les magistrats aiment à souligner l'importance de la reconnaissance que leurs pairs peuvent leur accorder et plus particulièrement pour les magistrats en début de carrière, l'importance de la reconnaissance accordée par leur hiérarchie. Plus qu'un

réseau d'influence, ce sont les valeurs partagées de collégialité et d'excellence qui s'expriment en termes de réputation et de recommandation. Au sein de ce « petit » corps, les échanges informels sur les bonnes (et les mauvaises) expériences sont une pratique courante entre des magistrats qui non seulement se connaissent depuis l'Ecole (les liens tissés au sein de chaque promotion constituant leur premier réseau intégrateur) mais se croisent aussi à mesure qu'ils passent de juridiction en juridiction. En outre, l'ancrage régional sur le long cours de certains magistrats constitue un moyen propice pour développer un véritable réseau de proximité, qui s'avère, par exemple, bien utile pour les magistrats visant la fonction « tremplin » de Secrétaire Général. Celle-ci est en effet la seule fonction intuitu personae du corps judiciaire qui donne le droit aux chefs de cour de choisir le magistrat qu'ils souhaitent pour les seconder.

« Comment dire ? C'est un corps. On (...) n'est pas très nombreux. On est 8 000, 8 500 exactement ? Donc ce n'est pas beaucoup. Et en réalité, tout le monde finit un peu par se connaître en prenant un peu d'âge et ça marche quand même pas mal à la réputation. Vous avez des gens qui ont des réputations, qui ont des parcours. Et c'est vrai que finalement, c'est un peu là-dessus que les choses se décident. Vous voyez. (...) »*
(Magistrat n°30, 2020) * Effectif au moment de l'entretien.

« Ce n'est pas un réseau, mais des recommandations (...). Je pense que mon poste précédent s'était bien passé donc j'ai été recommandée. C'est comme ça que j'ai pu avoir le poste. » (Magistrate n°31, 2020)

« Je pense que dans la région, on se connaît. Enfin, moi ce qui m'a valu de venir ici aussi c'est que j'avais un Premier Président avec qui j'avais déjà eu des liens divers et variés puisque 'on était encore sur une cour à taille humaine. Puis on a un Premier Président qui est attaché à connaître ses magistrats. Donc je pense que quand il m'a recrutée, il savait qui j'étais. » (Magistrate n°5, 2019)

Par ailleurs, de rares magistrats font état de leur adhésion à un syndicat, celle-ci les ayant amenés à siéger au Conseil ou à la Commission d'avancement, des expériences qui leur ont permis de mieux appréhender les rouages de l'organisation judiciaire pour gérer leur propre carrière. D'autres valorisent leur implication dans différentes instances collégiales telles que les conférences régionales et nationales des Présidents et des Procureurs, des rassemblements qui permettent d'entretenir un réseau de pairs.

Au-delà de ces réseaux de proximité essentiellement fondés sur une valeur corporatiste, les magistrats convoitant de hautes fonctions managériales soulignent la nécessité d'être connus. Si certains font volontiers le récit des grandes affaires judiciaires qu'ils ont eues à traiter, ce sont surtout les détachements dans les centres de pouvoir qui rendent les magistrats « visibles », non plus uniquement de leurs pairs juridictionnels mais aussi de leurs pairs décisionnaires au sommet de l'organisation judiciaire. Ces fameux « happy few » y tissent un véritable réseau d'influence qui peut apparemment jouer en faveur de leur carrière.

« Après par exemple, vous voyez moi, bon, ayant fait du cabinet, ben déjà ça vous signale un petit peu ». (Magistrat n°30, 2020)

« Le DSJ [Directeur des services judiciaires], je le connais très bien..., le secrétaire général..., on se tutoie, on se connaît bien, donc c'est vrai qu'aussi, par rapport au Conseil, je connaissais beaucoup de monde et ça aide pour une juridiction comme la mienne de connaître le landernau parisien. Ça aide aussi quand même. Parce que vous appelez le DSJ, sans problème, même en off, vous le tutoyez. Moi, je viens de récupérer, là, aujourd'hui, sa cheffe de cabinet qui vient travailler ici. Donc, j'étais en lien avec lui, etc. Alors, je ne l'importune pas pour tout et pour n'importe quoi, sinon le pauvre il va être débordé, mais c'est vrai que ça aide, pour gérer le tribunal, de faire la bise à la secrétaire générale quand elle vient, de faire la bise à la DACG [Direction des affaires criminelles et des grâces], de bien connaître le DACS [Directeur des affaires civiles et du Sceau] et d'être copine avec le DSJ ! Je pense que ça a dû jouer en faveur de mon parcours, et de la suite. Je pense. » (Magistrate n°15, 2019)

Ce réseau d'élite devient peut-être accessible aux hauts magistrats grâce à leurs détachements au sein de l'administration centrale et du cabinet ministériel, mais il est vraisemblablement à portée de main de tous les magistrats « parisiens ». En effet, ceux-ci ne cachent pas faire partie d'un « *microcosme parisiano-judiciaro-tout ce que vous voulez* » pour reprendre l'expression de l'un d'entre eux (magistrat n°16). D'une manière presque caricaturale, le récit de carrière de ce magistrat est par exemple truffé de formules telles que « *je suis appelé par* », « *je rencontre le Ministre* », « *il a voulu que je le rejoigne* », « *il se trouvait que je connaissais* » pour expliquer les circonstances de ses propres détachements. Si tous n'ont pas un tel accès privilégié aux hautes figures influentes, il ne fait nul doute que les compétences relationnelles des magistrats « parisiens » font partie des moyens mobilisés pour gérer leur carrière centralisée.

« Parce que souvent on se connaît ! C'est un petit milieu ! Surtout pour les magistrats parisiens. (...) il y a beaucoup de réseau, on peut essayer de faire venir des personnes dans un tribunal, ça se sait, il y a moyen de faire passer des informations à notre niveau. » (Magistrate n°24, 2019)

« Oui alors voilà on est sur la cour d'appel de Paris, là aussi c'est sociologiquement intéressant, si vous voulez c'est qu'on y rencontre forcément de hauts rangs des magistrats. (...) On est plus visible à la cour d'appel de Paris, c'est très intéressant (...) Ça peut booster une carrière. » (Magistrat n°2, 2019)

Enfin, faute d'avoir pu (encore) développer un quelconque réseau sur lequel s'appuyer pour lancer et construire leur carrière, les magistrats issus d'une mobilité de reconversion s'efforcent de capitaliser sur leurs propres atouts. C'est ainsi que l'un d'entre eux (le magistrat n°13) met avant sa bonne connaissance du fonctionnement de l'organisation judiciaire grâce son ancienne fonction de Directeur des greffes aux côtés des magistrats. Un autre (le magistrat n°35) raconte s'être saisi des informations sur le recrutement au poste de Secrétaire Général (qu'il a obtenu),

celles-ci ayant été glanées lors de sa mobilité parisienne à la Cour de cassation (la même qui a été permise grâce à son expérience d'enseignant-chercheur).

« Réseau, mais pas réseau comme certains peuvent avoir dans la magistrature parce que... non, moi je n'ai pas la chance d'avoir ce réseau. Simplement quelqu'un qui est à la Cour de cassation, qui m'a dit "j'ai croisé Monsieur X [un Premier Président] qui cherche quelqu'un" Voilà. C'est juste... pas sur recommandation, c'était juste voilà, je savais que le poste... Donc, j'ai pris mon téléphone et j'ai dit, le poste m'intéresse. (Magistrat n°35, 2020)

L'analyse rétrospective des CSM *antecedents* et des composantes des CSM *behaviors* adoptés par les magistrats met ainsi en évidence des régularités marquantes qui permettent de dégager des tendances différenciantes. Alors que le corps judiciaire s'unifie par un fort ancrage valoriel, deux ancres de carrière secondaires, technique et managériale, distinguent les orientations de carrière choisies par les magistrats. Face au champ des possibles qu'ouvre la matrice des potentialités, la mobilité siège/parquet n'est que peu mobilisée par les magistrats mais leur appropriation des autres formes de mobilité est inégale. Certains ont jeté leur dévolu sur la mobilité fonctionnelle, d'autres sur la mobilité hiérarchique ; certains se sont enracinés localement, en province ou en région parisienne, d'autres se sont adonnés à un véritable nomadisme géographique ; certains ont effectué des détachements notables, d'autres aucun. Seule une partie des magistrats s'est saisie de la formation continue comme une ressource de développement de carrière et notamment comme un choix tactique pouvant favoriser leur progression hiérarchique. L'arbitrage entre la vie professionnelle et la vie privée sépare les magistrats entre ceux qui ont sacrifié la seconde, ceux qui l'ont priorisée et ceux qui se sont essayés à un équilibre entre les deux. Quant à la possibilité de s'appuyer sur un réseau d'influence pour gérer sa carrière, elle ne concerne qu'une certaine élite de magistrats. En outre, tous ces comportements d'autogestion de carrière présentent non seulement des caractéristiques genrées mais aussi spatiales. Et au cœur de ces différentes tendances, les magistrats issus de la mobilité de reconversion s'efforcent de sortir leur épingle du jeu.

4. Identification des scripts de carrière *énactés* par les magistrats

Le rapprochement des différentes tendances observées au travers de l'analyse des CSM *antecedents* et des composantes des CSM *behaviors* mène à la caractérisation des trois dimensions constitutives des scripts de carrière *énactés* par les magistrats.

La combinaison des mobilités effectuées et le type de formations suivies façonnent les parcours des magistrats et donnent à voir la réalité objective de leur carrière. Quatre parcours types caractérisent ainsi la dimension comportementale des scripts de carrière *énactés* : le « parcours ascendant national », le « parcours polyvalent régional », le « parcours protéiforme parisien » et le « parcours adapté de reconversion ». Puis, en donnant un sens à leurs choix de mobilité et de formation, l'ancre de carrière secondaire rend compte de la réalité subjective des carrières. Deux représentations types de carrière caractérisent ainsi la dimension cognitive des scripts de carrière *énactés* : la « carrière de juriste » et la « carrière de manager ». Enfin, l'arbitrage opéré entre la vie professionnelle et la vie privée ainsi que le type de réseau mobilisé contribuent à différencier la valeur d'exemplarité des carrières qui en résultent et mettent ainsi en évidence la dimension normative des scripts de carrière *énactés*. Cette hiérarchie symbolique suit deux axes, le premier allant « de la priorisation de la vie privée au sacrifice » et le second, « de la Justice de proximité à la Justice d'élite ».

Du croisement de ces trois dimensions, comportementale, cognitive et normative, émergent quatre scripts de carrière *énactés* par les magistrats : « le manager nomade », « le juriste régional », « l'ubiquiste parisien » et « l'outsider tacticien ».

4.1. La dimension comportementale : des parcours marqués par la spatialité

La combinaison des différentes formes de mobilité effectuées par les magistrats permet de dégager des parcours de mobilité qui se ressemblent, autrement dit des parcours dont la typicité se caractérise par la similarité des comportements adoptés pour se saisir de la matrice des potentialités que forment les règles de gestion des carrières. Le comportement des magistrats qui caractérise le plus ces parcours types est sans équivoque celui adopté à l'égard de la mobilité géographique. Il inscrit effectivement le déroulement des carrières dans des spatialités particulièrement marquées et bien distinctes les unes des autres : nationale, régionale et parisienne. A chacune de ces trois spatialités s'associent non seulement une combinaison spécifique des autres formes de mobilité mais aussi des choix de formation spécifiques. Un quatrième parcours se distingue non par sa spatialité (encore en construction au regard de la

récence des carrières concernées) mais par le mode de recrutement des magistrats. Si les trois autres parcours sont construits par des magistrats issus de la voie royale du 1^{er} concours, les autres ont intégré le corps judiciaire suite à une mobilité de reconversion qui les amène à adapter la construction de leur parcours à l'aune de leurs expériences antérieures.

4.1.1. Le parcours polyvalent régional

Ce parcours se construit sur le long cours au sein d'une même région provinciale, peut-être à l'exception du premier poste qui oblige à s'en éloigner, la localisation de celui-ci n'étant pas toujours choisie au sortir de l'Ecole. Le magistrat passe ensuite de tribunal en tribunal, quitte même à revenir dans des tribunaux déjà visités, tout en restant le plus souvent dans le périmètre géographique d'une seule cour d'appel, sans jamais quitter l'activité juridictionnelle pour effectuer une mobilité en détachement. Cette micromobilité locale, plus ou moins fréquente, s'associe à de multiples mobilités fonctionnelles menant le magistrat à exercer dans de plusieurs domaines du droit. Sa polyvalence « tout terrain » lui permet d'occuper des fonctions généralistes ou des fonctions davantage spécialisées selon les besoins du poste. Dans la succession de ces mobilités, l'une d'entre elles lui permet d'obtenir l'avancement au 1^{er} grade et d'occuper ainsi des fonctions intermédiaires ou tout au plus des fonctions de chef de juridiction à la tête d'un petit tribunal de province, à moins de céder à une mobilité plus lointaine (parisienne par exemple) pour parvenir à accéder à la hors hiérarchie en toute fin de carrière.

Ce parcours polyvalent régional se jalonne de formations résultant le plus souvent d'un choix d'ouverture ou répondant à la nécessité de développer certaines compétences techniques liées à la fonction du moment. Il peut arriver que ce magistrat « local » suive le fameux CADEJ à une étape décisive de son parcours, considérant cette formation comme un tremplin vers les fonctions de Président ou de Procureur qu'il convoite dans un tribunal de petite ou moyenne taille idéalement toujours dans sa région.

4.1.2. Le parcours ascendant national

Ce parcours est l'archétype d'une trajectoire ascendante menant aux plus hautes fonctions hiérarchiques de Président et de Procureur à la tête d'un grand tribunal ou de Premier Président et de Procureur Général à la tête d'une cour d'appel. Il s'agit ici de gravir l'échelle de la hiérarchie en passant de petit tribunal en grand tribunal, puis de grand tribunal en cour d'appel. Cette linéarité se confirme par l'absence ou tout au plus la rareté de la mobilité fonctionnelle.

En revanche, ce parcours s'entrecoupe le plus souvent de plusieurs mobilités en détachement, dans les différents centres de pouvoir de l'organisation judiciaire, dans d'autres administrations publiques et/ou dans les hautes sphères du pouvoir politique au sein de cabinets ministériels. Les choix de formation s'inscrivent toujours dans cette combinaison de mobilités, que ce soit les formations internes (CADEJ ou PFC) pour la mobilité hiérarchique ou les formations externes d'exception (formations interministérielles) lors des mobilités en détachement.

Chacune de ces mobilités est systématiquement associée à une mobilité géographique. Le magistrat parcourt ainsi de longues distances, aux six coins de l'hexagone, en passant souvent par Paris (notamment pour ses détachements), et même par-delà les frontières métropolitaines, dans les juridictions sensibles de la Corse et de l'Outremer. Ce parcours nomade se construit tambour battant, au rythme de mobilités fréquentes selon des cycles courts de 3 à 6 ans.

4.1.3. Le parcours protéiforme parisien

Ce parcours se déroule exclusivement en Ile-de-France ou tout au plus dans les départements limitrophes accessibles depuis la capitale et sa banlieue sans nécessiter de déménagement du lieu de résidence du magistrat. Si la localisation du premier poste, non choisie au sortir de l'Ecole, l'oblige souvent à s'éloigner de la région parisienne, il la regagne ensuite pour y tracer le chemin du reste de sa carrière, en visitant les tribunaux franciliens. La centralisation de ce parcours est permise par le nombre important et la grande taille des lieux de justice à Paris et dans sa périphérie.

Cette micromobilité parisienne sollicite la polyvalence du magistrat qui s'éprouve au fil de multiples mobilités fonctionnelles voire des mobilités siège/parquet, pour pouvoir occuper tout poste qui se libère tant qu'il reste localisé en Ile-de-France. L'autre option est de creuser le sillon de la spécialisation dans un domaine bien précis du droit permettant l'accès à des fonctions spécialisées qui n'existent le plus souvent que dans les grandes juridictions telles que celles de l'Ile-de-France. Par ailleurs, sa proximité avec les centres de pouvoir de l'organisation judiciaire et plus largement avec le pouvoir politique lui permet de ponctuer son parcours par des mobilités en détachement. La diversité de ces mobilités le fait progressivement monter les marches de l'échelle hiérarchique. Il n'accède pas pour autant aux plus hautes fonctions managériales de chef de cour, mais il parvient à occuper des fonctions de chef de juridiction à la tête de grands tribunaux ou de hautes fonctions juridictionnelles qui n'existent le plus souvent

que dans les hauts lieux de justice parisiens. Il n'est donc pas de mobilité dont ce magistrat ne se saisit pas pour façonner son parcours.

Le caractère protéiforme de ce parcours s'accompagne de formations toutes aussi diverses, celles-ci pouvant résulter de choix d'ouverture, de choix techniques au service de la nécessaire polyvalence, de choix tactiques (CADEJ) ou de choix d'opportunité lors des détachements (formations interministérielles), ces derniers se mettant au service de sa mobilité hiérarchique.

4.1.4. Le parcours adapté de reconversion

Le chemin tracé par ce parcours n'est pas aussi lisible que celui tracé par les trois précédents. En effet, il est en devenir, en cours de construction par les magistrats qui s'y engagent après une plus ou moins récente mobilité de reconversion. Ayant intégré le corps judiciaire dans une seconde partie de carrière via les concours secondaires ou la voie latérale, ces magistrats reconvertis envisagent leur parcours au sein du corps judiciaire à l'aune de leurs expériences antérieures. Face aux incidences d'une entrée tardive qui crée de facto un décalage d'ancienneté avec les autres magistrats, ils projettent et opèrent dès le début de leur parcours des choix tactiques de mobilité et de formation au service de leurs aspirations professionnelles. Si le parcours des magistrats issus du classique 1^{er} concours au sortir de leurs études supérieures débute logiquement par une étape d'exploration avant d'affirmer leurs choix de mobilité et de formation, les magistrats issus d'une mobilité de reconversion objectivent tout de suite les ressources qui leur sont disponibles pour façonner leur parcours à dessein.

Certains s'approprient rapidement les potentialités qui s'offrent à eux en en saisissant plusieurs à la fois, « à la carte ». Ils s'ouvrent à la mobilité siège/parquet ou choisissent volontairement le parquet, faisant de son manque d'attractivité un atout pour gravir plus facilement l'échelle hiérarchique. Ils n'hésitent pas multiplier les mobilités fonctionnelles et suivent des formations techniques, une combinaison choisie pour combler les lacunes inhérentes à une formation plus courte à l'Ecole et ainsi rattraper leur éventuel retard d'apprentissage. Ils peuvent accepter une mobilité à l'échelle nationale qui leur permet de passer par Paris (à la Cour de cassation par exemple) ou d'effectuer un détachement qui leur est accessible dès le début de la carrière (l'ENM par exemple). Le CADEJ est aussi rapidement identifié comme un tremplin vers la mobilité hiérarchique que certains convoitent. Parmi ces différents choix tactiques, il y a aussi celui d'ancrer le parcours dans une région sans autres aspirations professionnelles que celle qui a motivé la reconversion, à savoir exercer simplement le métier de magistrat.

4.2. La dimension cognitive : du goût du droit à l'aspiration managériale

L'analyse des CSM *antecedents* a mis en exergue l'existence de différentes ancrés de carrière chez les magistrats. S'ils se rassemblent autour d'un ancrage valoriel commun, les ancrés secondaires donnent à leur carrière un sens différent. Au-delà de ces déterminants, l'analyse des comportements à l'égard des différentes formes de mobilité a aussi révélé le caractère subjectif du choix d'une carrière au siège ou au parquet.

4.2.1. Des représentations de carrière différentes au siège et au parquet ?

Il est une mobilité qui ne distingue pas les parcours types tant elle converge pour l'ensemble des magistrats : il s'agit de la mobilité siège/parquet. Si de rares magistrats s'en saisissent au service de leur polyvalence (dans le parcours protéiforme parisien et dans le parcours adapté de reconversion), tous construisent durablement leur parcours au sein du siège ou du parquet, le plus souvent après leur phase d'exploration de début de carrière. Ainsi, l'analyse objective des comportements adoptés à l'égard de la mobilité siège/parquet met en lumière un cloisonnement manifeste qui appelle à être observé dans sa subjectivité.

En effet, l'unité du corps des magistrats est certes scellée par un ancrage valoriel commun, centré sur l'autonomie et le dévouement au service judiciaire, mais le siège et le parquet n'incarnent pas la même mission de Justice. Alors que les magistrats du parquet se définissent comme les membres d'un collectif indivisible et hiérarchisé au service actif des politiques publiques, les magistrats du siège s'attachent à leur pleine indépendance en ce qu'elle leur octroie une position réflexive de tiers au service des justiciables et une grande liberté dans l'organisation de leur travail. Le choix du parquet peut être appréhendé comme un choix tactique devant faciliter la mobilité hiérarchique (tel que vu dans le parcours adapté de reconversion). En dehors de ce cas, le choix de l'un des deux pans du corps judiciaire correspond davantage à un choix à la fois identitaire (de par la nature et la finalité de la mission de Justice) et pragmatique (de par les conditions de travail inhérentes à la mission de Justice). Si cette part de subjectivité définit deux représentations types de carrière de magistrat, la « carrière de juge » et la « carrière parquetière », celles-ci ne donnent pas pour autant de sens différents aux choix de mobilité et de formation qui pourraient s'en suivre. Les quatre parcours types identifiés se déroulent aussi bien au siège qu'au parquet.

Le cloisonnement siège/parquet n'en demeure pas moins un résultat critique qui révèle, déjà à ce stade d'analyse du contenu, une appropriation individuellement dévoyée du principe d'unité du corps soutenu par l'organisation judiciaire au travers de la règle statutaire n°2.

4.2.2. Deux représentations différenciantes : la carrière de juriste ou de manager

Les ancrs de carrière secondaires des magistrats, technique et managériale, définissent quant à elles deux représentations types de carrière qui donnent un sens bien distinct aux choix de mobilité et de formation. Que les magistrats choisissent le siège ou le parquet, ils partagent unanimement le goût du droit, la matière juridique constituant à l'évidence l'essence même de leur profession. Certains se représentent ainsi la carrière de magistrat comme une « carrière de juriste » et développent leur expertise juridique au gré de leurs mobilités fonctionnelles et de leurs formations techniques. Pour eux, la mobilité hiérarchique ne constitue pas une fin en soi.

Mais d'autres magistrats relèguent volontiers leur pouvoir juridictionnel au second rang de leur préoccupation de carrière au profit d'une quête de pouvoir managérial. En effet, ceux-là se représentent la carrière de magistrat comme pouvant aussi être une « carrière de manager » qui leur permet de lier leur goût du droit à leurs appétences gestionnaires et administratives. Soit la mue de magistrat « juriste » à magistrat « manager » s'opère au fil de leur carrière, soit leur ancre managériale s'affirme préalablement à leur entrée dans le corps judiciaire par le biais d'une formation initiale à Science Po et/ou d'une expérience managériale antérieure pour les reconvertis. La mobilité hiérarchique constitue donc le moteur de leur carrière, et les mobilités géographiques, les détachements et les formations ayant trait à l'administration en sont le carburant. C'est précisément cette représentation de carrière qui peut motiver le choix du parquet évoqué précédemment.

Pour autant, il est à noter que si l'une de ces deux représentations de carrière prend le pas sur l'autre de manière franche pour certains, elles n'en sont pas moins fondées sur des ancrs de carrière qui sont secondaires. La carrière de juriste et la carrière de manager sont à considérer comme deux représentations extrêmes au milieu desquelles des magistrats parviennent à satisfaire à la fois leur ancrage technique et leur ancrage managérial. Ceux-ci trouvent finalement leur compte dans les fonctions de chef de juridiction à la tête de tribunaux de petite ou moyenne taille, au sein desquels ils doivent conserver une part d'activité juridictionnelle.

4.3. La dimension normative : le terreau d'un clivage genré et catégoriel

Les deux autres composantes des CSM *behaviors* adoptés par les magistrats conditionnent fortement la gestion de leur carrière. Il s'agit pour le premier de l'arbitrage qu'ils opèrent entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Alors que ce comportement pourrait être appréhendé à l'aune d'une autre ancre de carrière secondaire, celle du style de vie, qui fonderait une autre représentation de carrière, le clivage genré qu'il crée appelle à être considéré à l'aune de son pouvoir normatif. Quant au second, il s'agit de la mobilisation ou de la non-mobilisation d'un réseau d'influence. Ce comportement sollicite des compétences relationnelles que les magistrats développent au gré de leurs mobilités et pourrait ainsi être considéré comme l'une des composantes comportementales qui façonnent les parcours types. Mais le clivage catégoriel qu'il crée appelle lui aussi à être appréhendé à l'aune de son pouvoir normatif sur les carrières des magistrats.

4.3.1. De la priorisation de la vie privée au sacrifice

Afin d'illustrer le pouvoir normatif du choix de priorisation soit de la vie privée (au coût de sacrifices professionnels) soit de la vie professionnelle (au coût de sacrifices personnels), je choisis de m'appuyer sur un exemple particulièrement révélateur. Il s'agit de la carrière d'une Présidente d'un grand tribunal. Cette magistrate (n°28) est l'une des rares femmes parmi les magistrats interrogés à avoir sciemment suivi l'archétype du parcours ascendant national en imposant ce choix à sa famille. Si elle fait figure d'exception, elle porte une parole sans détour. Son long discours, au ton pour le moins libéré et engagé, met en lumière le pouvoir normatif de la réalité sacrificielle de ces carrières et mérite d'être restitué comme tel.

« Je dirais que tout ce que j'ai vécu professionnellement a été une contrainte pour ma situation privée. (...) Moi je trouve que j'ai imposé beaucoup à ma famille. Eux par contre ils ne m'ont pas du tout tiré vers le bas, mais c'est pour une raison essentielle et j'en parle très souvent avec les femmes... évidemment moi j'ai de la chance, parce que moi, j'ai un époux qui m'a dit "OK, je suis" (...) Il est [profession libérale] (...). Donc il a tout de suite vendu sa clientèle alors qu'il avait une clientèle au début et a dit "bon ben moi je prendrai mes postes au fil de ton parcours". Donc ça, ce n'est pas souvent, hein, qu'on a ça. Donc c'est une vraie chance que j'ai, j'en suis bien consciente. Et puis après moi, j'ai été évidemment confrontée à tout ce discours ambiant autour de moi qui était "si tu fais ça, tu vas divorcer". Donc ça, la peur du divorce est un sujet très important. (...). Là aussi ça met sur la table un moteur de sujet tabou. Il ne faut pas en parler de ça. Ben oui, mais c'est quand même ça la vérité hein. La vérité, c'est "tu vas divorcer et puis tes enfants vont se planter à l'école". C'est les deux choses qu'on nous oppose. Donc, la mobilité... (...) mais bien sûr c'est un métier qui demande une disponibilité tellement énorme que tu seras quoi ? Une mauvaise

mère ? Tu ne vas pas bien t'occuper de tes enfants ? Donc, voilà une fois que vous avez mis tout ça dans le pot, vous touillez tout ça... Interviewer : Et cette mobilité, c'était une mobilité familiale ? Alors il se trouve que nous, c'est ce qu'on a décidé de faire (...) Mais bien sûr (...), c'est en opposition avec le modèle masculin essentiel qui est le célibat géographique. Je laisse ma famille quelque part. Au bénéfice de "les enfants vont réussir à l'école, et moi je m'en vais ailleurs". Mais on rejoint le premier risque, le divorce. Puisqu'évidemment quand on est parti tout seul ailleurs, on rencontre une petite greffière assez vite, et on divorce. Ben voilà hein, parce qu'évidemment c'est comme ça que ça marche, parce que c'est la vraie vie. (...). Si on dit la vérité, c'est ça. Après les gens disent peu ça. Mais pourtant sociologiquement, il suffit de regarder autour de nous, c'est ce qui s'est passé. Moi tous mes copains Présidents, il n'y en a pas beaucoup qui ont une vie aussi lisse que celle qu'ils voudraient ou que celle qu'ils présentent. Et l'échec scolaire chez les enfants, c'est quand même une réalité hein. (...) Interviewer : Vous avez combien d'enfants sans indiscretion ? Moi en plus j'en ai trois. (...). Et trois enfants avec la mobilité géographique qu'on a eue en plein milieu de l'année scolaire. C'est du sport quand même hein. C'est du sport, c'est un sacré engagement. Interviewer : Donc votre future mobilité aussi ? Alors là elles ont grandi entre temps (...) C'est ça qui est bien, c'est que maintenant elles sont grandes. Donc on ne partira que tous les deux. Et les trois filles maintenant elles ont chacune un peu leur... enfin elles ne sont pas encore complètement autonomes, mais elles ne viendront plus avec nous. Ça sera la première fois qu'elles ne déménageront pas avec nous. » (Magistrate n°28, 2020)

Au regard des discours d'abnégation tenus par les hommes magistrats s'étant adonnés à un véritable nomadisme (relevés précédemment dans l'analyse des CSM *behaviors*), prioriser sa carrière plutôt que sa vie familiale serait la marque noble d'un engagement professionnel sans concessions et la preuve d'un dévouement sacerdotal à la grande mission qu'est la Justice. Pour une femme magistrate (telle que la magistrate n°28) ayant choisi de faire le « *tour de France et d'Outremer* » pour construire sa carrière (reprenant son expression), il apparaît que c'est le sacrifice de sa vie familiale qui lui est opposé. L'appréciation stéréotypée de ce choix de carrière n'est bien sûr pas propre à la magistrature, mais la configuration dans laquelle les magistrats construisent leur parcours la met en lumière de manière particulièrement marquée.

En effet, l'analyse des comportements adoptés à l'égard de la mobilité géographique a montré que les magistrats qui ne recourent pas à un tel nomadisme n'atteignent pas les plus hautes fonctions hiérarchiques de chef de cour. Or ce nomadisme a inévitablement de lourdes conséquences sur la vie privée. C'est ainsi qu'au milieu de ces deux extrêmes de la priorisation et du sacrifice de la vie privée, certains magistrats s'efforcent de chercher un compromis. Mais quand l'équilibre trouvé ne finit pas par montrer les limites de sa pérennisation, le facteur « chance » est le plus souvent invoqué. Il semblerait donc que la carrière de magistrat ne laisse d'autre choix que de prioriser ou de sacrifier sa vie privée, le sacrifice étant une norme masculine et la priorisation, une norme féminine.

4.3.2. De la Justice de proximité à la Justice d'élite

Le réseau n'est pas une ressource majoritairement mobilisée ou en tout cas, nombreux sont ceux qui n'en font pas mention dans leur récit de carrière. Pour les magistrats qui font état d'une objectivation profitable de cette ressource sociale, ils « ne jouent pas dans la même catégorie ». En effet, certains s'appuient sur un réseau de proximité construit sur la base du corporatisme et de leur ancrage régional quand d'autres s'appuient sur un réseau d'élite construit au gré de leurs détachements dans les hautes sphères du pouvoir et/ou de leurs mobilités parisiennes. Si, à ce stade de mon analyse, il reste important de dissocier le discours de façade de la réalité pratique, la mention d'un tel réseau d'élite ne peut que scinder les magistrats en deux catégories : ceux qui y accèdent et ceux qui n'y accèdent pas. Le discours de la magistrate n°28 fait d'ailleurs presque preuve de condescendance à l'égard des collègues qui ne sont passés ni par Paris ni par les centres du pouvoir au cours de leur carrière

« Je pense que vos Présidents dans l'Est [prenant la région d'origine des interviewers en exemple], là, si vous leur demandez qui est le Directeur des services judiciaires aujourd'hui, est-ce qu'ils sont capables de le citer ? (...) Moi je le tutoie. (...) . Mais ça on ne le comprend aussi que quand on est allé dans les cabinets, quand on est allé en interministériel. Quand on sait ce que c'est que la centrale. Vous voyez, quand on a cette espace de fluidité et d'habitude. (...) Quand je dis "nous", par exemple mon Procureur est très... comme ça aussi, il a fait la centrale. Il fait de l'interministériel, on est dans cette logique-là tous les deux. Et surtout on peut tutoyer à peu près tous les gens de l'administration centrale. Ça change quand même un peu la donne. Et ça, pour ça, il faut être venu à Paris. Moi qui suis une provinciale, 100 % provinciale [ayant tenu à souligner ses racines provinciales dans le récit de sa carrière], je pense que tant qu'on n'a pas fait un petit tour à Paris, qu'on n'a pas un peu compris qui sont les dirigeants de notre organisation, on n'a pas le même rapport à la centrale. (...). Là quand on est dans les endroits où les choses se décident quoi. Voilà moi je trouve, bon bref... tout ça, c'est des choses du non-dit, de tout le non-dit de la magistrature. » (Magistrate n°28, 2020)

Si ce discours laisse à croire que l'appui d'un réseau d'élite facilite la carrière et constitue la norme d'une « belle » carrière, celui des magistrats qui en sont dépourvus laisse à penser que leur carrière en est freinée et, par là même, moins « belle ». En effet, ces magistrats décentralisés en région, et donc éloignés des centres de pouvoir, considèrent ne pas disposer des mêmes ressources pour gérer leur carrière et ne pas avoir les mêmes chances d'atteindre leur objectif.

« Je pense qu'à Paris, il y a une masse qui fait qu'on a peut-être moins de certitude d'arriver sur des postes qu'on souhaite. Et moi, j'ai un mari qui est très reconnu dans notre région, en matière économique et financière. Je pense que s'il arrive à Paris, ce n'est pas la même chose, voilà. » (Magistrate n°5, 2019)

« Je pense que la notion de réseau est primordiale. On n'a pas une belle mutation parce qu'on est bon. Il y a autre chose derrière. On a voulu d'abord faire carrière et puis on a un réseau. » (Magistrate n°38, 2020)

L'expression d'une telle conception hégémonique d'un côté et d'un tel sentiment d'iniquité de l'autre crée une hiérarchie symbolique entre les carrières qui s'appuient sur un réseau d'élite et les carrières qui ne s'appuient sur aucun réseau ou qui ne peuvent s'appuyer par défaut que sur un réseau de proximité. Alors que cette rupture entre Paris et la province est, là encore, loin d'être propre à la magistrature, la valeur accordée à une carrière de magistrat selon la nature du réseau au sein duquel (et par lequel ?) elle s'est construite la met particulièrement en exergue. Ce clivage pour le moins normatif contribue à placer la carrière provinciale dédiée à une Justice de proximité en marge des grandes carrières emblématiques d'une Justice d'élite.

4.4. L'émergence de quatre scripts de carrière énoncés

Les CSM *antecedents* et les CSM *behaviors* ayant été renseignés pour chaque magistrat, il est possible d'avoir une vue d'ensemble de chaque carrière et ainsi, d'identifier quel parcours type chaque magistrat a suivi (dimension comportementale), pour quelle(s) représentation(s) type(s) de carrière (dimension cognitive) et selon quelle(s) norme(s) de carrière (dimension normative). Les fortes ressemblances apparaissant entre les carrières des magistrats font émerger quatre scripts de carrière *énoncés*, chacun se caractérisant par une association spécifique de parcours type, de représentation(s) type(s) de carrière et de norme(s) de carrière.

4.4.1. Le script de carrière du manager nomade

Le « manager nomade » est l'archétype du magistrat dominant pour qui la carrière de magistrat devient rapidement une carrière de manager. Qu'il choisisse de concrétiser son projet de carrière au siège ou au parquet, il n'hésite pas à sacrifier sa vie privée au profit de son ambition professionnelle, à moins de trouver un compromis sur-mesure. La recette de son succès de carrière repose sur deux ingrédients essentiels. Le premier est son hypermobilité nationale, le second, ses détachements dans les hauts centres de pouvoir. Ils lui permettent tous deux de façonner un parcours ascendant le menant, de manière linéaire, aux fonctions managériales qu'il convoite. Il est d'ailleurs le seul à pouvoir accéder à la plus haute d'entre elles, celle de chef d'une cour d'appel. Ce script de carrière est le symbole de la « belle » carrière de magistrat, celle qui incarne la Justice de pouvoir, la Justice d'en haut, autrement dit, la Justice d'élite. Parmi les 42 magistrats interrogés, 14 d'entre eux le suivent (*cf.* tableau 10 ci-après) avec une très nette dominante masculine (2 femmes pour 12 hommes).

4.4.2. Le script de carrière du juriste régional

Le « juriste régional » incarne quant à lui la Justice de terrain, la Justice d'en bas, autrement dit la Justice de proximité. Sa carrière se caractérise par sa micromobilité régionale. La question de la vie privée est centrale dans la gestion de sa carrière, faute de parvenir à trouver un compromis acceptable avec la situation professionnelle du conjoint, elle est une priorité qui s'impose. Ce magistrat s'efforce ainsi de s'inscrire durablement dans une seule et même région. Il y construit avant tout une carrière de juriste en façonnant un parcours qui nourrit sa polyvalence juridique. S'il a aussi quelques appétences managériales, celles-ci le mènent vers la fonction tremplin de Secrétaire Général dans la cour d'appel locale, voire vers la fonction de chef de juridiction à la tête d'un tribunal provincial au sein duquel il peut conjuguer son goût du droit et son goût pour la gestion. Parmi les 42 magistrats interrogés, 11 d'entre eux suivent ce script de carrière (*cf.* tableau 11 ci-après) avec une très nette dominante féminine (1 homme pour 10 femmes).

4.4.3. Le script de carrière de l'ubiquiste parisien

L'« ubiquiste parisien » est, comme son nom l'indique, un magistrat qui semble être partout à la fois tant il se saisit de toutes les opportunités à la seule condition que celles-ci se trouvent dans la région parisienne. La densité du territoire judiciaire francilien lui permet de choisir de construire une carrière de juge ou une carrière parquetière, ou même une carrière mixte, et de privilégier la carrière de juriste ou celle de manager. Quelle que soit l'option choisie, il parvient à atteindre le sommet de la hiérarchie en occupant des fonctions de chef de juridiction de l'un des grands tribunaux d'Ile-de-France ou de hautes fonctions juridictionnelles spécialisées, et ce tout en priorisant sa vie privée. Seules les plus hautes fonctions managériales de chef de cour restent en dehors de sa portée. Son localisme parisien lui offre un accès privilégié aux centres de pouvoir et aux hauts lieux de justice, une proximité qui lui permet de côtoyer voire de faire part de cette Justice d'élite. Parmi les 42 magistrats interrogés, 7 d'entre eux suivent ce script de carrière (*cf.* tableau 12 ci-après) avec une dominante féminine (2 hommes pour 5 femmes).

4.4.4. Le script de carrière de l'outsider tacticien

L'« outsider tacticien » est le magistrat issu d'une mobilité de reconversion. Son choix de reconversion étant mûrement réfléchi, il gère sa seconde partie de sa carrière en connaissance de cause et de manière proactive. Non seulement il choisit le mode alternatif de recrutement qui

lui convient le mieux, parmi les concours secondaires et la voie latérale, mais il agit ensuite en tacticien pour faire face notamment à son retard d'ancienneté inhérent à son entrée tardive et ainsi, tirer son épingle du jeu. Il peut capitaliser à cet effet sur sa maturité professionnelle et les connaissances acquises lors de ses expériences antérieures. Ce magistrat reconverti projette et opère rapidement des choix qu'il adapte selon la nature du projet de carrière qui l'a poussé à entrer dans la magistrature. Il peut s'agir de choisir une carrière de juriste quand le goût du droit constitue la motivation première de sa reconversion. Mais ce magistrat peut aussi choisir à dessein une carrière de manager voulant mettre à profit les compétences managériales qu'il a pu développer par ailleurs. Il veille alors à façonner son parcours en mobilisant les ressources qu'il a repérées comme étant profitables : le parquet pour une ascension plus facile, la fonction tremplin de Secrétaire Général, la mobilité nationale et/ou parisienne, le détachement dans des organes centraux accessibles, la formation CADEJ. Gérant sa carrière de magistrat reconverti à un stade où sa vie privée est déjà bien établie, il gère sa carrière en priorisant sa vie privée ou en la préservant au moyen d'un compromis. Selon ses choix, il s'ancrera dans une Justice de proximité, rejoindra la Justice d'élite ou ouvrira peut-être le champ à une autre Justice... Parmi les 42 magistrats interrogés, 10 d'entre eux façonnent ce script de carrière alternatif et en devenir (cf. tableau 13 ci-après), avec une réelle mixité de genre (5 hommes et 5 femmes).

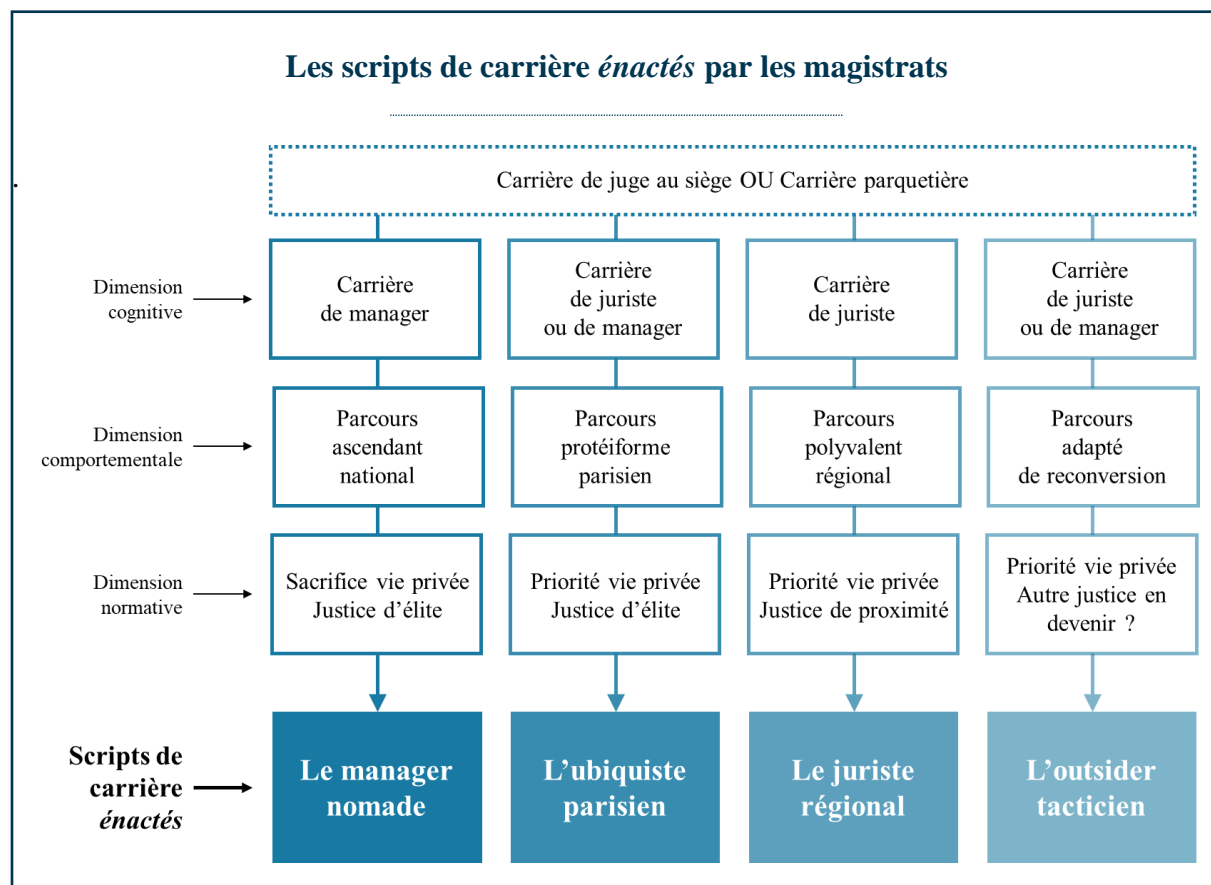


Tableau 10 - Les magistrats suivant le script de carrière du « manager nomade »

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement	Représentation type 1	Représentation type 2	Parcours type	Norme de carrière 1	Norme de carrière 2
1	Homme	Siège	Premier Président	Hors hiérarchie	35 ans et plus	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Sacrifice vie privée	_____
2	Homme	Parquet	Procureur	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Sacrifice vie privée	_____
3	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Compromis	_____
11	Homme	Parquet	Procureur	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de juriste et de manager	Parcours ascendant national	Sacrifice vie privée	Justice d'élite
16	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Carrière mixte	Carrière de manager	Parcours ascendant national	_____	Justice d'élite
17	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours ascendant national	_____	Justice d'élite
18	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Compromis	Justice de proximité
28	Femme	Siège	Présidente	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Sacrifice vie privée	Justice d'élite
29	Homme	Parquet	Procureur Général	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Compromis	Justice d'élite
30	Homme	Parquet	Procureur Général	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Compromis	Justice d'élite
32	Homme	Parquet	Procureur	Bbis	Entre 20 et 25 ans	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Sacrifice vie privée	Justice d'élite
36	Homme	Siège	Premier Président	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Sacrifice vie privée	Justice d'élite
40	Femme	Parquet	Procureure	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de manager	Parcours ascendant national	Compromis	Justice de proximité
41	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours ascendant national	_____	Justice de proximité

Tableau 11 - Les magistrats suivant le script de carrière du « juriste régional »

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement	Représentation type 1	Représentation type 2	Parcours type	Norme de carrière 1	Norme de carrière 2
5	Femme	Siège	Secrétaire Générale	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste et de manager	Parcours polyvalent régional	Compromis	Justice de proximité
6	Femme	Siège	Vice-Présidente	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours polyvalent régional	Priorité vie privée	-----
8	Femme	Siège	Vice-Présidente	1 ^{er} grade	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours polyvalent régional	Priorité vie privée	-----
9	Femme	Siège	Présidente	1 ^{er} grade	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste et de manager	Parcours polyvalent régional	Compromis	-----
12	Femme	Parquet	Vice-Procureure	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de juriste	Parcours polyvalent régional	Priorité vie privée	-----
14	Femme	Parquet	Procureure	Hors hiérarchie	35 ans et plus	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de juriste et de manager	Parcours polyvalent régional	Compromis	-----
21	Femme	Siège	1 ^{ère} Vice-Présidente des JE	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours polyvalent régional	Priorité vie privée	Justice de proximité
31	Femme	Parquet	Secrétaire Générale	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de juriste et de manager	Parcours polyvalent régional	Compromis	Justice de proximité
33	Homme	Siège	Vice-Président	1 ^{er} grade	35 ans et plus	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours polyvalent régional	Priorité vie privée	-----
38	Femme	Parquet	Vice-Procureure	1 ^{er} grade	Entre 10 et 15 ans	1 ^{er} concours	Carrière parquetière	Carrière de juriste et de manager	Parcours polyvalent régional	Priorité vie privée	Justice de proximité
39	Femme	Siège	Vice-Présidente	1 ^{er} grade	Entre 10 et 15 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste	En transition*	Priorité vie privée	Justice de proximité

*JE : juges des enfants - * Stabilisation en région après un début de parcours polyvalent à l'échelle nationale*

Tableau 12 - Les magistrats suivant le script de carrière de l'« ubiquiste parisien »

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement	Représentation type 1	Représentation type 2	Parcours type	Norme de carrière 1	Norme de carrière 2
15	Femme	Siège	Présidente	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Carrière mixte	Carrière de manager	Parcours protéiforme parisien	Priorité vie privée	Justice d'élite
20	Femme	Siège	Vice-Présidente	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Carrière mixte	Carrière de juriste	Parcours protéiforme parisien	Priorité vie privée	_____
22	Homme	Siège	Juge des enfants	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours protéiforme parisien	_____	_____
23	Femme	Siège	1 ^{ère} Vice-Présidente des JAF	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours protéiforme parisien	Priorité vie privée	Justice d'élite
24	Femme	Siège	Secrétaire Générale	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours protéiforme parisien	_____	Justice d'élite
26	Femme	Siège	1 ^{ère} Vice-Présidente des JCP	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours protéiforme parisien	Priorité vie privée	_____
27	Homme	Siège	1 ^{er} Vice-Président des JAP	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours protéiforme parisien	_____	_____

JAF : juges aux affaires familiales - JCP : juges des contentieux de la protection - JAP : juges de l'application des peines

Tableau 13 - Les magistrats suivant le script de carrière de l'« outsider tacticien »

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement	Représentation type 1	Représentation type 2	Parcours type	Norme de carrière 1	Norme de carrière 2
4	Femme	Parquet	Substitut	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours complémentaire	Carrière parquetière	Carrière de juriste	Parcours adapté de reconversion	Priorité vie privée	_____
7	Femme	Parquet	Vice-Procureure	1 ^{er} grade	Entre 5 et 10 ans	Voie latérale	Carrière parquetière	Carrière de manager	Parcours adapté de reconversion	Compromis	Justice de proximité
10	Homme	Siège	Juge	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours complémentaire	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours adapté de reconversion	Compromis	Justice de proximité
13	Homme	Siège	Juge (JAP)	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours interne	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours adapté de reconversion	Priorité vie privée	Justice de proximité
19	Femme	Siège	Juge (JAF)	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Voie latérale	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours adapté de reconversion	Priorité vie privée	_____
25	Femme	Siège	Juge (JAF)	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Voie latérale	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours adapté de reconversion	Priorité vie privée	_____
34	Homme	Siège	Président (par intérim)	Bbis	Entre 15 et 20 ans	Concours interne	Carrière de juge	Carrière de juriste	Parcours adapté de reconversion	Compromis	_____
35	Homme	Siège	Secrétaire Général	1 ^{er} grade	Entre 10 et 15 ans	Voie latérale	Carrière mixte	Carrière de manager	Parcours adapté de reconversion	Compromis	En transition*
37	Homme	Parquet	Substitut	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours complémentaire	Carrière parquetière	Carrière de juriste	Parcours adapté de reconversion	Priorité vie privée	_____
42	Femme	Siège	Présidente	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	Voie latérale	Carrière de juge	Carrière de manager	Parcours adapté de reconversion	Sacrifice vie privée**	En transition*

*JAF : juges aux affaires familiales - JAP : juges de l'application des peines - * Signes d'un accès progressif au réseau d'élite - **Célibataire sans enfant*

4.5. Des scripts de carrière énoncés révélateurs d'inégalités structurantes

Le manager nomade, l'ubiquiste parisien et le juriste régional s'imposent à l'évidence dans les discours tenus par les magistrats, ceux-ci soulignant le caractère géographique des carrières existantes et la spatialité inégale qui en résulte.

« Si vous regardez l'annuaire de la magistrature, il y a quand même le gros magma de la magistrature, c'est comme ça, c'est-à-dire que vous avez quelqu'un qui est né, admettons à Reims et puis qui fait le tour des juridictions pour prendre le grade et puis qui revient. Et ça, on va dire, allez, je ne sais pas si le chiffre est exact, mais je dirais à peu près 70 % de la magistrature. Puis après, le reste des gens qui bougent par intérêt ou pour la carrière. De toute façon clairement, si vous voulez faire carrière comme on dit, ça implique une mobilité... euh, sauf en région parisienne, parce qu'il suffit de passer le périph et on considère que c'est de la mobilité. » (Magistrat n°34, 2020)

Mais ces trois scripts de carrière ne sont pas pour autant aussi désirables et réalisables les uns que les autres. En effet, en se basant sur la manière dont les magistrats les ont façonnés, mener une carrière de manager nomade exige de lourds sacrifices personnels qui serait l'apanage des seuls hommes magistrats, adopter la recette de l'ubiquiste parisien est un privilège qui, de fait, est hors de portée des magistrats provinciaux, et choisir une carrière de juriste régional implique des sacrifices professionnels qui ne reviendraient qu'aux femmes magistrates de concéder. Si la notion de succès de carrière est bien sûr toute relative et propre à chaque magistrat, aucun de ces scripts de carrière ne semble proposer une option qui soit à la fois souhaitable et équitable.

Face à ces trois scripts de carrière dominants, les magistrats reconvertis essaient de sortir leur épingle du jeu. En outsiders tacticiens, ils façonnent leur script de carrière à mesure que leur proportion augmente dans le corps des magistrats. Si ce script de carrière émergent requiert encore un effort conséquent d'élaboration personnelle, il ouvre la voie à des CSM *behaviors* divergents en ce qu'ils tentent de contourner les exigences contraignantes des trois autres scripts de carrière ou au moins de les détourner à leur avantage. Ceci étant, bien que ce script de carrière semble chercher des alternatives acceptables, il peine encore à se différencier des trois autres scripts de carrière dominants. Cette tension appelle à scruter les comportements non seulement de ces nouveaux magistrats mais aussi de leurs collègues plus anciens et moins « atypiques », dans l'action et dans l'interaction avec les acteurs organisationnels.

Temps 1 - Résultats intermédiaires de l'analyse du contenu

Du côté des magistrats

L'historique des CSM *behaviors* adoptés par les magistrats met en évidence des différences marquées par de fortes régularités. Si leur ancrage valoriel commun semble sceller l'unité du corps auquel ils disent tous appartenir, leur carrière se construit **soit au siège soit au parquet**. Pour autant, leur investissement dans leur capital de carrière ne diffère pas selon le pan du corps qu'ils ont choisi mais selon leur ancre de carrière secondaire : technique, pour une **carrière de juriste** et managériale, pour une **carrière de manager**. Les mobilités effectuées et les formations suivies façonnent alors quatre parcours types, caractérisés par leur **spatialité** et par la mobilité de **reconversion** : le parcours ascendant national, le parcours polyvalent régional, le parcours protéiforme parisien et le parcours adapté de reconversion. Leur capacité ou non à mobiliser un réseau d'influence pour construire leur carrière scinde les magistrats en deux catégories, ceux évoluant dans une **Justice de proximité** et ceux incarnant la **Justice d'élite**. Quant à l'arbitrage qu'ils opèrent entre leur vie privée et leur vie professionnelle tout au long de leur carrière, il crée un **clivage de genre** tout aussi normatif, bien que certains s'essaient au jeu de l'équilibriste en cherchant un compromis acceptable.

Quatre scripts de carrière *énactés* par les magistrats émergent ainsi : le **manager nomade** à dominante masculine, le **juriste régional** à dominante féminine, l'**ubiquiste parisien** réservé aux privilégiés de la capitale et l'**outsider tacticien** encore en construction par les magistrats reconvertis.

De l'analyse du contenu en temps 1 à l'analyse du processus en temps 2

Les résultats issus du temps 1 de mon analyse centrée sur le contenu répondent ainsi à ma 1^{ère} sous-question de recherche. Ce premier temps d'analyse m'a effectivement permis d'identifier les scripts de carrière qui intermédièrent les dynamiques structurelle et individuelle dans le processus de gestion des carrières au sein de l'organisation judiciaire. Mais, cette photographie à l'instant t dans la perspective organisationnelle d'une part (les scripts de carrières *promus* émanant de l'OCM *system*), et dans la perspective individuelle d'autre part (les scripts de carrière *énactés* émergeant des CSM *behaviors*), n'est qu'une étape intermédiaire de mon analyse. Si les scripts de carrière *énactés* permettent de rendre lisible la réalité effective des carrières des magistrats, ils ne donnent à voir que son résultat et non sa construction dans l'interaction avec les acteurs organisationnels. Quant aux scripts de carrière *promus*, ceux-ci ne traduisent que l'intention de l'organisation judiciaire et aucunement une réalité effective, celle que ma question de recherche principale cherche justement à saisir. Il s'agit donc désormais de s'appuyer sur les connaissances produites à l'issue de cette analyse du contenu pour (re)dérouler le film du processus de gestion des carrières et répondre à ma 2^{nde} sous-question de recherche.

A cet effet, le volet d'analyse m'ayant menée à l'identification des scripts de carrière *promus* a permis d'identifier les mécanismes par lesquels l'organisation judiciaire agit : son besoin de flexibilité stratégique comme moteur de son action, les règles de gestion des carrières comme modalités de son action, les outils d'accompagnement (les entretiens de carrière) comme moyen d'anticipation de son action et le dispositif de gestion des mobilités (les Transparences) comme moyen de centralisation de son action. Et c'est précisément l'activation de ces mécanismes organisationnels qui lancera le temps 2 de mon analyse centrée sur le processus. Quant au volet m'ayant menée à l'identification des scripts de carrière *énactés*, il a permis de révéler la réalité inégale des carrières effectives et de faire émerger des problématiques diverses qui confirment la nécessité de comprendre comment la partie se joue dans l'interaction entre les magistrats et les acteurs organisationnels. Les règles de gestion des carrières constituant tout l'enjeu de cette partie, leur enactment poursuivra le temps de 2 de mon analyse. En effet, alors que les scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire encodent les règles telles qu'elles constituent à dessein l'OCM *system*, les scripts de carrière *énactés* par les magistrats résultent de l'enactment de ces règles. Ainsi, comprendre comment ceux-ci encodent à leur tour les règles dans leur version « travaillée » me permettra d'observer la portée organisationnelle du processus.

CHAPITRE 6. Temps 2 de l'analyse empirique : le processus de gestion des carrières

Le temps 2 de mon analyse empirique a pour objectif de répondre à ma 2^{nde} sous-question de recherche : **Comment les scripts de carrière, intermédiants les dynamiques individuelle et structurelle, conduisent-ils à la transformation organisationnelle ?** Il s'agit ici de suivre le flux des règles de gestion des carrières que ces scripts de carrière encodent, en analysant chacun des quatre types d'événements qui décomposent le processus (sur la base de l'ensemble des données collectées, primaires et secondaires, cf. éléments de codage en annexe 4).

- Les événements de type 1 : l'organisation judiciaire *promeut* les règles de gestion de carrière telles qu'elle les encode dans les scripts de carrière *promus* (1.).
- Les événements de type 2 : l'organisation judiciaire *implémente* ces règles en mobilisant ces mêmes scripts de carrière pour orienter les comportements de carrière des magistrats (2.).
- Les événements de type 3 : les magistrats *énactent* ces règles dans l'interaction avec les acteurs organisationnels pour construire leur propre carrière (3.).
- Les événements de type 4 : les scripts de carrière alors *énactés* par les magistrats *maintiennent/transforment* les règles encodées dans les scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire (4.).

1. L'organisation judiciaire *promeut* les règles de gestion des carrières

Promouvoir les règles de gestion des carrières auprès des magistrats, c'est les mettre au service des comportements de carrière qui servent l'intention stratégique de l'organisation judiciaire, c'est agir proactivement pour les valoriser afin d'en favoriser leur adoption par les magistrats. Si cette volonté a pu caractériser les discours d'intention tenus par l'administration centrale au travers du script de carrière modernisateur, sa promotion s'avère bien moins lisible qu'annoncé. Quant aux autres acteurs de l'OCM *system*, leurs actions respectives sont peut-être plus lisibles mais elles restent isolées, chacun agissant dans le pré carré qui lui est dévolu.

1.1. Des actions diffuses contribuant au flou des règles discrétionnaires

La promotion des règles de gestion des carrières auprès des magistrats appelle à les rendre tangibles, accessibles et connues. Certes, les règles statutaires sont édictées dans des textes de loi, un matériau juridique évidemment familier pour un magistrat, mais elles s'égrènent au fil de multiples articles dispersés dans l'ordonnance statutaire, dans les lois organiques qui lui succèdent et dans divers décrets. Quant aux autres règles, notamment managériales, il est dit qu'une note interne est diffusée (l'équipe du projet de recherche dont je fais partie n'y a pas eu accès) mais la DSJ reconnaît qu'elle n'est pas exhaustive. Il reste en effet la partie immergée, non visible, des règles discrétionnaires que mon analyse en temps 1 a pu mettre en évidence.

« Oui, je vais vous la trouver, mais il n'y aura pas tout, dans tout ce que je vous dis... (...) Enfin, là, il y a ce que je vous énonce et je vous en explique un peu plus... (...) Cette note, elle a été mise en ligne, sur Intranet, le 22 novembre 2017 » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019).

Néanmoins, pour appuyer toute la transparence de leur démarche, les Conseillers mobilité-carrière, acteurs de première ligne de la gestion des carrières, mettent volontiers en avant leur travail de terrain au contact direct des magistrats. L'affichage de cette proximité, pour le moins informel, sera toutefois à confronter à la perception des magistrats eux-mêmes.

« Moi j'ai l'impression de connaître tous les magistrats » « Je suis quand même agréablement surprise de se dire que finalement, on nous connaît. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019).

« Je pense que plus on communiquera, plus on se déplacera aussi en juridiction, plus les collègues nous appelleront et nous connaîtront, mieux ce sera ». « Les déplacements sont à la cour d'appel. Donc c'est une communication qui est faite via la cour d'appel pour leur dire que la Direction des ressources humaines sera là à telle date. Donc il y a une conférence générale sur les principes d'élaboration de la Transparence, menée par le Sous-directeur. Donc tout le monde est présent. Et ensuite, nous proposons des entretiens individuels, à tous les magistrats du ressort, ils sont informés par la cour d'appel et ils font remonter leur demande, et du coup, on prévoit un planning et un nombre de Conseillers en fonction du nombre de collègues qui ont demandé des entretiens. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

Par ailleurs, les entretiens de carrière proposés par l'administration centrale sont une occasion particulièrement propice pour promouvoir de manière proactive les comportements de carrière souhaités. Tel que l'expose la Sous-directrice RH, ils permettent de prédéterminer les choix possibles des magistrats selon la segmentation soutenue par le script de carrière modernisateur. Toutefois, aussi clair soit son exposé, il s'agit d'un discours d'intention, d'une vision projective plus que d'une action effective, appelant à observer la réalité de sa mise en pratique.

« Renforcer en tout cas ces aspects-là, de projeter aussi, de se projeter un peu plus dans l'avenir, c'est-à-dire de parler justement, pas seulement du poste d'après, mais peut-être d'une stratégie de carrière ». « On

a donc peu de marge pour proposer à nos collègues d'avoir véritablement un accompagnement de leur carrière, donc l'objectif, ça serait de les prendre suffisamment tôt dans leur carrière pour les projeter un peu plus loin, c'est-à-dire donc "quelle est votre envie ?", à partir de leur deuxième poste, "est-ce que vous vous voyez plutôt comme étant un spécialiste plus tard, est-ce que vous vous voyez plutôt comme étant un chef de juridiction, est-ce que vous vous voyez plutôt comme étant un généraliste ?" et pour essayer de creuser ces questions-là. Et on le voit bien quand on peut faire des entretiens de carrière, tout l'intérêt d'avoir des entretiens qui sont très ouverts, qui partent vraiment de la situation du magistrat en question, et on voit bien comment on peut déclencher en fait des réflexions qui ne se font pas spontanément, et c'est tout à fait normal parce qu'eux ils ont le nez dans le guidon, et que par exemple ils n'imaginent pas qu'ils pourraient demander un détachement intéressant. Et pour certains collègues ça peut être approprié, pas forcément pour d'autres. Et donc, c'est en fait ces réflexions qu'il faudrait qu'on puisse enclencher avec eux, de manière à ce que leurs envies puissent être prises en compte, mais par eux-mêmes, et qu'on puisse leur dire "si par exemple vous voulez être Président d'assise, si votre rêve c'est d'être Président d'assise, et bien il va falloir...- là vous êtes, mettons, parquetier...- demander un poste à l'instruction". » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

De la même manière, les entretiens exploratoires destinés à constituer un vivier de candidats à la fonction de Procureur sont une autre occasion pour l'administration centrale d'engager une démarche anticipatrice. En présélectionnant les profils qu'elle considère « *appropriés* », ceux qui répondent à ses attentes, elle peut notamment promouvoir sa conception moderne de la carrière ascendante au parquet, l'une des composantes du script de carrière modernisateur. Mais là encore, faute de préciser les critères objectifs selon lesquels ces candidats sont sélectionnés, le mode de constitution de ce vivier reste opaque.

« On va aller chercher telle ou telle personne donc il nous arrive fréquemment de prendre notre téléphone, et de téléphoner à des gens qui ne sont pas spécifiquement candidats. Donc, quand on a 40 candidats, on n'a pas besoin de faire ça, mais sur certains postes très spécifiques, on n'a pas forcément de candidats, en tout cas pas ceux qui nous paraissent les plus appropriés, et dans ce cas-là, on fait vivre notre vivier, qui vient notamment de ces entretiens exploratoires. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

Ainsi, le caractère diffus des actions de promotion entreprises par l'administration centrale et de ses Conseillers mobilité-carrière contribue à générer le flou des règles discrétionnaires, ces règles informelles et casuelles qui lui confèrent un espace de libre-arbitre dans la gestion des carrières des magistrats.

1.2. Des actions formalisées consolidant les règles tangibles

Le Conseil n'est, quant à lui, pas en contact direct avec les magistrats, à l'exception des chefs de juridiction et de cour côté siège dont il a la pleine maîtrise de la nomination et qu'il peut

accompagner via des entretiens à un stade déjà avancé de leur trajectoire. De plus, dans le processus de gestion des carrières, son rôle opérationnel se restreint au contrôle des arbitrages opérés par l'administration centrale lors des Transparences. Mais son rôle premier de garant de l'indépendance exige qu'il rende des comptes en toute transparence. Chaque avis qu'il est amené à rendre (favorable/défavorable au parquet, conforme/non conforme au siège) est ainsi dûment motivé et constitue en soi une action de promotion du script de carrière institutionnel.

Dès lors, fidèle à la culture de l'écrit du monde judiciaire, le Conseil ne se montre pas avare en production de documents en tout genre et son site internet s'en fait le relais. Chaque assemblée, chaque réflexion, chaque étude donne lieu à la publication d'une note, d'un avis, d'un rapport. Ces documents sont non seulement formalisés mais aussi archivés et accessibles par tous. Les rapports annuels d'activité sont l'occasion de réaffirmer régulièrement les grands principes fondateurs, des supports de promotion des règles statutaires et des valeurs qu'elles protègent que j'ai moi-même mobilisés. Quant aux règles managériales qui résultent d'un consensus avec l'administration centrale, le Conseil veille également à officialiser sa prise de position. C'est par exemple dans son rapport annuel d'activité de 2019 qu'il explicite et motive la limitation du profilage de poste (règle managériale n°11) en ces termes (p. 57) :

« Depuis quelques années se développe la pratique dite des postes profilés, qui a fait l'objet de discussions entre la Direction des services judiciaires et le Conseil supérieur de la magistrature. En effet, de nombreux postes apparaissent profilés dans les Transparences (mention « p » à côté de la fonction). Le Conseil considère que le poste profilé doit être réservé à une fonction qui nécessite des compétences et aptitudes particulières, justifiant que la personne proposée remplisse des conditions spécifiques en termes d'expérience dans le domaine considéré [*liste exhaustive des fonctions en question*]. Il s'ensuit que de tels postes ne peuvent être qu'en nombre limité. En l'absence d'élément au dossier caractérisant la spécialisation recherchée, les formations siège et parquet ne peuvent rendre respectivement qu'un avis non conforme ou défavorable. En d'autres termes, le profilage du poste influe sur l'examen du dossier et in fine sur l'étendue du contrôle opéré par le Conseil ».

Quant à l'Ecole, liée par un contrat d'objectif avec l'administration centrale et soutenue dans sa qualité de « maison mère » par le Conseil, elle concentre son action sur la modernisation et la promotion de son offre de formation. Encourageant les magistrats à faire de l'obligation de formation continue (règle statutaire n°8) un levier stratégique de développement de leur carrière, elle travaille à rendre son offre lisible, attractive et accessible au travers de la diffusion d'un catalogue évolutif, de sa structuration selon la logique de compétences et d'un mode d'inscription désormais facilité.

« Ce n'est pas assez, mais voilà, c'est une approche par compétence et la visibilité de l'offre ». « Alors elle se construit aujourd'hui sur une offre qui est fondée sur un catalogue formel, vous avez un catalogue papier qui l'illustre, mais bien sûr, tout est utilisé, il y a les outils numériques, une offre en ligne sur laquelle on facilite les inscriptions et des campagnes d'inscription. L'offre, elle est lisible par le biais d'un catalogue numérique ou d'un catalogue papier qui est organisé par des pôles » (Sous-directrice FC, ENM, 2019).

Par ailleurs, se refusant d'accepter le flou entretenu par l'administration centrale, le syndicat majoritaire, l'USM, établit le seul et unique document formalisé qui regroupe l'ensemble des règles de gestion des carrières ou du moins celles qui sont officiellement connues, à savoir les règles statutaires et les règles managériales. Intitulé « Magistrats : vos droits », ce document est régulièrement actualisé et largement diffusé. Si sa vocation n'est pas de promouvoir une quelconque règle de gestion des carrières, il a le mérite de fournir aux magistrats une information lisible et non orientée. En effet, ce guide présente les règles de manière factuelle en précisant, pour chacune d'entre elles, les textes de loi et les accords organisationnels auxquels elles se réfèrent, un support que j'ai aussi mobilisé dans le temps 1 de mon analyse. Les revendications partisans de l'USM y sont bien sûr exposées mais elles sont identifiées comme telles et ne s'insèrent qu'après l'énoncé objectif de chaque règle.

« On fait un travail d'information très, très poussé et on a notamment publié un guide que vous trouvez sur notre site internet "Magistrats, vos droits" depuis 2010. Donc là ça doit être la 4^{ème} édition parce qu'on s'est aperçu qu'il y avait un vrai déficit d'informations des collègues ». « On sait que notre guide est sur les bureaux parce qu'on l'envoie à tous les magistrats, il s'est même retrouvé sur les bureaux de la DSJ. Parce que personne n'avait d'outil. Personne n'avait jamais eu l'idée de tout mettre au même endroit. Donc voilà, ils [la DSJ] commencent tout juste à se dire que "oui effectivement il y a un déficit d'informations" ». « Si l'USM a eu besoin de créer ce guide, c'est parce qu'il y avait un vide abyssal. Ce n'est quand même pas normal. Ce n'est pas normal. Maintenant ils [la DSJ] se raccrochent (rires) à la locomotive de devant. Ils essayent. » (Membre du bureau USM, 2021)

Ainsi, tous les autres acteurs de l'OCM *system* (en incluant la Commission d'avancement qui publie son propre rapport annuel d'activité rendant compte de la procédure relative au passage du 2nd au 1^{er} grade dans le respect de la règle statutaire n°5) s'efforcent, par leur communication, de rendre les règles de gestion des carrières intelligibles et de faire preuve de transparence quant à la manière dont ils les mobilisent. Ces actions formalisées de promotion ou d'information ne concernent néanmoins que les règles qui sont effectivement tangibles.

1.3. Une lisibilité inégale des scripts de carrière promus

Assurer la lisibilité des scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire, c'est matérialiser les intentions stratégiques qu'ils véhiculent pour les rendre accessibles, tangibles et connues des magistrats. Sur ce critère, le script de carrière institutionnel détient un avantage certain par rapport à son concurrent modernisateur. En effet, le caractère à la fois formalisé et officiel des actions entreprises par le Conseil contribue à la promotion des règles statutaires et tend à institutionnaliser les règles managériales en veillant à en expliciter officiellement la teneur. Le script de carrière institutionnel qu'il protège s'en trouve d'autant plus lisible qu'il peut compter sur l'action d'information assurée par le syndicat majoritaire (et, bien que secondaires, sur les communications officielles de la Commission d'avancement).

Face à ces actions convergentes visant à préserver l'espace d'indépendance dans lequel les magistrats doivent pouvoir librement et opportunément construire leur carrière, les actions diffuses entreprises par l'administration centrale peinent à rendre lisible le script de carrière modernisateur qu'elle promeut. En effet, au-delà de ses discours d'intention voire de façade, aucune de ses actions ne rend (encore ?) tangibles et accessibles les carrières qu'elle dit vouloir proposer aux magistrats en cohérence avec sa logique de compétences et sa politique de segmentation, et encore moins la manière dont elle entend les concrétiser. Quant à l'Ecole, bien que son action de communication contribue à la promotion de la logique de compétences, elle ne représente qu'une part subsidiaire qui ne suffit pas à elle seule à rendre le script de carrière modernisateur plus lisible. Le Conseil et les syndicats ne manquent d'ailleurs pas de relever le déficit de lisibilité entretenu par le flou des règles discrétionnaires de la DSJ.

« Je leur [la DSJ] ai posé la question : quelle est votre politique en termes de mobilité ? Grand silence. On n'a pas pu nous répondre. » (Membre du Conseil n°2, 2021).

« On ne sait pas comment ça s'articule, la DSJ ne le dit pas, et du coup : pile, tu perds, et face, tu perds ». « Là, c'est la DSJ qui fait tout ce qu'elle veut ». « Il y a une nouvelle politique de gestion des ressources humaines qui est l'occasion de nouveaux bidouillages pour la DSJ ces derniers temps, avec une filiarisation et un profilage des postes et qui rajoute encore d'autres critères aux critères traditionnels et qui permet du coup à la DSJ de faire son marché en utilisant un critère quand ça l'arrange, et un autre quand ça l'arrange, donc qui rend les choses encore plus illisibles. » (Membre du bureau SM, 2019)

2. L'organisation judiciaire *implémente* les règles de gestion des carrières

L'implémentation des règles de gestion des carrières est la phase du processus où les acteurs organisationnels passent de l'action de promotion à la mise en œuvre pratique. Les dispositifs et outils de gestion des carrières doivent alors permettre à l'organisation judiciaire d'orienter les comportements des magistrats en cohérence avec les scripts de carrière qu'elle promeut. Si les entretiens de carrière relèvent d'une action sur le long cours, la gestion des mobilités via les Transparences et ses dispositifs connexes constitue le cœur opérationnel de l'OCM *system* et place l'équipe RH de l'administration centrale en première ligne.

2.1. Les entretiens de carrière : une pratique dévoyée de valorisation sélective

La volonté affichée par la Sous-direction RH est de proposer un entretien de carrière à tous les magistrats au moment où ils sortent de leur phase d'exploration de début de carrière, un moment justement propice pour les projeter vers les voies prédéterminées par le script de carrière modernisateur. Mais cette intention ne se traduit pas comme telle dans la pratique ou en tout cas, pas encore. En effet, les Conseillers mobilité-carrière, à qui revient la mission de réaliser ces entretiens de carrière, opèrent une sélection à l'entrée en appréciant la pertinence de l'accès à cet outil d'accompagnement selon l'« intérêt » qu'ils portent à la carrière du magistrat.

« Cette année, j'ai dû en faire peut-être une dizaine, je dirais. Ce n'est peut-être pas énorme. Après, c'est vrai qu'on filtre un petit peu, parce que des fois, les collègues nous écrivent en disant "je voudrais un entretien de carrière", et au vu de ce qu'ils ont fait, on les appelle et on voit avec eux. Il y a des fois, c'est simplement un entretien de mobilité qui les intéresse... Ou des fois, c'est trop tôt, mais ils insistent. (...) Pourquoi pas, mais honnêtement, à ce stade, un entretien avec un Conseiller mobilité-carrière... pour ouvrir d'autres perspectives pourquoi pas... mais je ne suis pas sûre que ce soit pertinent. Donc, on n'est pas forcément proactif pour certains. A l'inverse, pour d'autres qui nous appellent et nous disent "j'ai fait plein de trucs et tout", je leur dis "ben, ça ne ressort pas de votre dossier" (...), alors on leur dit "ben, venez faire un entretien de carrière, on va mettre ça, vous avez des compétences typiquement managériales, des compétences machin (...)". Donc, voilà, on essaie de panacher entre ceux pour lesquels ça a vraiment un intérêt et les autres sur lesquels on leur dit "vraiment, là, on peut le faire mais ça n'apporte pas grand-chose". » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019).

La manœuvre ne consiste pas ici à orienter les magistrats vers une carrière ascendante, une carrière généraliste ou une carrière spécialisée tel que le script de carrière modernisateur le revendique, mais à valoriser les carrières que les Conseillers perçoivent comme étant dignes d'intérêt pour leur diversité, leur richesse, leur potentiel d'évolution, pour ne pas dire leur

« noblesse » (au sens connoté du terme employé précédemment par la Sous-directrice RH elle-même, cf. temps 1 de mon analyse). En jugeant ainsi la pertinence des sollicitations des magistrats, l'administration centrale use d'un pouvoir discrétionnaire qui contribue à entretenir une hiérarchie symbolique entre les carrières méritant d'être accompagnées et les autres. Même s'il pouvait s'avérer pertinent que cet outil RH soit sélectif (plutôt que systématique), il s'agirait alors pour la DSJ d'identifier les carrières stratégiques (plutôt que les carrières perçues comme « intéressantes »), autrement dit celles sur lesquelles il serait bénéfique d'investir pour servir au mieux son objectif stratégique.

2.2. Les « Transparences » : des pratiques de gestion à dominante discrétionnaire

Contrairement aux entretiens de carrière qui s'avèrent n'être réservés qu'à une poignée de magistrats « élus », les Transparences ne font pas de distinction. Ce sont ces moments cruciaux, deux à trois fois dans l'année, où les Conseillers mobilité-carrière arbitrent, dans un temps court (1 mois environ), les vœux de mobilité formulés par tous les magistrats qui le souhaitent. Pour rappel, plusieurs Conseillers mobilité-carrière sont à la manœuvre, l'ampleur de la tâche (de 200 à 900 mouvements par vague) ayant nécessité d'augmenter leur effectif de 5 en 2019 à 8 en 2022. Il s'agit de magistrats en détachement à la DSJ et formés « *sur le tas* » (pour reprendre le terme de la Conseillère interrogée). Ils gèrent chacun une zone géographique et ne disposent d'aucun applicatif informatique si ce n'est de l'intranet pour la collecte des vœux lors des campagnes de desiderata et de tableurs Excel pour le traitement de ces vœux.

2.2.1. L'orientation hasardeuse des vœux de mobilité

Lors des campagnes de desiderata qui ouvrent les Transparences, les magistrats sont amenés à formuler des vœux à l'aveugle, sans savoir à l'avance si le poste qu'ils convoitent est vacant ou le deviendra. Seuls les quelques postes profilés, signalés par les chefs de cour lors des dialogues de gestion, font l'objet d'un appel à candidatures explicite. Les Conseillers mobilité-carrière se rendent alors disponibles pour les guider dans le choix cornélien de « cases à cocher ».

« Je pense que les Conseillers mobilité-carrière de la DSJ sont assez bien repérés globalement par les collègues et souvent ces contacts se font par téléphone. Donc, au moment où les magistrats en sont à cocher leur croix, ils vont contacter leur Conseiller mobilité-carrière pour essayer d'apprécier "est-ce que si je demande ça, est-ce que j'ai des chances". Les Conseillers mobilité-carrière qui sont donc des magistrats, qui sont formés, mais qui sont d'abord des magistrats, sont sectorisés donc ils ont une ou plusieurs cours

en fait, qu'ils connaissent très bien, ils ont une appréciation vraiment très précise en fait de la situation de chaque juridiction, et ils apprécient notamment le caractère attractif ou non de tel poste ou telle juridiction et donc ils peuvent guider les collègues en leur disant si vous voulez absolument rejoindre telle région, il ne faut pas vous contenter de telle fonction parce que là-dessus, ce sont des fonctions attractives, il faut que vous me demandiez plutôt ça, etc. Et donc les stratégies peuvent s'affiner de cette façon. Donc c'est aussi au travers de ces contacts ou ces échanges que les Conseillers mobilité-carrière ont une connaissance de la situation personnelle des collègues qui font valoir, ça peut être des situations de famille, particulières, etc. qu'on prend régulièrement en compte » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

Mais mettre en œuvre une politique d'orientation en fonction des objectifs organisationnels n'est pas chose aisée quand les Conseillers eux-mêmes ne peuvent garantir à l'avance la libération de tel ou tel poste. Les magistrats sont donc incités à prendre le risque d'élargir leurs vœux pour multiplier leurs chances de voir au moins l'un d'entre eux se réaliser, tel un joueur qui multiplie ses paris pour augmenter ses probabilités de gagner dans un jeu de hasard. S'ils jouent ainsi leur va-tout à chaque Transparence, le résultat de la partie n'est pour autant pas le fruit du hasard mais bien celui de l'arbitrage opéré a posteriori par les Conseillers.

« Typiquement, j'ai des collègues, par exemple des juges d'instruction, qui voulaient absolument être juge d'instruction ou en tout cas juge dans une juridiction, et à qui j'avais dit "ça va être compliqué, là, il y a du monde, cochez aussi un poste de [juge] placé", elle venait de faire 3 ans de placé dans une cour d'appel, elle m'a dit "franchement, ça me fait trop chier, je vais cocher [juge] placé et vous allez me mettre [juge] placé et voilà...". Je leur ai dit "non, ce n'est pas certain, peut-être que je vous mettrai [juge] placé mais si j'ai la possibilité de vous mettre sur autre chose, je vous mettrai sur autre chose parce qu'autant, il y a 3 ans, on avait 450 postes vacants (...), donc effectivement, les gens qui cochaient magistrat placé, ils étaient magistrat placé, là cette année, je sais que je vais avoir 300 auditeurs [magistrats sortis d'école] qui vont arriver, et que potentiellement, je pourrai en mettre un de juge placé à votre place et vous mettre une instruction". Et c'est ce qui s'est passé à la fin des mouvements, ça m'a permis de... Et ben, c'est ma petite satisfaction personnelle, de me dire elle va lire la Transparence et elle va dire "bon ben OK, elle ne me l'a pas fait à l'envers, elle m'a dit de cocher ça au cas où ça ne passerait pas, mais en même temps, elle m'a mis sur quelque chose que je voulais", et l'auditeur de justice, lui il arrive juge placé, et c'est complètement logique, parce qu'en sortie d'école, il n'aurait pas eu ce poste d'instruction dans une juridiction attractive. Mais, voilà, on fait les choses, les collègues ne peuvent pas s'en rendre compte, et à l'inverse, celui qui va s'en plaindre, c'est celui qu'on a mis magistrat placé parce qu'on n'avait pas d'autres possibilités. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019) *un magistrat remplaçant*

Au-delà de ne pouvoir anticiper l'attribution de tel ou tel poste à un magistrat, les Conseillers mobilité-carrière regrettent leur manque de stratégie. Là encore, il s'agit de ce qu'ils considèrent comme étant des « logiques de carrière » au « sens noble ».

« Quand j'entends logique de carrière, c'est autre chose qu'être à proximité de là où travaille son conjoint ou son épouse. (...). Avoir un collègue qui a fait un passage en administration centrale, si son évaluation

était bien, on se dit "OK c'est un collègue qui a les codes, qui a une vision de l'institution judiciaire, qui n'est pas juste de l'intérieur du tribunal, mais qui voit aussi où on va, comment est pilotée une réforme, une loi, ça dépend dans quelle direction il a exercé". Mais voilà, il a ces aspects-là, et je trouve ça assez important. Non, je trouve que les collègues qui nous appellent, c'est plutôt "j'ai envie de faire telle ou telle fonction", et puis beaucoup la géographie. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

L'expression d'une contrainte géographique n'étant manifestement pas accueillie comme une motivation valable, ces échanges sont l'occasion pour les Conseillers de rappeler aux magistrats les comportements de carrière appropriés, ceux qu'ils considèrent comme valorisables. Par exemple, il leur est préconisé de reconsidérer leurs choix en envisageant la possibilité d'un détachement ou d'une mobilité autrement enrichissante, plutôt que de se cantonner à la faisabilité de leur avancement dans une zone géographique de prédilection.

« Il y a des collègues, pas mal, qui nous appellent pour prendre leur grade, parce qu'en gros, ils sont dans une juridiction. Souvent, ils sont bien, parce que c'est leur 2^{ème} ou 3^{ème} poste, donc ils ont d'abord tâtonné, ils sont partis loin, ils sont revenus dans leur cour d'appel [celle située dans la zone de résidence souhaitée] mais pas dans le tribunal qu'ils voulaient, et maintenant ils voudraient prendre leur avancement. (...). Et ceux-là, généralement, ils n'ont pas de mobilité géographique, ils nous disent "en gros, je ne veux pas faire plus de trois quarts d'heure de route et déjà ça va être compliqué, j'ai un mari qui ne peut pas bouger, et j'ai des enfants...". Donc, ceux-là nous appellent pas mal, mais ce n'est pas sur une logique de carrière, c'est plus sur "quels sont les postes qui vont être accessibles dans la juridiction d'à côté qui m'intéressent ou autre ?". Après, ça n'empêche, qu'à certaines occasions, on peut discuter de "vous savez, vous cochez VP [Vice-Président], ça vous inquiète parce vous ne savez pas si vous allez être au pénal, au civil etc., mais c'est aussi bien d'être polyvalent maintenant, vous n'avez jamais que 7 ans d'ancienneté, enfin c'est aussi le moment de vous remettre en question". » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

Si cette pratique cherche bien à encourager les magistrats à formuler des vœux qui se veulent stratégiques plutôt que pragmatiques, elle ne s'inscrit pas dans une démarche de planification d'un projet de carrière précis tel que le soutient le script de carrière modernisateur. Les orientations répondent, là encore, à une logique discrétionnaire qui favorise les mobilités que les Conseillers considèrent comme étant « intéressantes », sans qu'aucune réponse ne soit par ailleurs apportée à la question de la mobilité géographique.

2.2.2. La complexité du traitement manuel des vœux de mobilité

Une fois tous les vœux collectés, que ceux-ci aient été préalablement orientés ou non, leur traitement donne lieu à une série de manœuvres successives opérées par les Conseillers mobilité-carrière. Leur point de départ est l'établissement du tableau des vacances déjà connues avant que la Transparence ne débute, celles-ci ayant été identifiées par les chefs de cour lors

des dialogues de gestion (retraites, congés parentaux, disponibilités, détachements, etc.). Puis, ils procèdent par ordre, en commençant toujours par les postes vacants en hors hiérarchie, les considérant comme étant « *les plus attractifs et les plus attendus* » des magistrats en fin de carrière. Les candidatures reçues pour ces postes sont d'abord classées par ancienneté, de manière à pouvoir prioriser les plus anciens dans l'arbitrage.

« On va les reprendre dans une ancienneté correcte, si on a trouvé quelqu'un qui avait 16 ans d'ancienneté, effectivement, celui qui avait 13 ans, même avec un excellent dossier, on va dire, il va attendre... »
(Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

Chaque Conseiller effectue, sur sa zone, une première analyse flottante des dossiers en vue d'établir une *short list* de 2 ou 3 candidats. Les dossiers sélectionnés sont ensuite soumis à une seconde analyse approfondie, menée cette fois par plusieurs Conseillers qui croisent leur avis, afin de déterminer le candidat qui sera finalement retenu. Une fois choisi, le poste occupé par ce magistrat est considéré comme vacant à son tour, ce qui nécessite alors d'engager le même processus de sélection pour le pourvoir, processus à l'issue duquel un autre poste se libérera et ainsi de suite en cascade. Concernant les postes à pourvoir au 2nd et au 1^{er} grade, la manœuvre est simplifiée, chaque Conseiller arbitrant et choisissant seul.

« Sur les autres postes qui sont au 1^{er} grade ou au 2nd grade, on va lire le dossier, analyser le dossier mais on ne fait pas tout ce travail d'extraction avec la lecture à plusieurs du dossier. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

Cette procédure semble tout à fait rodée pour la Conseillère mobilité-carrière qui l'expose mais il n'a pas été aisé d'y voir clair pour l'observatrice extérieure que je suis, d'autant plus en me figurant la masse vertigineuse des manœuvres qu'elle nécessite pour traiter le volume important des vœux de mobilité collectés ! Il ne serait donc pas surprenant que les magistrats, même bien plus avisés que moi, n'y voient pas très clair non plus, ce qui ne semble étonnement pas être problématique pour la DSJ.

« Les collègues ne se rendent pas compte que parfois, il a fallu faire bouger 4 personnes pour que ça passe aussi pour lui, alors que j'aurais juste pu mettre un tel sur tel poste et puis c'était fini, je ne faisais pas d'autre mouvement, et là, en faisant une autre possibilité, une autre chaîne, ça permet de faire plus de satisfaits ou pas... En même temps, tant mieux, je ne sais pas si ça doit se savoir... » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

2.2.3. L'analyse des dossiers des magistrats : une pratique impénétrable

La mécanique paraît déjà complexe mais elle n'est pas encore complète. Il reste en effet à observer la manière dont les Conseillers mobilité-carrière procèdent pour analyser les dossiers des magistrats et faire leur choix final. Par leur nature intangible, les règles statutaires constituent la base objective de leur analyse. Puis, viennent les autres règles qui permettent aux Conseillers d'individualiser leur appréciation des candidatures.

Si la contrainte géographique évoquée précédemment n'apparaît pas comme un motif valable, la situation personnelle des magistrats n'en est pas pour autant ignorée (règle discrétionnaire n°12). En effet, les Conseillers évaluent l'acceptabilité d'une requête privée comme motif de priorisation d'un vœu de mobilité ou de dérogation à une règle managériale. Une liste de ces motifs particuliers est alors établie et partagée avec les autres Conseillers. Mais, cette pratique d'harmonisation ne vaut que pour la Transparence en question.

« Par exemple (...), la règle des 3 ans, on va faire des dérogations (...), grosso modo, c'est "enfant mineur séparé, soit de vous soit du papa, qui vous permet de déroger à la règle de 3 ans et de retourner près de votre domicile au bout de 2 ans", on exige quand même les 2 ans. Et après, "situation médicale grave", en tout cas assez importante pour justifier que le maintien de 3 ans à distance est compliqué. Et du coup, toutes ces situations-là, on les pré-arbitre personnellement, moi je sais "il y a bien des enfants donc ça rentre dans les clous", j'informe simplement, on fait une liste de toutes les dérogations qu'on a faites, celles qui rentrent dans les clous. Et après, on a celles qui ne rentrent pas tout à fait dans les clous, il n'y a pas d'enfant mineur mais il y a, je ne sais pas, une grossesse par exemple, techniquement, on arbitre, et chacun fait sur ses secteurs, lors d'une réunion commune, on fait un document commun pour la cheffe de bureau, ce qui permet qu'on fasse la même analyse sur tout le territoire. Et puis, après, on déroge parfois pour l'Outremer, on a dérogé à la règle des 3 ans sur le premier poste, y compris quand il n'y avait pas d'enfant mineur. »* (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019) *Règle managériale n°9

Au-delà de la considération de la situation personnelle, l'ancienneté s'impose comme un critère essentiel dans la pratique d'arbitrage, toute analyse commençant par le classement des dossiers par ancienneté. Le principe de non-hiérarchisation des critères d'arbitrage soutenu par la DSJ (règle discrétionnaire n°13) donne ensuite la liberté à chaque Conseiller de jongler, au cas par cas, entre la situation personnelle, l'ancienneté et la qualité du dossier d'évaluation, et ce, quelle que soit la forme de mobilité que le magistrat a demandée. Pourtant, il est à rappeler que le critère de l'ancienneté ne figure dans aucune autre règle de gestion des carrières que celle dédiée à l'avancement (règle statutaire n°5).

« Ces dossiers contiennent en particulier les évaluations, tout le parcours du magistrat, mais notamment ses évaluations qui sont un élément très important, parce qu'à ancienneté égale et bien on va prendre, on va retenir sur un poste le magistrat qui dispose du meilleur dossier. Et par ailleurs, le critère de l'ancienneté

n'est pas un critère absolu, donc si on a un magistrat très ancien, mais qui a un dossier très moyen et qu'à côté de ça on a un magistrat beaucoup moins ancien, mais avec un dossier particulièrement flamboyant, et bien on peut retenir ce magistrat-là. » (Sous-directrice RH, DSJ, 2019)

Enfin, l'appréciation de la qualité du dossier d'évaluation du magistrat (règle discrétionnaire n°14) est présentée par la Sous-directrice RH et la Conseillère interrogée comme le cœur de l'analyse. Devant composer avec l'incomplétude et le caractère implicite que tous les acteurs organisationnels reconnaissent à l'évaluation dans sa forme actuelle, il est question de lire entre les lignes de l'évaluation littérale rédigée par les chefs de juridiction et de cour, et de décoder les messages cryptés par les croix de la grille d'évaluation, manifestement tout un art !

« On ne se cantonne pas, par exemple, à voir la dernière éval, à voir si tout est excellent, et on se dit "c'est un excellent dossier". C'est pour ça qu'on a l'analyse par le chef de juridiction, par le chef de cour, parce que des fois, tout est en excellent et il y a encore écrit qu'il faut faire des progrès. Donc si c'est écrit comme ça, c'est que tout n'est pas excellent. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« Le principe, c'est de les regarder entièrement. On ne va pas se mentir, elles ne sont pas lues d'une manière in extenso sur l'intégralité parce que... les plus importantes vont être les 3-4 dernières, sur les derniers postes où là elles vont être lues, notamment pour comprendre l'évolution... on va comprendre l'évolution des croix. Est-ce qu'elle a été régulière ? Est-ce qu'à un moment donné on est passé de toutes les croix en "très bon" qui sont devenues d'un coup en "excellent" sur un poste ? On essaie d'analyser, en fonction de ce qui peut être écrit, cette progression des croix. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

Pourtant, c'est bien sur ce dossier d'évaluation que les Conseillers se fondent pour sélectionner les candidats susceptibles de correspondre aux fonctions spécialisées dont le Conseil accepte qu'elles fassent l'objet d'un profilage de poste (règle managériale n°11). A cet effet, les magistrats ont la possibilité de valoriser leurs expériences, leurs compétences et surtout leurs formations dans l'annexe 1 du dossier d'évaluation, une pratique qu'ils ne semblent pas encore avoir intégrée, selon la Conseillère interrogée, si tant est qu'ils y aient été sensibilisés.

« "Faites votre annexe 1 correctement", les collègues n'ont pas du tout cette conscience, parfois l'annexe 1 c'est 4 lignes. J'en ai vu un, un collègue qui voulait être Président de juridiction, il me dit "j'ai fait l'intérim pendant 4 mois d'une juridiction parce que le Président était parti et c'était moi le plus vieux des Vice-Présidents etc.", et je lui ai dit "c'est où, c'est écrit où dans votre éval ?", il me dit "vous voyez, là, j'ai écrit intérim". "Oui mais vous avez fait quoi pendant ces 4 mois ? Vous voyez c'est une ligne !". Et ça le magistrat n'est pas du tout formé pour ça, savoir entre guillemets se mettre en avant, ce n'est pas être mensonger et en faire 12 tonnes alors que vous n'avez rien fait, mais c'est être au moins capable de dire "bah oui, j'ai piloté telle chose, oui j'ai mis en place telle nouveauté dans une juridiction etc.". Et ça c'est vraiment l'annexe 1, et dans tout ce qui est plutôt profilage des postes, appels à candidature profilée, ça va être de plus en plus important ! » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

Les Conseillers procèdent ainsi à l'analyse des dossiers de leurs collègues avec les « moyens du bord », leur connaissance propre du corps judiciaire et leur propre conception d'une carrière de magistrat. Bref, une pratique approximative qui s'avère aussi impénétrable qu'inadaptée à la mise en œuvre du script de carrière modernisateur fondée sur la logique de compétences.

2.2.4. Le processus protecteur de validation interne des arbitrages

Les choix ainsi opérés par les Conseillers mobilité-carrière suivent une chaîne de validation interne gravissant l'échelle hiérarchique de l'administration centrale jusqu'à son sommet. La version arrêtée de ces choix est ensuite remise au garde des Sceaux pour qu'il la vise à son tour, avant d'en faire une proposition à soumettre officiellement au contrôle du Conseil tel que la Constitution le prévoit. En effet, pour rappel, seules les candidatures aux postes de chef de juridiction et de cour côté siège sont sélectionnées par le Conseil, toutes les autres le sont par la DSJ selon la procédure détaillée précédemment. Ainsi, avec le Sceau du Ministre de la Justice, ce processus de validation interne confère une validité protectrice au travail d'arbitrage mené par les Conseillers. Mais il est à noter que la lumière n'est pas faite sur les interactions entre l'administration centrale et le cabinet ministériel et par conséquent sur la manière dont ce Sceau est obtenu.

« Moi, là où je suis assez à l'aise, où je me disais "ça va être compliqué", nous on fait des propositions... euh... C'est Madame la garde des Sceaux qui fait des propositions. Notre projet de Transparence, il est vu par la cheffe de bureau, c'est quasiment du quotidien, elle voit au fur et à mesure où on avance. La Sous-direction, il y a 2 ou 3 réunions d'étape qui leur permettent de valider. Et puis derrière, il y a 2 grosses réunions avec le Directeur, qui lui aussi revalide, on lui explique chaque choix. On est présent, les Conseillers mobilité-carrière sont présents dans toutes ces réunions-là, et c'est eux qui... il y a l'adjoint qui mène toutes les réunions mais les questions techniques, enfin principales, sont directement posées aux Conseillers par le Directeur. Il sait concrètement que c'est nous qui avons l'info de point à point, même si on a pu informer la Sous-directrice, elle ne peut pas retenir les explications de 900 mouvements. Et après, le projet, effectivement, est communiqué à la garde des Sceaux et il nous est rendu. Concrètement, je ne sais pas ce que les gens s'imaginent, il est rendu dans les 24 heures. Enfin, c'est... je veux dire, il n'y a pas un examen des 900 noms, enfin voilà... Enfin si, il doit y avoir un examen des 900 noms j'imagine, mais enfin, il n'y a pas 900 mouvements qui changent concrètement ! Donc voilà, après, là où je dis toujours "je suis à l'aise" c'est que finalement, c'est dans la Constitution, c'est prévu comme tel, c'est la garde des Sceaux qui fait ses propositions. Par contre derrière, il y a le Conseil, et s'il y a quelque chose qui n'aurait pas dû... ou qui serait de l'ordre du politique ou autre, j'ai envie de dire, il y a le Conseil pour invalider. »*
(Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019) *Nicole Belloubet à cette date

2.2.5. La faible marge de contrôle a posteriori des arbitrages

Arrive enfin le contrôle du Conseil qui doit apposer son avis favorable/défavorable sur les candidatures sélectionnées au parquet et son avis conforme/non conforme sur les candidatures sélectionnées au siège. N'étant impliqué ni dans les dialogues de gestion, ni dans les campagnes de desiderata, ni dans le processus d'arbitrage, l'équipe restreinte du Conseil ne peut qu'accuser réception des candidatures choisies par l'administration centrale, les vérifier et les amender si nécessaire. A cet effet, il ne peut s'appuyer que sur les dossiers des magistrats retenus et se confronte alors aux mêmes problèmes inhérents à leur contenu.

« On commence par regarder les dossiers des magistrats et déjà là, il y a un problème parce que les dossiers ne disent pas la vérité. Soyons clair, pendant quatre ans on s'est heurté à ce problème, on s'est heurté au problème de dossiers qui étaient soit lacunaires soit qui travestissaient complètement la réalité avec des formules très générales qui finalement obligent le Conseil à rechercher ce qui n'est pas dit dans l'évaluation du magistrat. Si vous dites d'un magistrat par exemple que c'est un excellent juriste et rien d'autre, vous allez vous poser des questions sur son aptitude aux relations humaines, sur sa manière de travailler avec ses collègues et avec les fonctionnaires, avec les partenaires extérieurs. On risque de se poser un certain nombre de questions de ce genre, qui seront renforcées par le fait qu'au-delà de l'appréciation littérale, vous avez encore le système des croix. Et si vous voyez par exemple que la croix relative aux relations avec les collègues est en retrait par rapport aux autres vous allez vous dire "tiens !", voilà. Donc vous êtes obligé en quelque sorte de reconstituer un dossier qui ne dit pas les choses clairement. Donc je trouve qu'il y a un problème important pour la magistrature actuellement, c'est celle de l'évaluation. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

Dès lors, son contrôle consiste à s'assurer que les choix opérés par l'administration centrale respectent strictement les règles statutaires d'abord et les règles managériales ensuite, en cohérence avec le script de carrière institutionnel qu'il protège. Et s'il s'avère que les règles managériales ont fait l'objet d'une dérogation, il ne peut qu'apprécier le bien-fondé des justifications apportées par la DSJ, sans avoir de vision globale sur l'analyse qui a été menée au préalable. S'ils existent bien sûr, les « retours à l'envoyeur » sont minoritaires.

« Quand il invalide le mouvement le Conseil, généralement, c'est soit parce qu'il n'a pas la même lecture du dossier, il estime que le dossier d'un tel était meilleur ou autre, soit euh... enfin principalement ça quand même... soit éventuellement, il y a eu une erreur technique, c'est possible, quelque chose qui était incompatible. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

Aussi incontournable et essentiel soit ce contrôle pour garantir l'indépendance de la Justice, la marge de manœuvre du Conseil est considérablement restreinte, ce que les acteurs syndicaux dénoncent. Il reste à voir si cette déploration est collectivement partagée par les magistrats.

« Là-dedans, il y a une opacité terrible. C'est-à-dire que les critères pour avoir tel ou tel poste, en théorie, il y a un certain nombre de règles, non écrites, dégagées par la jurisprudence du Conseil et les pratiques de la Chancellerie, sachant qu'ils peuvent, éventuellement, ne pas être d'accord, mais finalement le Conseil ne donne pas tant d'avis non conformes et c'est quand même la DSJ qui imprime principalement les choses. D'autant que c'est la DSJ qui a les services administratifs, avec plein de gens, qui préparent les Transparences. Le Conseil, il y a les membres, il y a un secrétariat avec trois personnes, et point. Donc, eux, ils n'ont pas les moyens qu'a la DSJ pour regarder tous les dossiers. Donc il y a quand même un déséquilibre dans les potentialités de contrôle du Conseil. » (Membre du bureau SM, 2019)

« Le pouvoir d'influence du Conseil est quand même relativement faible, malheureusement par rapport à l'importance de ses missions. Je veux dire, comme il ne maîtrise pas la chaîne de décision de bout en bout, bah c'est très compliqué. C'est vraiment une bataille quotidienne pour eux de s'imposer face à la DSJ (...). C'est une lutte des pouvoirs permanente. » (Membre du bureau USM, 2021)

Concernant la sélection des Présidents et des Premiers Présidents au siège, le Conseil agit seul et maîtrise le processus de décision du début à la fin. Son mode opératoire est assez classique, il repose sur une présélection des candidatures sur la base de leur dossier, suivie d'une audition pour les magistrats sélectionnés. La décision finale est ensuite collégiale par délibération. Si le Conseil compose là aussi avec les « moyens du bord », ceux-ci sont encore plus restreints que ceux dont disposent les Conseillers à l'administration centrale, ce qui le mène à se questionner sur la solidité de son mode opératoire.

« Il nous appartient, au Conseil, de sélectionner un certain nombre de candidats qui nous paraissent utiles au point de vue ancienneté, au point de vue compétence, qualité de dossier, etc. Et on procède à des auditions, bon. Ça veut dire qu'on va entendre le candidat pendant 30 à 45 minutes en lui demandant d'abord de présenter sa candidature pendant quelques minutes et ensuite on procède par questions-réponses. Alors peut-on vraiment juger des aptitudes d'un candidat sur un entretien ? Ça c'est une question qu'on s'est également posée au Conseil parce que vous voyez très bien le problème que pose l'entretien, il y a ceux qui savent parler, il y a ceux qui se préparent spécialement, il y en a même, paraît-il, qui se font coacher pour préparer les entretiens. Et puis vous avez des candidats qui ont beaucoup de mal à s'exprimer surtout que ce n'est pas absolument évident de passer un entretien devant 12, 13, 14 ou 15 personnes, c'est assez difficile à vivre pour les candidats. Et évidemment les candidats ne savent pas très bien sur quels thèmes on va les amener dans le jeu des questions-réponses. Donc c'est un problème, je pense que si on avait la possibilité de le faire... et le problème c'est toujours pareil, une question de moyens, une question de temps... il serait préférable pour les fonctions de chef de juridiction de procéder par étapes. C'est-à-dire faire une présélection de candidats après une première série d'auditions et entendre une deuxième fois une liste plus restreinte de candidats qui paraissent se dégager du lot. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

Une fois la mission du Conseil accomplie, la liste des nominations (autrement dit des candidats retenus et validés) est décrétée par le Président de la République et le résultat de la Transparence

est officiellement publié... donc « en toute transparence » mais sans que la transparence ne soit faite sur les méandres du processus opérationnel qui a produit ce résultat.

2.3. La faible capacité de guidance des scripts de carrière promus

2.3.1. Une crédibilité des scripts de carrière promus en berne

Assurer la crédibilité des scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire, c'est garantir une continuité cohérente entre les discours d'intention et leur mise en œuvre par les pratiques de gestion. Concernant le script de carrière modernisateur soutenu par l'administration centrale, l'analyse des pratiques de gestion lors des entretiens de carrière et des Transparences a mis en évidence un écart manifeste entre la volonté affichée par la Sous-direction RH et les actions menées par les Conseillers mobilité-carrière. En effet, les dispositifs et outils de gestion se révèlent inaptes à mettre en œuvre la logique de compétences et la politique de segmentation. Et la manière dont ces dispositifs et outils sont « pratiqués », avec les « moyens du bord » et la mobilisation des règles discrétionnaires, rend la manœuvre particulièrement difficile à saisir, un manque de transparence dont cette Conseillère se défend.

« Les collègues ne manquent pas de nous dire "vous n'êtes pas très transparents, on ne comprend pas pourquoi on a pris un tel ou un tel". Moi vraiment, en étant là, j'ai vraiment l'impression qu'on fait les choses pour les collègues et qu'on est très juste dans ce qu'on fait. Après, évidemment, il y a des choses un peu... On avait le choix entre deux collègues, c'était compliqué, prendre un plutôt que l'autre et on peut le dire, un peu injuste, forcément, il y a un déçu. De la même manière, entre les chefs de cour aussi, "pourquoi vous m'avez laissé le poste vacant chez moi et pas chez l'autre". Mais, vraiment, moi je trouve qu'on a toujours une explication qui est difficile à entendre au moins pour une des deux parties. En même temps, comme on dit, on est magistrat, on a l'habitude de rendre au moins un mécontent à chaque fois qu'on rend une décision, donc voilà. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

N'ayant pas les moyens de son ambition, l'intention modernisatrice de l'administration centrale ne parvient pas à se traduire dans la pratique et le script de carrière censé la promouvoir en devient peu crédible. Quant au script de carrière institutionnel, si le Conseil s'efforce de veiller à l'application des règles statutaires au travers du contrôle qu'il exerce et dont il rend compte en toute transparence, son action a posteriori n'est qu'un faible contre-poids face à l'étendu du pouvoir d'action de la DSJ. Bien que le Conseil puisse se prévaloir de faire ce qu'il dit, il est tout aussi contraint à le faire avec les mêmes « moyens du bord » que la DSJ, si ce n'est moins, ce qui ne permet pas de rendre son script de carrière plus crédible.

2.3.2. Une légitimité inégale des scripts de carrière *promus*

Assurer la légitimité des scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire, c'est faire en sorte que les pratiques de gestion soient acceptées par les magistrats de manière à ce qu'ils n'aient pas de raisons de s'y soustraire. En veillant à la bonne application des règles statutaires et en le faisant savoir aux magistrats, le contrôle exercé par le Conseil consolide la légitimité du script de carrière institutionnel bien qu'il ne soit pas garanti que les magistrats acceptent unanimement la contrainte de toutes les règles statutaires. En revanche, l'implémentation discrétionnaire des règles de gestion des carrières et le manque de transparence des pratiques de gestion de l'administration centrale ne peuvent que jeter le doute sur la légitimité du script de carrière modernisateur. Les retours d'expérience exposés par la Conseillère interrogée ne font que le confirmer.

« Les magistrats ont beaucoup l'impression qu'on fait beaucoup d'exceptions sauf pour eux, qu'il y a des dérogations tout le temps ». « Les collègues ont vraiment l'impression de ça, en tout cas c'est ce qu'ils nous renvoient. Et franchement, je leur dis "prenez-moi la Transparence et dites-moi ce qui a été politique et qui a été mis là alors qu'il ne devrait pas être là ?" » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

« En tant que Conseiller mobilité-carrière quand même, ce qui est lourd, ce qui est difficile, c'est effectivement parfois de dire aux collègues "ben ça ne va pas être possible", vous avez des collègues qui pleurent, vous avez des collègues qui crient, qui ne vous parlent pas forcément de manière très agréable, donc ça c'est plutôt après la Transparence. Mais bon, j'ai envie de vous dire, comme un justiciable en juridiction, qui, quand vous le déferrez et vous lui dites qu'il va partir en prison, il ne vous parle pas non plus de manière très agréable. » (Conseillère mobilité-carrière, DSJ, 2019)

Par son manque de lisibilité (mis en évidence par l'analyse des événements de type 1), de crédibilité et de légitimité, le script de carrière modernisateur peine à s'imposer et sa capacité à guider les magistrats dans la construction de leur carrière s'en retrouve à l'évidence faible. Si le script de carrière institutionnel est, quant à lui, bien ancré, de par sa lisibilité (aussi mise en évidence par l'analyse des événements de type 1) et sa légitimité, la faible marge d'action pour le mettre en œuvre altère sa crédibilité et par conséquent affaiblit sa capacité de guidance.

Temps 2 - Résultats intermédiaires de l'analyse du processus

La dynamique structurelle de gestion des carrières

Au travers de la promotion (événements de type 1) et de l'implémentation (événements de type 2) des règles de gestion des carrières, la mise en œuvre de l'OCM *system* met en concurrence deux dynamiques structurelles dans le processus de gestion des carrières. Néanmoins, **la faible capacité de guidance des deux scripts de carrière *promus* (institutionnel et modernisateur)** qu'elles mobilisent les rend peu enclines à orienter les comportements des magistrats tel qu'elles l'objectivent et par conséquent, à structurer l'espace organisationnel tel qu'elles le figurent (à savoir, un espace unifié d'indépendance pour le script de carrière institutionnel protégé par le Conseil et un espace stratégiquement segmenté pour le script de carrière modernisateur promu par la DSJ). Alors qu'advient-il de l'espace organisationnel ? Comment la dynamique individuelle mise en œuvre par les magistrats dans l'interaction avec cette double dynamique structurelle (événements de type 3) contribue-t-elle à le façonner (événements de type 4) ?

3. Les magistrats *énactent* les règles de gestion des carrières

L'enactment des règles de gestion des carrières est la phase du processus où les magistrats agissent dans l'interaction avec les acteurs organisationnels. Si la faible capacité de guidance des scripts de carrière *promus* (institutionnel et modernisateur) n'est pas d'augure à entamer la marge de manœuvre dont ils disposent avec leur indépendance, elle appelle d'autant plus à observer la manière dont ils peuvent en faire usage dans l'interaction. De celle-ci résultent justement les quatre scripts de carrière *énactés* identifiés dans le temps 1 de mon analyse (le manager nomade, le juriste régional, l'ubiquiste parisien et l'outsider tacticien).

Je fais le choix d'analyser cette interaction au travers des entretiens de carrière proposés par l'administration centrale (dans une démarche proactive) et des Transparences qu'elle centralise aussi (le cœur opérationnel de la gestion des mobilités). En effet, les occasions d'interaction directe avec le Conseil ne concernent finalement que les chefs de juridiction et de cour côté siège (pour un éventuel entretien de carrière et leur entretien de recrutement). L'analyse de la

dynamique structurelle a montré que si ces outils jouent bien un rôle dans l'OCM *system*, ils n'interviennent qu'à un stade de carrière où les magistrats concernés sont déjà établis et ne donnent donc pas à voir la manière dont ils y sont parvenus (ce que je cherche précisément à saisir). Quant aux entretiens exploratoires réalisés par la DSJ côté parquet, aucun des magistrats interrogés n'en a (encore ?) fait l'expérience ni ne les mentionnent (ce qui soulève d'ailleurs la question de l'étendue et de l'effectivité de leur mise en pratique).

3.1. Un constat partagé d'inutilité des entretiens de carrière

Alors que la Sous-directrice RH et la Conseillère interrogée valorisent la proximité entretenue avec les magistrats, rien n'est moins sûr à en écouter les magistrats eux-mêmes. Tout d'abord, les récits d'expérience d'un entretien de carrière sont assez rares (7 sur les 42 magistrats interrogés), ce qui tend à confirmer la pratique sélective des Conseillers relevée précédemment. De plus, leur localisation parisienne marque une distance géographique avec les magistrats de province, un éloignement qui contribue à la symbolique de leur inaccessibilité (notant par ailleurs que les déplacements en région mentionnés dans l'entretien de la Conseillère ne sont vraisemblablement pas connus des magistrats interrogés).

« Ils sont loin. C'est-à-dire que quand vous êtes à Paris vous êtes à Paris. Quand vous êtes à Reims, vous êtes à 45 minutes. Quand vous êtes à Agen, un Conseiller pour aller le voir, prendre un rendez-vous, bon... Ils ne se déplacent pas en région, ce qui est un petit peu dommage. » (Magistrate n°31, 2020)

Quant au retour d'expérience de ceux qui ont franchi le pas, il est des plus sévères. Pour certains, l'expérience de l'entretien de carrière n'a fait que renforcer leur incrédulité quant à la capacité du système actuel et notamment de la DSJ à pouvoir réellement les accompagner.

« Il n'y a pas de vrai politique malgré l'affichage et malgré ce qu'ils essaient de faire, il n'y a pas de politique. C'est très clair. Donc moi, mes entretiens de carrière c'est toujours convivial et sympathique. En fait, c'est une référente pour la région que j'ai rencontrée qui est vraiment très bien avec les gens, j'ai bien discuté. Maintenant, concrètement ils n'ont pas grand-chose à me proposer. Ils peuvent nous sensibiliser sur les parcours, sur les formations qui peuvent être utiles, si on a des projets particuliers. Si vous n'avez pas de projet particulier, honnêtement ils n'ont pas de proposition à vous faire. Et puis en plus, même s'ils en avaient une, il n'y a rien qui permette de penser que celle-ci va pouvoir se concrétiser. Puisque ça dépend de tellement de choses qui leur échappent. » (Magistrate n°12, 2019)

Pour ceux qui nourrissaient l'espoir de trouver des issues constructives au déroulement de leur carrière, l'expérience de l'entretien les a ni plus ni moins désabusés. En effet, l'appréciation discrétionnaire des Conseillers à laquelle ils se sont heurtés a donné lieu soit à une perception

de déconsidération soit à un sentiment d'injustice. Et quand une proposition a été suggérée, celle-ci visant à orienter le magistrat vers une voie que privilégie l'administration centrale, elle n'a pas trouvé preneur au regard de son inadéquation avec ses aspirations personnelles.

« Je n'ai pas une très bonne expérience. Quand mon mari a fait sa thèse, il était question qu'il parte à l'étranger. J'ai demandé un rendez-vous avec le Conseiller mobilité-carrière, donc c'était au tout début de ma carrière, en disant "voilà moi dans quelques années sans doute, je vais devoir partir à l'étranger". Et j'ai vraiment été prise de haut. Alors on m'a dit "enfin vous ne pouvez pas demander un poste de magistrat de liaison à Washington !". J'ai dit : "ben non, mais dans mon parcours à moi, à un moment il faudrait que je fasse une pause". Donc j'ai dit "OK je ne veux plus avoir de contact". (...). Et deuxième expérience, quand je suis partie en Angleterre dans le cadre de mon congé parental, j'ai fait un diplôme universitaire pour approfondir mon droit des entreprises en difficulté parce que ça m'intéressait. Donc j'ai fait de la comptabilité, etc. pour actualiser un peu mes connaissances. Et quand je suis rentrée, je me suis dit que je voulais le mettre en avant pour avoir un poste qui corresponde. Et on m'a proposé un poste de juge aux affaires familiales ! » (Magistrate n°31, 2020)

« On vous dit que vous faites partie d'un vivier. Mais après, si vous voulez, ce n'est pas forcément utilisé. Moi, je l'ai vécu par exemple. Je les ai vus en entretien de carrière. Évidemment j'avais développé le fait que j'avais une expérience en matière économique et financière. J'étais très intéressée par un poste au parquet national financier. Donc j'ai demandé un entretien à la DSJ. Donc étant précisé que je venais quand même d'un poste d'instruction ECOFI [matière économique et financière] et que j'étais passée par le contentieux de l'AMF [Autorité des marchés financiers] étant de l'apanage exclusif du parquet national financier. En gros on m'a fait comprendre que je n'avais pas le profil et que c'était plutôt réservé aux Vice-Procureurs de la couronne parisienne. Je vous le dis tel que je l'ai ressenti. Donc je me suis dit : "ben très bien, ben le parquet national financier, il se passera de moi !". Et j'ai fait autre chose que je ne regrette pas. Mais là, j'étais scotchée, soufflée. » (Magistrate n°42, 2020)

« Au moment de l'entretien, le Conseiller m'a dit : "vous avez un profil de Procureur". Alors, là, je suis tombée des nues, en disant : "moi, je suis une pure privatiste, civiliste. Il se trouve que j'ai fait beaucoup de droit pénal, mais, vraiment, je ne me vois absolument pas Procureur. Ce n'est pas mon profil !" C'était intéressant, parce qu'on a discuté, et il m'avait dit : "Quand on voit votre CV, on voit juge d'instruction, voilà, vous avez un profil typique pénaliste et administration centrale, vous allez savoir manager des équipes, etc., on recherche des femmes - là, aussi, ça a un peu changé - donc vous auriez un profil de Procureur". Moi, j'ai dit : "pas du tout, je suis vraiment une privatiste". » (Magistrate n°23, 2019)

Dans ces récits tous moins concluants les uns que les autres, qui ne manquent pas d'être partagés avec les pairs, les magistrats ne mâchent pas leurs mots, parlant d'expériences « cocasses », « lamentables », dont ils sont sortis « en rigolant ». C'est le manque de crédibilité des Conseillers qu'ils dénoncent unanimement. En effet, ils déplorent le fait que ces acteurs organisationnels de première ligne soient majoritairement des jeunes magistrats n'ayant que

peu de mobilité à leur compteur et donc peu de connaissances en la matière, en plus d'être le plus souvent des parisiens qui s'avèrent éloignés des problématiques des collègues en province.

« Quand j'ai fait mon entretien [moment où il aspirait à devenir Procureur], elle avait deux ans d'ancienneté la collègue [la Conseillère], elle me posait des questions, mais elle n'était pas crédible pour moi. Ce n'est pas méchant. Après, ce n'est pas parce qu'on est jeune qu'on est mauvais. Mais, là, c'est quand même des postes où il faut avoir connaissance d'une transversalité pour pouvoir orienter. Je voulais essayer de valoriser mon passé et je me suis dit "il faut trouver un moyen de le valoriser". Donc entretien de carrière. Mais voilà, c'était pour essayer. Ça ne m'a pas aidé, clairement. » (Magistrat n°35, 2020)

« J'ai eu un entretien de carrière il y a quelques années, ça c'était grotesque. J'ai été reçue par une magistrate plus jeune que moi (...). Enfin, c'était lamentable et j'avais parlé de l'international [son projet de mobilité]. Je n'ai eu aucune réponse. » (Magistrate n°38, 2020)

« L'entretien de mobilité de carrière, je l'ai fait. Mais bon je suis sortie en rigolant quoi ! J'avais en face de moi une fille, mais elle était plus jeune que moi, elle n'avait jamais bougé, elle ne connaissait rien de rien. J'en connaissais deux fois plus qu'elle quand même. Elle n'allait pas me conseiller, ça, c'est sûr. C'était impossible qu'elle me conseille. J'en savais plus qu'elle. C'est moi plutôt qui l'aurais conseillée pour sa carrière à elle. » (Magistrate n°28, 2020)

« Je me suis toujours refusé à faire un entretien avec un Conseiller mobilité-carrière, parce que... (Rires)... les exemples qui m'avaient été rapportés pouvaient être un peu cocasses parfois. C'était mon adjoint qui avait fait un entretien de carrière, il était rentré un peu tard dans la magistrature, il avait déjà un peu plus de 50 ans quand il a fait son entretien, et il leur avait dit "vous savez, je n'ai pas d'ambition particulière". Et la fille lui avait répondu "vu votre âge, on avait bien vu". » (Magistrat n°32, 2020)

Si les magistrats ne se saisissent pas de l'entretien de carrière, ou plutôt ne peuvent s'en saisir considérant sa mise en œuvre défailante, pour construire leur carrière de manière proactive, il reste le moment crucial des Transparences au cours duquel chaque étape de leur parcours se joue à coup de mobilité.

3.2. Des comportements inégaux face à la boîte noire des « Transparences »

Au cours d'un entretien réalisé auprès d'un Procureur Général (Magistrat n°30, 2020), je me permets de l'interpeler : « c'est un joli nom ça, la "Transparence" », il me répond avec un sourire narquois non masqué : « Ah oui c'est vrai, c'est un idéal, comme la Justice... ». Tout est dit ou presque. Les magistrats ironisent volontiers sur le terme « Transparences », un véritable *running gag* qui se retrouve dans tous les entretiens. Mais le fond de cette ironie est sérieux, elle traduit une perception unanime d'opacité malgré la transparence affichée.

« Les transparences sont tout sauf transparentes (...). On a l'impression que les choses se font parfois sans que les critères officiels soient appliqués (...). Il y a parfois effectivement des décisions qui étonnent énormément au niveau de la centrale. Et quand on est éloigné de cette dernière et qu'on n'est pas tout à fait au fait de la manière dont les décisions sont prises, on peut avoir cette impression d'être quelque part un peu manipulés » (Magistrate n°40, 2020)

En effet, il n'est pas de magistrats interrogés qui ne perçoivent pas les Transparences comme une véritable « boîte noire » qui s'alimente de leurs vœux de mobilité et produit des décisions sans que la lumière soit faite sur son fonctionnement interne, autrement dit sur les pratiques d'implémentation des règles de gestion des carrières. S'ils n'ont d'autre choix que de composer avec cette opacité pour construire leur carrière, ils ne composent pas tous de la même manière, les quatre scripts de carrière *énactés* en sont d'ailleurs la preuve. Alors quels comportements adoptent-ils face à cette boîte noire ?

3.2.1. L'incertitude face à l'implémentation des règles de gestion des carrières

Bien que les magistrats connaissent et comprennent les fondements du cadre statutaire qui régit leur carrière, la complexité des règles qu'il édicte n'est pas pour leur faciliter la tâche quand il s'agit de se frayer le chemin qui permettra de concrétiser leur souhait de carrière. Certes, il est pleinement intégré que la mobilité est et doit être le moteur de leur carrière, mais encore faut-il pouvoir manœuvrer avec les règles statutaires qui définissent les modalités de cette mobilité plurielle. La complexité des règles statutaires constitue autant une ressource qu'une contrainte pour le magistrat qui s'efforce de gérer sa carrière.

« Les gens bougent, changent de fonction, de toute façon on doit bouger et puis c'est bien vu de changer. » (Magistrat n°10, 2019)

« Chez nous, c'est bien vu de changer de fonction, de changer de poste. Ça veut dire que vous vous remettez en question, que vous ne restez pas la tête dans le guidon et que vous sortez de votre zone de confort. C'est bien vu. » (Magistrate n°20, 2019)

« Je ne parle même pas du fait qu'on a le statut qui prévoit... donc vous ne pouvez prétendre à un avancement qu'au bout des 7 ans. Pour prétendre à votre avancement, il faut en plus que vous opériez une mobilité géographique. Que même au 1^{er} grade, vous ne pouvez postuler en hors hiérarchie qu'après x années de 1^{er} grade et éventuellement après avoir fait un détachement ... Enfin il y a plein... il y a le carcan du statut avec aussi derrière, l'indépendance et donc l'inamovibilité pour les magistrats du siège. Au parquet, c'est un peu différent. Donc c'est très compliqué. » (Magistrate n°42, 2020)

Le manque de visibilité sur la manière dont ces nombreuses règles statutaires (n°1 à 8) sont implémentées par l'administration centrale ne fait que rendre cette tâche, déjà complexe, encore

plus ardue. Si les Conseillers veillent à respecter ces règles pour ne pas risquer un refus a posteriori de la part du Conseil, la latitude dont ils disposent leur permet d'arbitrer le sens dans lequel ils les appliquent et ainsi de privilégier le sens souhaité par la DSJ. La mise en œuvre de la politique de segmentation visant notamment à instaurer des « filières » spécialisées et généralistes en est un exemple probant. Alors que les magistrats formulent des vœux de mobilité fonctionnelle sans forcément vouloir s'inscrire durablement dans l'une de ces deux « filières » (selon le principe de polyvalence, règle statutaire n°3), les Conseillers détiennent seuls le pouvoir de les favoriser ou de les refuser. Bien que le profilage de poste soit limité (règle managériale n°11), ce pouvoir discrétionnaire permet de mener les magistrats malgré eux, lors de la phase d'arbitrage non visible des Transparences, sur le chemin des carrières spécialisées ou généralistes dessiné par le script de carrière modernisateur.

« Quand j'ai quitté ici l'application des peines, j'avais demandé l'instruction et l'application des peines, histoire de varier un peu les plaisirs, et puis on m'a redonné l'application des peines ! J'aurai trouvé ça intéressant de changer de fonction à ce moment-là, mais ça ne s'est pas fait. » (Magistrat n°27, 2019)

« Parce que là, il y a des collègues... moi je sais qu'il y a des collègues qui sont intéressés par l'instruction en matière terroriste, on leur dit : "ben oui, mais vous n'avez pas suivi de formation...". Et quand vous voulez suivre certaines formations, elles sont d'abord réservées à ceux qui sont déjà dans la filière. Enfin vous voyez ce que je veux dire. C'est parfois assez compliqué. Le risque aussi, c'est à un moment... vous avez envie de vous spécialiser, puis après, parce qu'on a quand même une carrière de plus de 40 ans, vous n'avez pas forcément envie de faire tout le temps la même chose, et ce n'est pas forcément toujours évident de rebifurquer. » (Magistrate n°42, 2020)

« J'aimerais bien que ce soit plus transparent. Par exemple, ce qui se passe c'est qu'il y a de plus en plus de postes qui sont fléchés, des candidatures spécifiques. Et, finalement, il n'y a pas trop de regard là-dessus, car ça échappe... Le Conseil avait justement alerté la DSJ là-dessus en disant "attention !". Même les syndicats avaient dit "attention". Parce que ça crée beaucoup moins de transparence pour le coup. Qu'est-ce qui est pris en compte ? » (Magistrate n°22, 2019)

Ainsi, malgré l'intangibilité des règles statutaires et la formalisation des règles managériales, leur implémentation est source d'incertitude pour les magistrats, quand elle n'est pas source d'incompréhension, notamment pour les secondes. En effet, si les règles managériales sont par principe dérogeables, il s'avère qu'elles sont aussi interprétables. Tel est le cas, par exemple, de la condition géographique de la mobilité siège/parquet (règle managériale n°10). La règle énonce qu'un magistrat ne peut passer d'un pan à l'autre du corps judiciaire sans avoir quitté la juridiction au moins 5 ans, mais elle ne précise pas si par « juridiction », il faut entendre « tribunal » ou « cour d'appel » (autrement dit tous les tribunaux qui lui sont rattachés), un flou que le Conseiller peut utiliser dans un sens ou dans un autre selon les cas qui se présentent.

« Et là on m'oppose une règle jurisprudentielle qu'aucun de mes collègues ni moi ne connaissions. Quand vous avez été au parquet, si vous voulez revenir sur le même tribunal au siège, vous êtes obligée d'attendre 5 ans, cette règle-là, on la connaît. Eh bien, ils m'opposaient la même règle, mais pour la cour d'appel, en me disant : "vous avez été au parquet dans cette cour, donc vous ne pouvez pas aller dans cette cour avant 5 ans". Alors, là, déjà je lui [le Conseiller] dis : "cette règle, elle sort de nulle part !", parce qu'en fait ils ont tendance à changer les cartes en cours de route, donc vous ne savez pas. Il y a la jurisprudence du Conseil qui est une indication, mais parfois la DSJ fait ce qu'elle veut. » (Magistrate n°20, 2019)

Quant à l'implémentation des règles discrétionnaires, leur nature informelle et casuelle n'aide pas à réduire l'incertitude ou à lever l'incompréhension des magistrats, à commencer par la considération de leur situation personnelle (règle discrétionnaire n°12). En effet, comme révélé précédemment, les Conseillers ont leur propre lecture des paramètres d'ordre privé à considérer comme des raisons « valables » de prioriser un vœu de mobilité, de privilégier un magistrat plutôt qu'un autre ou de déroger à l'obligation d'immobilité de 3 ans (règle managériale n°9). La liste de ces raisons « valables » est établie au coup par coup, à chaque Transparence, sans être communiquée aux magistrats. Face à la subjectivité de l'implémentation de cette règle, les magistrats peinent à comprendre pourquoi le rapprochement familial ne constitue pas un motif « valable » étant donné la nécessité de la mobilité géographique dans leur carrière.

« Il y a d'autres collègues qui, pour des raisons personnelles ou familiales, peuvent se retrouver loin l'un de l'autre, vous n'avez pas le droit à un rapprochement de conjoint, vous voyez ? Donc c'est vrai qu'aujourd'hui il y a des choses qui paraissent un petit peu en inadéquation. Si vous voulez, moi, ce qui me gêne surtout, c'est qu'on ne regarde pas le parcours personnel des gens. Il y a des grands principes qui sont posés, qu'on peut comprendre pour certaines choses, tout ce qui est au niveau de l'impartialité, mais par contre il n'y a aucune analyse concrète de la situation des gens. » (Magistrate n°20, 2019)

« On peut faire des choix de mutation liée quand on est en couple avec les magistrats, mais pas avec une Directrice de greffe [profession de son épouse], et la Chancellerie s'en moque éperdument de savoir ce que fait le conjoint. Il n'y a pas de facilité, il n'y a pas de réflexion ... » (Magistrat n°35, 2020)

S'ils ne peuvent compter sur une considération objective de leur situation personnelle lors de l'arbitrage de leurs vœux de mobilité, il leur est tout aussi difficile de se fier à la considération de leurs compétences et de leur mérite professionnel. En effet, celle-ci repose sur l'appréciation des Conseillers qui ont la responsabilité de jauger la qualité de leur dossier d'évaluation (règle discrétionnaire n°14), avec l'implicité collégialement reconnue de son contenu. Qu'il s'agisse des magistrats de base ou des magistrats dirigeants réalisant eux-mêmes ces évaluations, leur critique à l'égard de ce dispositif d'arrière-plan est acerbe. Ils dénoncent une évaluation littérale « codée » et « hypocrite » et une grille d'évaluation « archaïque » et « infantilisante », allant jusqu'au sarcasme de qualifier cette dernière de « chemin de croix ». La pratique courante

consisterait à faire avancer les croix sur cette grille de manière automatique, année après année, une prévalence de l'ancienneté bien loin de l'évaluation de leur mérite et de leurs compétences. Si le dispositif d'évaluation pourrait faire l'objet d'une analyse à lui seul, il est intéressant de retenir ici que les magistrats réfutent sa capacité à fournir une information fiable et fondée qui permette de les discriminer objectivement et d'arbitrer avec justesse leurs vœux de mobilité.

« Parce que justement on est limité par le fait qu'on est bon, puis on sera très bon, puis on sera excellent, puis on sera exceptionnel. On finira tous exceptionnels et morts. C'est les deux certitudes qu'on a en fin de carrière de magistrat. Mort administrativement. » (Magistrat n°32, 2020)

« La plume se retient. Ah non, on ne dit pas franchement les choses. La plume se retient beaucoup. Et du coup, ben à force d'être comme ça, je trouve qu'on finit par avoir des nominations, des évaluations qui sont très stéréotypées, très standardisées. » (Magistrat n°30, 2020)

« En principe, si l'évaluation est à peu près bien faite, on arrive à lire en creux les difficultés et en relief positif les qualités. Mais ça reste très acrobatique. » (Magistrat n°36, 2020)

« Avoir une bonne évaluation, je pense que c'est insignifiant. Avoir une mauvaise évaluation, c'est embêtant. Et plus j'avance dans la magistrature, plus je pense que la carrière est complètement déconnectée des compétences. » (Magistrate n°38, 2020)

« Une évaluation, oui bien sûr, mais si la notion d'ancienneté finit par prévaloir, on peut se demander dans les nominations à quoi bon quoi ? Donc je comprends qu'il y ait une certaine ancienneté, mais je pense que si on veut un service public performant, la part du mérite doit être... euh avec toute la prudence sur l'approche du mérite, mais doit être privilégiée. » (Magistrat n°41, 2020)

« C'est pas du tout lié à la compétence ou au service rendu. Non ! D'ailleurs c'est même très opaque comme système aussi ! Mais tout est opaque en fait ! Tout est opaque ! Même ce qui se passe à la DSJ... Pour faire la Transparence qui est tout sauf transparente... Les évaluations, on nous met des croix... Il faut respecter un ordre chronologique... En fait, on prend pas du tout en considération ce qu'on fait ! Moi, je n'y mets aucun sens à tout ça. » (Magistrat n°22, 2019)

En outre, le principe de non-hiérarchisation des critères d'arbitrage (règle discrétionnaire n°13) soutenu par l'administration centrale crée la confusion quant à la place qui est réellement accordée à leur ancienneté (rappelant que seul l'avancement est normalement conditionné à une obligation d'ancienneté, règle statutaire n°5). Du côté de la DSJ, l'analyse de la pratique des Conseillers a montré que l'ancienneté constitue le premier critère de classement des vœux de mobilité (quelle que soit la forme de mobilité demandée), mais qu'elle peut aussi s'effacer, dans certains cas, au profit d'autres critères qu'elle considère comme plus qualitatifs. Du côté des magistrats, l'ancienneté est décriée pour son incapacité à rendre compte de leurs compétences réelles dans leur évaluation. Mais certains d'entre eux rappellent le critère de l'ancienneté pour

son objectivité salubre face à la valorisation d'autres paramètres qu'ils perçoivent comme illégitimes (telle la valorisation de la mobilité en détachement dans les centres de pouvoir).

« En octobre, j'ai vu des gens nommés (...) qui avaient beaucoup moins d'ancienneté que moi, mais qui revenaient de détachement, donc on leur a donné ce qu'ils voulaient, à ceux qui sortent de la Chancellerie aussi. C'est quelque chose dans les juridictions, qu'on vit comme ça. Après, c'est peut-être biaisé, ce n'est pas forcément de la jalousie, mais c'est l'impression que ça donne et qu'il y en a qui ont des passe-droits parce que c'est la copine ou le copain de machin. Il y a beaucoup de gens qui le ressentent quand même comme ça, hein ! (...). Après... Ce n'est pas pour ça que c'est un mauvais magistrat ou un mauvais collègue. Mais c'est quelque chose qu'on peut ressentir. » (Magistrate n°20, 2019)

Que cette perception de « *passe-droits* » soit fondée ou non, elle est renforcée par le manque de clarté sur les détenteurs réels du pouvoir décisionnel. Certains magistrats considèrent ainsi que leur sort est remis entre les mains de forces qui non seulement les dépassent mais dépassent aussi l'administration centrale elle-même. Côté parquet, ce manque d'emprise s'avère d'autant plus marqué au regard du plus large pouvoir du ministère et du garde des Sceaux.

« La nomination, je sais que vous enregistrez mais en réalité, vous avez le chef de bureau [RH] qui propose, le Directeur des services judiciaires propose au cabinet [ministériel], et après le cabinet va trancher sur une nomination de quelqu'un, et le cabinet, il ne tranche pas tout seul, il va trancher avec le Conseiller Justice Elysée et Justice Matignon ... donc une incompréhension totale et un manque de lisibilité total. Enfin moi, je suis un vieux Procureur maintenant (...) mais on est beaucoup à penser que nos carrières ne sont pas... on n'a pas de visibilité sur nos carrières et ça c'est insupportable et celui qui me reçoit ne décide pas et ça aussi c'est insupportable ! » (Magistrat n°2, 2019)

Dans ce cercle restreint de décideurs, les magistrats se montrent lucides sur la faible marge de contrôle du Conseil. Il n'est pas rare de les entendre la regretter y voyant la seule source tangible de certitude quant à l'implémentation des règles de gestion des carrières dans le strict respect de leur indépendance, tel que le script de carrière institutionnel la protège. Et leur conscience des divergences qui animent les deux acteurs principaux de l'OCM *system* et qui créent une véritable « *cacophonie* », ne fait qu'ajouter à leur perception d'opacité.

« C'est difficile de dire que le Conseil bloque parce que... encore faudrait-il qu'ils soient associés, si vous voulez suffisamment. Alors, ils le sont, mais pas suffisamment. » (Magistrat n°36, 2020)

« Après c'est sûr que de toute façon le Conseil statue, il faut bien qu'il statue sur un dossier... enfin, là encore, quand vous verrez le Conseil, je ne sais pas ce qu'ils vous diront. Mais quand vous avez 1000 dossiers à regarder en très peu de temps, je ne suis pas sûr qu'on ait bien regardé dans les comptes comme on dit. » (Magistrat n°34, 2020)

« Alors là, on est partagés entre le garde des Sceaux et la Direction des services judiciaires et le Conseil supérieur de la magistrature. C'est une cacophonie ! On ne peut rien mettre d'aplomb. Enfin voilà tout ça ne fonctionne pas. » (Magistrat n°36, 2020)

Ainsi, l'implémentation des règles de gestion des carrières lors des Transparences place les magistrats face à une incertitude des plus inconfortables. La force de cette incertitude confirme là encore la faible capacité de guidance des deux scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire, les magistrats ne disposant pas d'un mode d'emploi qui soit lisible, accessible et fiable pour construire leur carrière.

« On ne comprend pas ce qui va nous arriver et donc cette incertitude, ce n'est pas confortable quoi. » (Magistrate n°28, 2020)

« Il n'y a pas de lisibilité de parcours de carrière, comme vous pouvez avoir dans certains corps, je pense à la préfectorale, à l'armée ou dans la fonction publique hospitalière, où vous savez exactement par où il faut passer pour avoir le poste que vous voulez avoir à la fin de votre parcours. Beaucoup trop de petits arrangements entre amis. Voilà, ça c'est vraiment trop prégnant. Et ce qui est aussi difficile, c'est que la DSJ et le Conseil n'ont pas la même approche des profils professionnels des magistrats. Ils n'ont pas du tout la même manière de concevoir des carrières, des parcours et la façon dont on doit les dérouler pour avoir des postes. » (Magistrate n°15, 2019)

Si le fonctionnement de cette boîte noire les rend dépendants du système, le même qui leur garantit l'indépendance, elle les met aussi au pied du mur, les poussant ainsi à agir pour tenter de réduire cette incertitude ou à opérer des choix qui permettent de la contourner.

3.2.2. Face à l'incertitude : actionnement de leviers ou choix résignés

Alors que les magistrats sont déjà bien incertains du résultat qui ressort de cette boîte noire, il leur est tout autant difficile de voir clair dans la formulation des vœux qui l'alimentent. En effet, le dispositif des Transparences impose qu'ils « cochent des cases » (des possibilités de mobilité) à l'aveugle, sans savoir si les postes qu'ils convoitent sont vacants ou le deviendront au fil de l'arbitrage opéré par la DSJ (à l'exception des quelques postes profilés lors des dialogues de gestion, faisant l'objet d'appels à candidatures). Si les magistrats peuvent solliciter les Conseillers de l'administration centrale pour tenter d'y voir plus clair, le peu de crédibilité qu'ils leur accordent, leur incrédulité quant à la fiabilité des informations qu'ils sont en capacité de fournir, et les déconvenues qu'ils ont, pour certains, vécues ne les incitent pas à appréhender cette opportunité comme une option éclairante.

« Parce qu'il y a des arbitrages jusqu'au dernier moment, donc... plutôt que de dire voilà : "sous réserve de...", c'est souvent : "ben, on ne sait pas, on ne sait pas..." et puis ça tombe du ciel ! (...) Après ce n'est

pas facile à gérer, hein. C'est évident. Parce que faire bouger 1000 personnes... organiser tout ça pour la DSJ, ce n'est certainement pas évident. » (Magistrat n°34, 2020)

Au-delà de pouvoir glaner des informations utiles, ces échanges avec les Conseillers lors des campagnes de desiderata sont aussi l'occasion pour les magistrats de signaler une situation personnelle particulière susceptible d'être considérée (donc autre que la simple requête d'un rapprochement familial). C'est par exemple à ce moment que les couples de magistrats peuvent manifester le besoin de formuler des « vœux liés », une pratique qui est officiellement acceptée par l'administration centrale. Mais plutôt que de solliciter les Conseillers, certains préfèrent se tourner vers les syndicats pour les aider à faire valoir une situation personnelle critique auprès de la DSJ ou simplement pour obtenir des conseils « neutres », autrement dit non orientés. En effet, fidèles à leur lutte pour préserver l'indépendance, les syndicats disent devoir se substituer aux Conseillers de l'administration centrale pour que les magistrats puissent être conseillés selon leurs aspirations personnelles et non selon des objectifs organisationnels.

« C'est très rigolo le document que publie le ministère s'appelle la Transparence et franchement ce n'est pas très transparent. On ne sait pas quels sont les postes vacants, donc on coche large. Pour être sûr de muter, il faut demander plein de postes (...). Le ministère incite les collègues à en cocher plus et souvent à demander le parquet, parce qu'il y a une vacance de poste plus importante au parquet... Ce qui fait d'ailleurs que les collègues hésitent à faire appel aux Conseillers parce que ces Conseillers portent aussi la politique RH du ministère, en disant "ah cochez le parquet". Donc après, il faut redemander aux syndicats en disant "vous êtes sûr qu'il faut cocher le parquet ?". On [le magistrat interrogé est syndiqué] leur dit : "non ne coche pas le parquet sinon tu vas t'y retrouver et si tu n'as pas envie, ne le coche pas !" Donc en réalité, les syndicats ont tendance parfois à être les RH, ils se substituent au service RH qui ne fait pas tout à fait son boulot de manière neutre et impartiale. » (Magistrat n°10, syndiqué, 2019)

Mais il est difficile d'évaluer l'importance de ces pratiques, celles-ci étant plus explicitement évoquées par les magistrats syndiqués et les responsables syndicaux que par les magistrats eux-mêmes. Bien qu'ils les évoquent largement dans leurs entretiens, ils ne se les attribuent pas personnellement. Pour un corps ancré dans une culture de réserve et d'impartialité, mettre en avant un problème d'ordre personnel (qui n'est pas expressément prévu par la loi puisqu'il ne relève que de règles discrétionnaires) n'est pas une chose aisée à assumer et faire appel à un syndicat pour le faire valoir l'est encore moins. En revanche, d'autres refusent catégoriquement de se soumettre à de telles pratiques considérant qu'elles sont « abaissantes », « injustes » et surtout symptomatiques de la défaillance du système de gestion des mobilités.

« Là j'ai demandé une mutation. Je n'ai même pas appelé l'administration centrale. J'ai fait ma demande comme il le fallait, mais je n'ai pas appelé. Je ne vais pas appeler pour pleurer en disant mon mari est malade, etc. Je ne le ferai pas. Il faudrait. Voilà. (...). Et puis je ne vais pas m'abaisser à appeler tous les

lundis en disant j'en peux plus, je craque. Certains le font hein et c'est même recommandé de faire comme ça... » (Magistrat n°38, 2020)

« En fait ça m'agace de me dire que j'obtiendrai plus vite ce que je veux si je me syndique, parce que mon dossier va être appuyé. Pour moi, ça va à l'encontre de la Justice. Pour moi, ce n'est pas juste en fait. Me dire que vous n'êtes pas capable d'évoluer juste avec vos capacités personnelles et qu'il faut être syndiqué en plus, moi, ça me désespère en fait. » (Magistrate n°25, 2019)

Puis, il y a ceux qui ne trouvent d'autres moyens que de jouer le jeu des Conseillers qui consiste à multiplier les vœux de mobilité quitte à cocher des cases qui ne correspondent pas à leurs desiderata sans retour en arrière possible. C'est néanmoins avec résignation que les magistrats s'adonnent à ce jeu risqué et douteux, bien loin d'être convaincus de sa pertinence que ce soit pour le devenir de leur carrière ou pour le fonctionnement de l'organisation judiciaire.

« Il y a le fait que je vais demander une juridiction sans savoir quelle fonction... Moi, j'aimerais bien être juge des enfants après. Comme c'est une fonction spécialisée, on peut la demander effectivement. Mais si je veux avoir des chances de réaliser mon avancement et de partir, je vais devoir élargir mes demandes. Donc élargir, ça va être demander plein d'autres choses, sachant qu'il y a un risque que je fasse quelque chose que je n'aime pas ou pour lesquelles je n'ai pas forcément de compétences. Donc c'est assez angoissant en fait ! On a à la fois la chance de pouvoir faire des tas de choses différentes dans notre carrière et, en même temps, on risque de faire des choses qui ne nous conviennent pas forcément, même si c'est, des fois, pour un temps limité. Et finalement, qui a à y gagner ? Si une juridiction a quelqu'un, mais que c'est quelqu'un qui n'est pas bien et qui n'y connaît rien ? » (Magistrat n°19, 2019)

« J'ai l'exemple d'un collègue en tête qui voulait bouger. D'ailleurs, je crois qu'il était en couple aussi, oui, ils avaient coché 137 juridictions ! Et ça, la DSJ adore parce que c'est facile. Vous pouvez adapter. Quand vous cochez qu'une case, c'est plus compliqué, c'est oui ou c'est non. Alors que là, voilà. Ça aussi c'est un vrai problème. C'est-à-dire que..., bon après les gens acceptent, jouent le jeu. Mais je trouve que c'est quand même assez particulier. » (Magistrat n°34, 2020)

« Je ferais une demande au siège et une demande au parquet pour avoir plus de chances [de rejoindre sa famille dans sa ville de résidence]. » (Magistrat n°37, 2020)

Alors, face à ces pratiques au résultat non garanti, les magistrats cherchant à sortir leur épingle du jeu « jonglent » avec les règles de gestion des carrières en mobilisant trois ressources. La première est leur parcours. En effet, si le dossier d'évaluation ne sait « faire justice » à leurs compétences et à leur mérite, certains choix de mobilité et de formation peuvent donner à leur parcours un caractère remarquable et leur permettre ainsi d'émerger de la masse lors de la phase d'arbitrage de leurs vœux. Parmi ces choix distinctifs se trouvent les formations sélectives telles que le CADEJ qui les identifient comme magistrats à potentiel et les mobilités en détachement dans les centres de pouvoir qui les rendent plus visibles des décideurs. Puis il y a les choix tactiques qui permettent d'assurer leurs chances de voir leurs vœux se réaliser. Ce sont

notamment le choix de la fonction « tremplin » de Secrétaire Général, résultant d'un recrutement intuitu personae à la demande d'un chef de cour, et le choix de s'ancrer au parquet, pour la perspective d'évolution plus rapide qu'il est en mesure d'offrir du fait de son manque d'attractivité et donc d'effectifs. Enfin, il est un choix majeur qui leur ouvre tout le champ des possibles et leur permet de formuler librement et opportunément leurs vœux, c'est celui de la mobilité géographique, et d'autant plus à l'échelle nationale. Ce sont autant de leviers que les magistrats actionnent pour envoyer des signaux forts lors des Transparences. En mobilisant à dessein les règles de gestion des carrières, les magistrats s'efforcent de gérer l'incertitude que leur implémentation par les acteurs organisationnels leur impose.

La seconde ressource est leur réseau, à commencer par le réseau de proximité que tous les magistrats tissent avec leurs pairs, sur le terrain en local ou à l'Ecole. Ce réseau s'avère plus fiable que les Conseillers de la DSJ quand il s'agit de trouver des informations concrètes sur les opportunités de postes vacants susceptibles de correspondre à leurs aspirations personnelles.

« J'ai été recommandée donc j'ai eu connaissance... puisque mon mari reprenait un poste à Toulouse, que le Procureur d'Angoulême... par quelqu'un que je connaissais, cherchait quelqu'un et que justement le poste qui s'était libéré était un poste ECOFI [matière économique et financière]. Mais je l'ai su par en bas et pas par la Chancellerie » (Magistrate n°31, 2020)

Certains hauts magistrats s'appuient, quant à eux, sur un tout autre type de réseau d'influence qui se construit dans les hautes sphères de l'organisation judiciaire justement grâce aux leviers qu'ils actionnent pour façonner leur parcours. Ils ne cachent pas qu'à un certain stade de carrière et de niveau hiérarchique, il ne s'agit plus simplement de formuler des vœux de mobilité en cochant des cases mais de faire « campagne » pour soutenir leurs vœux. A l'évidence, ce n'est pas auprès des acteurs opérationnels des Transparences, à savoir les Conseillers, qu'il est d'usage de faire campagne, mais directement auprès des décideurs. En court-circuitant ainsi la chaîne d'arbitrage, ils ne sont pas garantis de voir leur vœu se réaliser, celui-ci devant être avalisé par le Conseil, mais ils réduisent leur incertitude en contournant les aléas du système.

« Moi j'ai coché des croix. Puis, c'est vrai aussi, on ne va pas se la jouer, comme moi je connaissais un certain nombre de gens à la Chancellerie, quand par exemple j'ai voulu être nommé PG [Procureur Général], ben j'ai appelé le Directeur des services judiciaires en lui disant que j'aimerais bien être nommé PG. Alors voilà. C'est vrai qu'on se tutoie parce qu'on s'est connu quand j'étais au cabinet. Et du coup, alors, ce n'est pas entre amis, parce qu'après il faut passer des... En fait, c'est une campagne pour être nommé PG. Non, mais j'exagère, mais un peu. Et donc du coup, il y a eu des entretiens. J'ai vu un certain nombre de gens au cabinet. Après, il y a un côté Conseil, ça ne se fait pas comme ça si vous voulez. Mais c'est vrai que je ne suis pas passé par l'intermédiaire des Conseillers mobilité-carrière. Je suis passé par le DSJ [Directeur des services judiciaires]. » (Magistrat n°30, 2020)

« Il faut quand même voir que plus le poste est important, plus la nomination ne peut pas se passer par le seul fait de faire une croix. Il faut quand même que vous preniez des contacts. Ce n'est pas du piston. Enfin, il faut que vous preniez des contacts avec le Directeur des services judiciaires, voire avec le Procureur Général, avec le Directeur de cabinet... Il faut bien manifester l'intérêt que l'on a. » (Magistrat n°29, 2021)

Ce réseau d'influence peut aussi servir, de manière indirecte, aux magistrats qui sont sous leur responsabilité hiérarchique. Au cours des dialogues de gestion, ces magistrats « *au bras long* » (pour reprendre l'expression de la magistrate n°38), assistés de leur Secrétaire Général, préparent les Transparences avec la DSJ et peuvent effectivement en profiter pour soutenir les vœux de mobilité des magistrats de leur propre cour. C'est ainsi que cette cheffe de juridiction (magistrate n°28) se félicite d'obtenir de la part de l'administration centrale que certains de ses magistrats effectuent exceptionnellement leur avancement sur place, une dérogation manifeste de la condition géographique de la mobilité hiérarchique (règle statutaire n°4). Si tous ne disposent bien sûr pas d'un tel pouvoir d'influence, cet exemple permet de mettre en évidence le rôle d'intermédiaire joué par les magistrats dirigeants, une position managériale jusque-là masquée par la centralisation du système de gestion des carrières. Mais il met aussi en lumière la potentielle dérive discrétionnaire de ce pouvoir.

« Alors voilà dialogue de gestion RH, à chaque Transparence. Ça, c'est ce que je préfère. Je l'ai fait hier. Donc je l'ai bien en tête, donc je lui dis ce qui me semble important, qui on pourrait faire partir en priorité, ça serait bien d'avoir telle personne, attention j'en ai un qui part à la retraite... Puisque moi je connais très, très bien ma communauté. Donc vraiment... je dis "vous avez vu il y a tel juge d'instance, elle est vraiment bien, elle veut passer au 1^{er} grade, j'aimerais bien la voir comme VP [Vice-Présidente] ici...". On a fait des tas d'affaires comme ça en 4 ans, des tas. On a bidouillé nos petites affaires quoi. Et les collègues ici... ça aussi ça crée de la communauté, elles sont toutes contentes, reconnaissantes. J'en ai... je pense, là maintenant, dans ma communauté, au moins une vingtaine que j'ai bidouillé moi-même. Donc elles sont tellement contentes. Parce que vous croyez qu'après elles vont me dire "non" quand je vais leur dire "oh la civile là, ça ne va pas, vous ne pourriez pas la reprendre ?". Évidemment elle la reprend, je lui ai fait son parcours, toc, toc, elle a pris son 1^{er} grade ici, elle n'a pas démenagé. Vous voyez ça crée des fidélités, donc ça crée des envies de travailler... enfin c'est génial. Franchement je pense que ça, c'est vraiment la petite RH de proximité. » (Magistrate n°28, 2020)

« C'est la DSJ qui décide. Alors évidemment, si vous avez un Procureur qui a le bras long ça peut aider, voilà. » (Magistrate n°38, 2020)

« Là, elle [la Présidente] a beaucoup fait pour obtenir sur la dernière Transparence des magistrats. Ça a été assez efficace, j'ai l'impression. C'est un tour de force qu'elle a très bien réussi. Mais, à d'autres moments, c'est plus difficile (...). Oh, je ne devrais pas le dire, mais c'est parce qu'elle connaît le DSJ (rires). Je pense que ça a joué. Mais on n'est pas dans du copinage. Je ne pense pas que ça marche comme ça ou alors je suis vraiment naïve. Mais ça facilite, voilà. Je pense que ce qu'elle dit a plus de poids que ce que dirait quelqu'un d'autre. » (Magistrate n°23, 2019)

Ceci étant, parmi les 18 magistrats dirigeants interrogés, seuls ceux étant passés par Paris au cours de leur parcours (à l'occasion d'un détachement dans les hauts lieux de Justice) font le récit d'une telle relation de proximité avec les décideurs de l'administration centrale et de la Chancellerie. Pour les autres, s'ils traitent aussi directement avec les décideurs comme le veut l'usage à ce stade de carrière, ils s'en remettent ensuite au système en acceptant les règles.

« La plus belle femme du monde ne donnera que ce qu'elle a. Et en plus la DSJ n'est pas la plus belle femme du monde. Donc vous voyez ce qu'elle peut donner. J'ai passé l'âge de me rouler par terre et de faire pipi par terre. Je sais très bien qu'au fur et à mesure de la carrière, on fonctionne comme ça. Bien. Je sais aussi que j'ai des prétentions et que je ne suis pas le seul à en avoir, que je suis pas du tout indispensable et qu'on peut trouver mieux ailleurs différemment. Les gens qui sont mes interlocuteurs jouent une logique de transparence autant qu'ils peuvent, parce qu'ils ne peuvent pas être intégralement transparents avec moi. Il y a des arbitrages qui se font sur la base de tas de conditions, de circonstances qui ne dépendent pas nécessairement que d'eux et je ne vais pas commencer à leur reprocher de faire et de plutôt bien faire leur boulot. Voilà. Donc j'ai pu leur dire un certain nombre de choses. Ils ont la politesse de m'écouter. Ils en tiendront compte ou ils n'en tiendront pas compte. Si les choses se font, c'est très bien. Si elles ne se font pas, le bureau est grand, je pourrai m'y morfondre. » (Magistrat n°32, 2020)

Enfin, la troisième ressource est l'arbitrage que les magistrats opèrent entre leur vie privée et leur vie professionnelle. En effet, certains refusent de se risquer à ce jeu incertain aux fortes incidences sur la vie privée et privilégient des vœux de mobilité sécurisants. Cette option consiste à appréhender leur parcours autrement, en réduisant le champ d'incertitude et par là même, des possibles. Parmi les leviers actionnables, celui de la mobilité géographique à grande échelle est alors écarté de manière à baliser une zone de mobilité dans laquelle leur vie privée et familiale ne risque pas d'être déstabilisée.

« Mais c'est tout sauf transparent, et ça crée effectivement des crispations énormes, avec des collègues qui ont des projets personnels de mobilité qui ne peuvent pas concrétiser, parce que le contexte ne s'y prête pas. J'ai des collègues qui pendant trois ans ont demandé leur mutation avec des situations familiales extrêmement difficiles. Moi, j'ai toujours privilégié et je privilégierai toujours ma vie personnelle et familiale sur la carrière parce qu'à un moment donné, il faut faire un choix et que vu le contexte et les propositions qu'on nous fait, le choix il est tout fait ! » (Magistrate n°12, 2019)

Mais l'adoption de cette stratégie de sécurisation face à l'incertitude relève plus d'un choix résigné, le système n'offrant manifestement pas aux magistrats la possibilité de réaliser leurs objectifs de carrière sans fragiliser l'équilibre familial. Parmi les magistrats interrogés, ce sont majoritairement les femmes qui se résignent à ce choix restrictif. Certaines d'entre elles choisissent alors de repousser l'échéance de leur objectif de carrière à un moment où leur vie familiale sera en mesure d'accueillir cette incertitude. D'autres renoncent aux leviers qui

permettraient de les distinguer (les formations sélectives ou les mobilités en détachement), ceux-ci exigeant un engagement trop coûteux pour leur vie familiale, et se privent ainsi de l'accès à une ressource précieuse, le réseau d'influence. Pour celles qui ont entamé un début de carrière ascendante au parquet, il n'est pas rare de les voir renoncer à leurs aspirations pour la fonction de Procureur et se réorienter vers le siège pour la plus grande souplesse que la fonction de juge leur offre dans la gestion de leur vie privée.

« Après c'est des fonctions [Procureur] qui m'auraient intéressée. Mais là, c'est tellement de sacrifices et de contraintes que je ne peux pas. Moi je peux leur expliquer pourquoi ils n'ont pas de candidats, hein. Ils ont beau faire régulièrement des appels à candidature, il ne faut pas avoir d'enfants, il ne faut pas avoir de conjoint, ou un conjoint qui peut vous suivre, ce qui est le cas de la plupart des hommes, mais sinon ce n'est pas possible. C'est soit des célibataires, soit c'est des gens dont les enfants sont... parce que moi dans 4-5 ans, mon petit dernier il a 9 ans. Donc voilà, c'est un peu tôt, mais ma grande elle a 16 ans, elle va bientôt ne plus avoir besoin que je sois à la maison pour lui faire à manger. Donc, d'ici 5-6 ans, je pense que ça peut s'envisager. Sinon, moi c'est des fonctions qui, sur le principe, m'intéressent parce qu'il y a des vrais enjeux. Maintenant, bien sûr que non, pas aujourd'hui » (...) « Après moi, très honnêtement, j'ai appris à me protéger et aussi à distancier mes objectifs de carrière, voilà. Après c'est un choix que je n'assume pas forcément toujours parce qu'il y a des collègues de promo qui sont hommes, qui sont Procureurs. Et je me dis que j'aurais pu avoir ce type de carrière qui ne m'aurait pas forcément déplu. Mais non, les choses sont claires pour moi, comme on ne peut pas faire les deux, manifestement. Donc, voilà, j'ai choisi. Mais oui, j'aurais aimé faire les deux. » (Magistrate n°12, 2019)

« Ça peut être Paris. Après, vous m'entendrez beaucoup parler de mes choix de famille. Je pense que Paris et trois enfants ce n'est pas extraordinaire. » « Pour moi, la difficulté, ça va être derrière... Je ne partirai pas six mois avant ma famille, voilà. Mais parce que moi, j'ai des enfants qui ont entre huit et treize ans. En tout cas, ce n'est pas le choix que je veux faire. Il y a des gens qui peuvent le faire. Des femmes, j'en connais qui sont prêtes à faire ça, mais pas beaucoup. Des hommes, certainement plus (...). Et je m'étais posé la question de prendre le poste de chef de juridiction en même temps que Secrétaire Générale, ça impliquait pour moi un choix familial que, à ce stade-là, je ne voulais pas faire. » (Magistrate n°5, 2019)

« J'ai encore coché le parquet. Le siège, je commence à y penser pour des raisons familiales. J'ai un enfant. On a quand même plus de latitude quand on est juge. » « Et le CADEJ... J'ai failli cocher cette année, mais mon mari a des problèmes de santé, donc je n'ai pas pu. Donc ça, c'est vraiment le critère personnel qui a primé. » (Magistrate n°38, 2020)

« Non. Non, j'avais été plusieurs fois sollicitée pour des postes dans l'administration centrale. Et puis, je n'ai pas donné suite, essentiellement pour des raisons familiales à ce moment-là. Parce qu'il fallait venir très vite. Et quand vous avez deux enfants petits, ce n'est pas simple. C'est des choix, hein. Mais ce sont des choix que je ne regrette pas. » (Magistrate n°14, 2019)

Ces comportements inégaux face à l'incertitude éclairent les CSM *behaviors* décrits dans le temps 1 de mon analyse, ceux dont résultent les quatre scripts de carrière *énectés*. En effet, la phase d'enactment montre comment l'inégalité des ressources des magistrats conduit à actionner certains leviers plutôt que d'autres pour mobiliser les règles de gestion des carrières. Le script de carrière du manager nomade se façonne par les magistrats qui jouent pleinement le jeu des mobilités en actionnant tous les leviers à disposition et notamment celui de la mobilité géographique à l'échelle nationale, une stratégie d'action libre qui leur permet de développer de nombreuses ressources mais qui pèse inévitablement sur leur vie privée. Le script de carrière du juriste régional se façonne essentiellement par des magistrats contraintes de mettre en œuvre une stratégie de sécurisation de manière à stabiliser leur vie familiale, les privant ainsi de l'accès à des ressources qui permettraient pourtant de les distinguer. Le script de carrière de l'ubiquiste parisien se façonne par les magistrats franciliens qui peuvent adopter une stratégie d'opportunisme consistant à piocher dans les nombreux leviers qu'ils peuvent actionner sans jamais quitter la capitale et ainsi, sans fragiliser leur équilibre privé. Quant au script de carrière de l'outsider tacticien, les magistrats reconvertis le façonnent en observant les stratégies adoptées par leurs pairs et en tentant d'en tirer le meilleur profit au travers de compromis éclairés pour construire ce second cycle de carrière qu'ils ont choisi en connaissance de cause. Mais s'ils comptent aussi sur leurs expériences antérieures, les leviers à disposition ne semblent pas être en mesure d'en faire un atout.

3.3. La forte capacité de guidance des scripts de carrière énectés

En mettant en évidence la manière dont les magistrats se comportent dans la phase d'enactment des règles de gestion des carrières, cette analyse me permet de faire émerger les critères qui caractérisent la capacité de guidance des quatre scripts de carrière ainsi *énectés*. Le premier est leur « prescriptivité », à savoir leur capacité à délimiter clairement les différents champs d'action auxquels les magistrats peuvent accéder pour y construire leur carrière. Le second est leur « cohérence interne », autrement dit la concordance entre les stratégies d'action se déroulant dans chacun de ces champs et le sens que les magistrats leur donnent.

3.3.1. Une forte prescriptivité délimitant les champs d'action

L'interdépendance des trois ressources (1. le parcours, 2. le réseau d'influence et 3. l'arbitrage vie privée/vie professionnelle), que les magistrats peuvent mobiliser face à l'incertitude, ne leur

laissent finalement que peu de choix pour agir, une délimitation claire des champs d'action qui confère aux scripts de carrière *énactés* une puissance prescriptive.

En effet, les leviers actionnés pour rendre un parcours remarquable sont ceux qui permettent de développer un réseau d'influence mais ils exigent d'arbitrer en faveur de la vie professionnelle quand la mobilité géographique à grande échelle en fait partie. Ce champ d'action délimité par les deux premières ressources est celui du script de carrière du manager nomade. L'arbitrage en faveur de la vie privée retire au magistrat la possibilité d'actionner bon nombre des leviers qui rendent un parcours remarquable, et par voie de conséquence, de développer un réseau d'influence. Ce champ d'action délimité par la troisième ressource est celui du script de carrière du juriste régional. Une sélection tactique des leviers peut permettre de rendre un parcours remarquable tout en préservant un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ce champ d'action délimité par une association adaptée de la première ressource et de la troisième est celui que les magistrats reconvertis s'efforcent de façonner au travers du script de carrière de l'outsider tacticien. La seule possibilité de combiner les trois ressources est de renoncer à la mobilité nationale et de s'ancrer au centre de l'organisation judiciaire. Ce champ d'action relève du seul privilège du script de carrière de l'ubiquiste parisien.

3.3.2. Une forte cohérence interne entre le sens et l'action

Les différentes stratégies déployées par les magistrats pour construire leur carrière s'appuient sur des leviers d'action explicites et connus qu'ils ont pu observer dans leur environnement et auxquels ils se sont aguerris au fil de leurs interactions avec les acteurs organisationnels. En effet, l'analyse de leurs comportements face à l'implémentation des règles de gestion des carrières a pu mettre en évidence le caractère critique et lucide du regard qu'ils portent sur les pratiques organisationnelles. S'ils perçoivent les Transparences comme une boîte noire, c'est justement l'analyse acérée qu'ils en font et qu'ils partagent qui leur permet d'identifier les leviers à actionner pour faire face à l'incertitude.

Les différentes combinaisons de ces leviers d'action façonnent ainsi des parcours à la fois distincts et lisibles, notamment pour les trois scripts de carrière dominants que sont le manager nomade, le juriste régional et l'ubiquiste parisien. Concernant le parcours de l'outsider tacticien, celui-ci est encore en construction et appelle à observer son évolution dans le temps, à mesure que les magistrats reconvertis le façonneront. Néanmoins, c'est aussi le sens que les magistrats donnent à ces différents parcours qui assure la cohérence interne de ces scripts de carrière. L'un

sert la recette d'une carrière de manager pour ceux qui convoitent les plus hautes fonctions hiérarchiques, l'autre mène à une carrière de juriste qui permet de stabiliser la vie privée et familiale. Quant aux deux derniers, l'un incarne la centralisation parisienne du système et l'autre, la possibilité d'un changement avec le recrutement accru d'une nouvelle population de magistrats.

Bien que le script de carrière de l'outsider tacticien laisse encore une marge de manœuvre aux magistrats reconvertis pour continuer à le façonner, la prescriptivité et la cohérence interne des quatre scripts de carrière *énactés* leur confèrent une forte capacité de guidance. De l'enactment des règles de gestion des carrières par les magistrats résultent ainsi des scripts de carrière à la force structurante, d'autant plus face à la faible capacité de guidance des scripts de carrière *promus* par l'organisation judiciaire.

Temps 2 - Résultats intermédiaires de l'analyse du processus

L'interaction des dynamiques structurelle et individuelle

Afin de faire face à l'incertitude générée par l'implémentation des règles de gestion des carrières, les magistrats mobilisent des ressources, actionnent des leviers, opèrent des choix. Cet enactment des règles de gestion des carrières (événements de type 3), dans l'interaction avec les acteurs organisationnels, confère **une forte capacité de guidance aux quatre scripts de carrière *énactés* (le manager nomade, le juriste régional, l'ubiquiste parisien et l'outsider tacticien)**. Mais les stratégies mises en œuvre dans ces scripts de carrière maintiennent-elles ou transforment-elles les règles de gestion des carrières promues et implémentées par l'organisation judiciaire (événements de type 4) ?

4. Les magistrats *maintiennent/transforment* les règles de gestion des carrières

Cette dernière étape d'analyse du processus vise à observer la manière dont les scripts de carrière *énactés* maintiennent ou transforment les règles de gestion des carrières promues et implémentées par l'organisation judiciaire. En construisant leur carrière dans l'interaction avec les acteurs organisationnels, les magistrats « travaillent » ces règles, ils les reproduisent, les détournent, les contournent, les dénaturent, et les scripts de carrière qui en résultent encodent les règles dans leur version « travaillée ». Alors que les deux scripts de carrière *promus* reposent sur deux manières différentes de se figurer la structuration de l'espace organisationnel (un espace unifié d'indépendance pour l'un et un espace stratégiquement segmenté pour l'autre), comment les scripts de carrière *énactés* encodant les règles dans leur version « travaillée » contribuent-ils à façonner réellement l'espace organisationnel ?

La mise en évidence de la forte capacité de guidance des scripts de carrière *énactés* fait émerger trois grands axes de « travail » des règles de gestion des carrières par les magistrats. Le premier est la reproduction des règles qui permettent l'ascension hiérarchique, non sans effets pervers de nature genrée. Le second est le détournement des règles relatives à la mobilité géographique, créant une forte iniquité territoriale. Le troisième est le contournement des règles qui ont trait à l'ancienneté, une source de frustration pour les magistrats reconvertis. Mais il est un quatrième axe de « travail » qui surplombe les précédents, celui-ci étant commun à tous les scripts de carrière *énactés*. Il s'agit de la manière dont la règle soutenant l'unité du corps se trouve dénaturée par le cloisonnement siège/parquet, l'analyse ayant montré qu'une nette majorité de magistrats construisent leur carrière en s'inscrivant précocement et durablement dans l'un des deux pans du corps. Ce sont autant d'axes de « travail » des règles qui contribuent à façonner l'espace organisationnel.

4.1. L'ascension hiérarchique : une reproduction des règles aux effets pervers genrés

L'accès des magistrats à la hors hiérarchie est soumis à deux règles statutaires cumulatives : la condition géographique (règle statutaire n°4) et le prérequis du détachement (règle statutaire n°7). Malgré ce faisceau de contraintes, l'analyse des comportements de carrière a montré que les chefs de juridiction et de cour, majoritairement des hommes, parviennent à occuper leur fonction en ayant accepté de jouer le jeu imposé par ces règles. La forte capacité de guidance du script de carrière du manager nomade s'en fait le fidèle reflet. En effet, ces hauts magistrats

remplissent la condition géographique de la mobilité hiérarchique en parcourant le territoire national à un rythme soutenu, d'un petit tribunal à un moyen, puis à un grand, jusqu'à la cour d'appel, en ponctuant leur épopée par une escale, le plus souvent parisienne, où ils satisfont le prérequis du détachement dans les centres de pouvoir de l'organisation judiciaire.

« Vous voyez par rapport à mon parcours qui est assez classique, c'est-à-dire, on grimpe dans les hiérarchies parquetières. On est chef après avoir été numéro 2, après avoir été en centrale. C'est souvent ce qui est demandé. » (Magistrat n°11, 2019)

« Si je continuais comme ça, j'allais passer ma vie à être Présidente petit, moyen, grand. Enfin une espèce de parcours, de cursus honorum de la magistrature française et je me suis dit "ça ne va pas m'aller, il faut que j'aille voir ailleurs, il faut que je voie plus... donc plus large, plus national quoi" ». « Mais encore une fois je l'incarne, vous avez vu le tour de France et d'Outremer que j'ai fait pour arriver là ? (...) Ouf ! Il faut avoir envie quand même. Donc c'est quand même très compliqué tout ça. » (Magistrate n°28, 2020)

Accepter ainsi les règles du jeu de l'ascension hiérarchique implique d'accepter de reléguer les considérations personnelles au second plan, au nom d'un engagement professionnel qui se doit d'être quasi-sacerdotal face à l'exigence de la grande mission qu'est la Justice. La reproduction de ces règles contribue ainsi à faire de ce « *cursus honorum* » (pour reprendre l'expression de la magistrate n°28), la voie à suivre pour construire une « belle » carrière et à rendre « noble », le sacrifice de la vie privée qu'elle exige, autrement dit le terreau de la Justice d'élite.

« Je ne serai pas la seule à vous dire ça, mais on a un corps où on nous demande, encore aujourd'hui, de fonctionner sur un mode sacerdotal... Voilà, c'est tellement prestigieux et tellement bien d'avoir ces fonctions-là [chef de juridiction, de cour], que c'est normal qu'à chaque fois, on se dévoue, on se sacrifie, on va loin... » (Magistrate n°23, 2019)

Si cette carrière ascendante, dans sa version « classique », suit scrupuleusement les règles telles qu'elles sont promues et implémentées par l'administration centrale, tous les magistrats n'en acceptent pas pour autant les termes. En plus des contraintes de la mobilité géographique qui pèsent lourdement sur la vie privée, il est à noter que les temporalités des Transparences ne sont pas pensées pour être compatibles avec un quelconque agenda familial, celles-ci se produisant à différents moments dans l'année et entraînant l'effectivité quasi-immédiate de la mobilité obtenue. A cette complexité de taille, s'ajoute la contrainte logistique d'un déménagement pour lequel les magistrats ne sont que peu accompagnés par la DSJ.

« Evidemment, dans une vision classique DSJ, il n'y a pas de problème, "déménagez, prenez vos enfants sous le bras et votre mari, c'est normal, vous êtes un notable là-bas". Oui, d'accord mais c'est plus ça aujourd'hui. Je connais beaucoup de gens dans les hautes administrations et dans les hautes entreprises, on ne traite pas les gens comme ça. Nous, on n'a pas de logement de fonction. Donc, quand vous voyez les contraintes d'un magistrat... Quand j'ai parlé à mes enfants, personne n'a envie de vous suivre. Une

collègue me disait que ses enfants, c'était : "très bien ! on te verra le week-end !" (...). Donc, ça voulait dire que je devais me prendre un appart et que je revenais en célibat géographique. Pour moi, ça n'a pas de sens (...). Le prix à payer est trop élevé ! Ça n'a pas de sens ! Et c'est pour ça, je pense, qu'il y aura de plus en plus une désaffection sur les postes de chef de juridiction. Donc, à la DSJ, c'est bien "y'a qu'à, faut qu'on", mais bon. (...). Et il y a quand même un aléa dans le fait d'avoir un deuxième poste de juridiction, un troisième, un quatrième... Moi, j'ai des copains qui ont fait ça, mais j'en connais peu d'heureux. Professionnellement, ils se réalisent, mais ils ont beaucoup de pots cassés. » (Magistrate n°23, 2019)

« L'autre difficulté qui est purement pécuniaire, c'est qu'on est remboursé du déménagement tous les cinq ans sauf exception. » « Outre le fait qu'on pourrait être accompagné dans le déménagement... Moi, j'ai su que je partais au mois de décembre, mais j'ai eu le décret qu'au mois de février, enfin fin janvier pour une arrivée trois semaines après. Moi, je leur ai expliqué "bah oui, mais j'ai un propriétaire, il faut que je fasse une rupture du bail". Ça, la Chancellerie n'en avait rien à faire. Et donc, pour le conjoint, ils n'en ont rien à faire également. » (Magistrat n°35, 2020)

La reproduction de ces règles renforce le faisceau de contraintes qu'elles exercent et aucun des leviers encore actionnables, une fois la mobilité géographique et la mobilité en détachement écartées, ne peut permettre de le contourner. Les magistrats se refusant ou plutôt ne pouvant s'y soumettre, à savoir majoritairement les femmes, sont alors mécaniquement privés d'ascension hiérarchique. Celles-ci se retrouvent dans une « *impasse* », « *bloquées sur le plan personnel* », et s'en remettent ainsi au script de carrière du juriste régional fondé sur une micromobilité de proximité et le principe de polyvalence (règle statutaire n°3).

« Si je me dis "je ne serai pas Procureur", il va falloir que je pense à quelque chose. Je ne vais pas être Vice-Procureure toute ma vie (...). Mais je sais que je suis bloquée par le fait que je suis en juridiction. Et c'est ça qui est agaçant parce que quand vous passez le concours, quand vous prêtez serment, ce n'est pas pour aller place Vendôme ! » (Magistrate n°38, 2020)

Les capacités de guidance des scripts de carrière du manager nomade et du juriste régional se renforcent ainsi mutuellement. Cet effet pervers établit un clivage de genre en plus de contribuer à la rupture entre la Justice d'élite et la Justice de proximité.

4.2. La condition géographique : du détournement des règles à l'iniquité territoriale

Si les règles imposant la mobilité géographique sont à l'origine d'un clivage de genre pour les contraintes qu'elles imposent, elles sont aussi à l'origine d'une fracture territoriale entre Paris et la province. En effet, la centralisation de l'organisation judiciaire constitue une aubaine pour les magistrats localisés en Ile-de-France. Ceux-ci peuvent non seulement accéder aux centres de pouvoir mais aussi bénéficier de l'importance en taille et en nombre des tribunaux répartis

sur deux cours d'appel en plus de la Cour de cassation ainsi que du prestige des affaires qui y sont traitées, tout ceci sans avoir à recourir à une mobilité géographique personnelle. Ce sont autant de ressources que ces magistrats peuvent mobiliser en même temps. Si elles ne leur suffisent pas pour accéder aux hautes fonctions de chef de cour que seule l'hypermobilité nationale des managers nomades permet d'atteindre, elles leur offrent la possibilité d'actionner tous les autres leviers dont le réseau d'influence utile au contournement des règles discrétionnaires. Ainsi, le privilège du script de carrière de l'ubiquiste parisien n'est pas sans créer un sentiment d'iniquité chez les juristes régionaux privés de ces ressources, mettant là encore en exergue la rupture entre la Justice d'élite et la Justice de proximité.

« Après, c'est vrai que ce sont des questions qui sont très présentes dans les discussions de tout le monde, "tu bouges ?", "ton avancement ?". On a plutôt l'impression que les gens bougent pour pouvoir prendre leur grade. Donc là moi je connais des magistrats qui changent de poste, pourquoi ? Parce qu'il y a des règles complètement idiotes qui disent qu'on ne peut pas prendre notre avancement sur place. Parce que moi, je pourrais me dire : "je reste ici, j'ai encore 2 ou 3 ans à faire avant mon avancement, et puis prendre mon avancement ici ou ailleurs". Mais non, on ne peut pas prendre son avancement... Alors, on entend tout et son contraire : ici, on me dit que je ne peux pas prendre mon avancement sur place, donc il faudrait que j'aille dans un autre tribunal. A Paris, il y en a qui disent qu'il y en a qui arrivent à avoir leur avancement sur place. J'avoue que ça, je ne sais pas ! » (Magistrate n°25, 2019)

« Moi, très tôt, quand j'ai candidaté pour le poste de Procureur, j'ai renvoyé à la DSJ le fait qu'on ne pouvait pas décemment demander désormais à des gens de 40 ans, c'est mon âge, de partir s'isoler à l'autre bout de la France sans que mari, femme et enfants puissent vous suivre. Bon, si vous voulez quand vous dites ça à des collègues qui sont à Paris depuis toujours et qui ont fait le 5^{ème} arrondissement, le 11^{ème}, qui sont allés à Bobigny et à Pontoise, en gros, qui ont simplement changé d'arrondissement ou autre, ben, ça ne les marque pas énormément. » (Magistrate n°40, 2020)

« Je suis vraiment vue comme la "locale". Alors ça peut être irritant ce genre de remarque parce que quand vous voyez certains magistrats qui font des carrières qui ressemblent au décollage d'une fusée, ils gravitent autour de Paris, hein. Donc la mobilité, je veux bien, mais certains font tous les tribunaux parisiens, hein, mais ils changent de cour d'appel [Versailles ou Paris], c'est différent. » (Magistrate n°38, 2020)

Pourtant, la raison d'être de la mobilité géographique (pour la mobilité hiérarchique, selon la règle statutaire n°4, et la mobilité siège/parquet, selon la règle managériale n°10) est d'assurer l'indépendance des magistrats, le Conseil considérant qu'elle constitue « une garantie contre les risques de pratique routinière ou de trop grande implication locale »⁶³. Mais les règles ne précisent pas les modalités de la mobilité géographique, autrement dit elles n'indiquent pas de distance, elles ne font qu'exiger un changement de juridiction. Les magistrats parisiens peuvent

⁶³ Rapport d'activité du Conseil supérieur de la magistrature 1999, p. 57

ainsi exploiter cette imprécision à leur avantage, contrairement aux magistrats provinciaux qui doivent parcourir de longues distances d'un tribunal à un autre et encore plus d'une cour d'appel à une autre, notant de surcroît que la plus petite taille des juridictions provinciales leur offre de facto moins d'opportunités. Le détournement de ces règles, contribuant à la forte capacité de guidance du script de carrière de l'ubiquiste parisien, donne à la mobilité géographique un caractère « *factice* » et crée des « *blocages géographiques* », tel que le relève le Conseil.

« Quels sont les blocages géographiques ? Il y a des magistrats qui ont une carrière entièrement dans le Nord. Ça, je salue parce qu'il n'y a pas une forte attractivité dans le nord de la France. Il y a d'autres magistrats qui ont une carrière entièrement Metz, Colmar. Après c'est Bordeaux, Toulouse, après c'est Lyon, Chambéry. Et alors, vous avez la cour d'appel de Paris auquel on fait beaucoup de reproches en disant qu'on ne bouge pas beaucoup. Mais la cour d'appel de Paris, c'est 20 % des effectifs nationaux de France, 20 % du contentieux national de France. Et donc on peut bouger au sein de la cour d'appel de Paris et de Versailles. » (Membre du Conseil n°2, 2021)

« La mobilité géographique, parce qu'à l'heure actuelle elle est devenue quand même assez largement factice. Vous avez des magistrats, quelle que soit la région, qui ont un point fixe et qui vont tourner autour. Ce qui pose des problèmes quand on est dans les juridictions parce que les magistrats ne sont jamais là. Ils tournent dans un rayon de 100 kilomètres, voilà. Ils s'installent à Bordeaux, ils vont tourner dans les juridictions du grand Sud-Ouest, ils s'installent à l'Est pareil, ils s'installent à Strasbourg (...), on consent aller à Nancy ou Metz, un alsacien peut aller jusque-là, mais il va rester habiter chez lui. Pareil (...) dans le Nord, les magistrats s'installent à Lille ou Valenciennes et tournent autour, voilà. Donc finalement la mobilité géographique, pour beaucoup de magistrats, elle est très largement factice. Donc je suis beaucoup plus sceptique là-dessus. » (Membre du Conseil n°3, 2021)

Si le détournement des règles imposant la condition géographique crée une iniquité territoriale entre Paris et la province, il pose aussi la question de l'efficacité de ces règles.

4.3. Les reconvertis face à l'ancienneté : entre contournement des règles et frustration

Alors que seul le principe d'avancement est conditionné à une obligation d'ancienneté (règle statutaire n°5), l'analyse de l'implémentation des règles de gestion des carrières a montré que la DSJ fait de l'ancienneté le premier critère de classement des vœux de mobilité formulés par les magistrats, et ce, quelle que soit la forme de mobilité demandée. En effet, malgré le principe de non-hiérarchisation des critères (règle discrétionnaire n°13), celui de l'ancienneté s'impose. Quant à l'appréciation de la qualité du dossier du magistrat (règle discrétionnaire n°13), celle-ci repose sur une évaluation qui, dans la pratique, reflète plus l'ancienneté que les compétences réelles. Aussi objectif soit ce critère, il contrevient à la culture du mérite et de l'excellence mise en avant par les règles statutaires et protégée par le script de carrière institutionnel.

Face à la place ainsi accordée à l'ancienneté, les magistrats issus d'une mobilité de reconversion doivent actionner des leviers tactiques qui leur permettent de contourner leur « retard », tels que le choix du parquet pour sa rapidité d'ascension, l'intégration de formations sélectives, le recrutement à la fonction « tremplin » de Secrétaire Général, ou le sacrifice de l'intérêt du poste au profit d'une mobilité géographique ponctuelle qui permet de valider l'avancement. Mais en ce second cycle de carrière où leur situation personnelle est déjà bien établie, tous ne disposent pas des mêmes ressources et certains se retrouvent à devoir composer avec leur « frustration ».

« J'ai un retard de carrière qui fait que je ne le rattraperai jamais puisque j'intègre à 40 ans, au 2nd grade, un poste que normalement on occupe... enfin je devrais être au 1^{er} grade, Vice-Procureure, et être déjà dans des fonctions d'encadrement ou en tout cas éligible à des fonctions d'encadrement et je ne le suis pas. Alors évidemment ça fait une frustration que je n'avais pas mesurée dans la magistrature, vraiment je n'avais pas mesuré à quel point ça allait être un peu compliqué à vivre des fois. » (Magistrate n°4, 2019)

« J'aurais intérêt à rebouger comme je vais vouloir mon avancement. Et ben je vais prendre un poste qui ne me plaît pas forcément. À Épinal, Nancy, Metz, Bar-le-Duc peut-être... Je ne peux pas attendre 10 ans alors que j'ai déjà 15 ans de retard par rapport à mes collègues donc mon objectif c'est de monter le plus vite possible au 1^{er} grade pour rattraper un petit peu le retard que je ne rattraperai jamais. » (Magistrat n°10, 2019)

Si la règle statutaire relative à l'avancement (n°5) ne leur offre que peu de rattrapage de leur ancienneté antérieure, ce sont toutes les règles de gestion des carrières qui ne sont pas pensées pour valoriser les compétences qu'ils ont acquises lors de leurs expériences antérieures. En effet, le système, tel qu'il est conçu aujourd'hui, est prévu pour des profils inexpérimentés recrutés directement à l'issue des études supérieures dont il est naturellement supposé qu'ils aient toute leur vie professionnelle pour façonner leur carrière au gré de leurs mobilités. La tardiveté d'entrée dans le corps est alors mécaniquement opposée aux magistrats reconvertis comme pour rappeler que tout magistrat commence irrévocablement par le bas de l'échelle. Si ce principe ne peut que poser question au regard des politiques actuelles d'élargissement des recrutements par les voies secondaires, il crée deux conditions de magistrat : les reconvertis (les outsiders) et les autres (les naturels).

« On a toute une carrière derrière nous, et quand on devient magistrat, on a très peu de rattrapage de notre ancienneté ! On est mis un peu comme si on débutait. » « Je ne sais pas, je me dis que je suis devenue magistrat sur le tard, je sais que je ne vais pas finir Présidente d'une juridiction. » (Magistrate n°19, 2019)

« Ils ont ouvert les recrutements parce que former un magistrat, c'est long et ça coûte cher, donc ils ouvrent les recrutements ; ça peut être une bonne chose, mais il faut... Vous voyez, par exemple, ça ne concerne pas tout le monde, mais je trouve que c'est quand même assez hypocrite par rapport au système, c'est que moi j'ai souvent vu de gens qui avaient fait l'objet de recrutements par la voie des concours

complémentaires ou par l'intégration, qui, de fait, les chefs de juridiction disaient en off aux magistrats de carrière que ces gens-là n'auraient jamais de poste de responsabilité. Alors, ça s'estompe un petit peu parce que maintenant il y en a de plus en plus, mais ce discours-là je l'ai entendu et je l'ai vu et je sais qu'il y a des collègues qui n'auront pas de poste à responsabilité parce que clairement ce n'est pas qu'ils ne sortent pas du sérail, mais c'est presque ça, hein ! » (Magistrate n°20, 2019)

« Alors peut-être que les lignes bougent un peu actuellement puisqu'il y a beaucoup de recrutements latéraux (...). Ça peut faire un tiers de la promotion. Donc, peut-être qu'il devrait y avoir une réflexion pour commencer à valoriser. Clairement ce n'est pas valorisé. Peut-être que ça m'a permis d'avoir le poste à la Cour de cassation. Mais finalement à part ça, voilà c'était pas du tout valorisé... parce que c'est même une négation de ce qu'on fait avant. Pour moi, c'était plutôt un poids d'avoir un bagage avant. » (...) « Mais mettre quelqu'un qui a été banquier pendant des années et finalement, il se retrouve à faire des divorces, je ne suis pas sûr que cela soit, en termes de rentabilité, une chose qui soit très intéressante. Et pourtant, c'est ce qui se passe régulièrement dans les nominations parce qu'on ne prend pas en compte. » (Magistrat n°35, 2020)

En attendant une évolution éventuelle du système qui serait adapté à ces nouveaux profils, un changement qui n'est pas à l'abris de venir des magistrats reconvertis eux-mêmes, ces derniers s'efforcent de se frayer un chemin différent, celui du script de carrière de l'outsider tacticien.

4.4. Le cloisonnement siège/parquet : le dénatement de la règle unificatrice

« Tout magistrat a vocation à être nommé, au cours de sa carrière, à des fonctions du siège et du parquet » (article 1 de l'ordonnance statutaire). Cette règle statutaire (n°2) fonde le principe d'unité du corps judiciaire. En rassemblant les parquetiers et les juges sous la même profession de magistrat, cette règle consolide la configuration de bureaucratie professionnelle composée de membres hautement et pareillement qualifiés et incite à la libre circulation entre les deux pans qui la composent. La mobilité siège/parquet sert, d'un côté, la conception d'un espace de carrière unifié protégée par le Conseil au travers du script de carrière institutionnel et de l'autre, la flexibilité qualitative recherchée par l'administration centrale notamment face à la désertion du parquet du fait de son manque d'attractivité.

Mais la grande majorité des carrières des magistrats ne suit pas cette règle fondatrice. En effet, l'analyse de leurs mobilités a montré qu'ils s'inscrivent durablement dans l'un des deux pans du corps, dès leur premier poste en sortie d'École ou après la phase d'exploration de début de carrière. Ce choix exclusif du siège ou du parquet relève pour certains de leur vocation initiale et pour d'autres, la plupart, d'un chemin de maturation qui les a menés à exprimer différemment leurs ancrs de carrière communément centrés sur l'autonomie, le dévouement au service

judiciaire et la technicité du droit. En effet, la matière juridique ne se traite pas de la même manière dans les deux pans du corps. Le siège se caractérise par un travail de réflexion plus solitaire, mené en pleine autonomie, n'exigeant pas la présence au tribunal, à l'exception des audiences collégiales, au service des justiciables. Le parquet se caractérise, quant à lui, par un travail plus opérationnel de terrain, nécessairement mené en équipe et en présentiel, selon le principe d'indivisibilité et dans le strict respect de la ligne hiérarchique, au service de l'Etat et des politiques publiques. Pour autant, le cloisonnement siège/parquet n'est pas un marqueur qui différencie les carrières des magistrats, est-ce à dire que cela suffit à maintenir l'unité du corps ?

Bien qu'ils aiment à se revendiquer comme appartenant au siège ou au parquet, ils aiment tout autant l'idée de pouvoir basculer d'un pan à l'autre. En effet, cette potentialité élargit leur champ des possibles dont ils peuvent, en théorie, se saisir en toute indépendance. De plus, elle représente une « voie de secours » salutaire quand il s'agit de multiplier ses vœux de mobilité pour rejoindre à tout prix le lieu de résidence de sa famille ou une « voie de sortie » acceptable pour les magistrats qui peuvent poursuivre leur carrière au siège quand leur carrière au parquet devient trop contraignante pour leur vie familiale. Elle peut aussi permettre aux magistrats reconvertis de choisir le pan du corps qui correspond le mieux à leur situation personnelle et à leurs objectifs professionnels, tous deux étant déjà bien mûris dans ce second cycle de carrière. Ceux séduits par une carrière de juriste et recherchant la souplesse nécessaire au maintien de leur équilibre vie professionnelle/vie privée s'établissent au siège. Ceux projetant une carrière de manager peuvent préférer le parquet en ce qu'il offre une perspective d'évolution plus rapide. Si tous ces exemples de choix contraints ou tactiques pourraient confirmer l'intérêt du principe d'unité du corps, ils en dénaturent sa vocation première. En effet, ces choix ne reposent pas sur une valeur corporatiste qui cimente l'unité du corps judiciaire, ils résultent ni plus ni moins d'une gestion individuelle de carrière qui s'efforce de mettre à profit des potentialités, des leviers d'action et des ressources propres.

4.5. Comment les carrières des magistrats structurent l'espace organisationnel

Temps 2 - Résultats finaux de l'analyse du processus

La portée transformative

Au travers des stratégies mises en œuvre pour construire leur carrière dans l'interaction avec l'organisation judiciaire, que celles-ci soient libres ou contraintes, les magistrats « travaillent » les règles de gestion des carrières, en les reproduisant ou au contraire, en les dénaturant, en les contournant, en les détournant.

Ces règles « travaillées », encodées dans les scripts de carrière énoncés, contribuent à façonner l'espace organisationnel, cloisonnant l'espace du siège et celui du parquet, faisant de la Justice de proximité un espace en marge du pré carré de la Justice d'élite, opposant l'espace où les hommes font carrière à celui où les femmes font carrière, plaçant l'espace provincial à distance des privilèges de l'espace parisien, et mettant les reconvertis à l'écart de l'espace des magistrats naturels.

CHAPITRE CONCLUSIF. DISCUSSION, CONTRIBUTIONS ET PERSPECTIVES

Ce chapitre conclusif est dédié à la discussion des résultats de mon analyse empirique. Tout d'abord, il s'agit de répondre à ma question de recherche principale en interprétant les résultats des deux temps de mon analyse et en les discutant au regard du contexte de modernisation de l'organisation judiciaire, en vue de dégager les contributions empiriques de mon étude de cas (1.). De ces résultats empiriques découlent des contributions théoriques à la recherche sur la carrière, et plus précisément au cadre conceptuel des scripts de carrière et à la conception de la gestion des carrières individuelles au sein des organisations. Leur discussion est l'occasion de souligner les enjeux méthodologiques de leur opérationnalisation. Par ailleurs, ces contributions théoriques mènent à des contributions managériales qui dépassent le seul cas de l'organisation judiciaire et des magistrats (2.). Enfin, à l'aune de cette discussion, de nouvelles perspectives de recherche s'ouvrent (3.).

1. Interprétation et discussion des résultats au regard du contexte de modernisation de l'organisation judiciaire

Comment la carrière, résultant d'une dynamique à la fois individuelle et structurelle, contribue-t-elle à la transformation organisationnelle ? Telle était ma question de recherche principale. En m'arrimant aux préoccupations de ma discipline de recherche, la gestion des ressources humaines, je me suis saisie de la dynamique structurelle en observant la mise en pratique de l'OCM *system* par l'organisation judiciaire et de la dynamique individuelle, en observant la manière dont les magistrats adoptent leurs CSM *behaviors*. L'identification des deux scripts de carrière concurremment *promus* par le Conseil et l'administration centrale et des quatre scripts de carrière *énactés* par les magistrats m'a permis de capter « au vol » et de rendre lisible la complexité de l'intermédiation de ces dynamiques structurelle et individuelle au cœur du processus de gestion des carrières. L'analyse de ces éléments de contenu en temps 1 puis des dynamiques à l'œuvre en temps 2 a montré que le processus est traversé par une composante en mouvement, « vivante » et structurante, les règles de gestion des carrières. Les scripts de carrière, encodant les règles telles que les acteurs organisationnels les *promeuvent* puis telles que les magistrats les *énactent*, se font les vecteurs du flux continu de ces règles et de leur transformation. Ils me permettent ainsi de répondre à ma question de recherche.

1.1. De la performativité des règles de gestion des carrières

Pour les besoins de mon analyse, suivre le flux continu des règles de gestion des carrières a d'abord nécessité de les « photographier » telles qu'elles constituent à dessein l'OCM *system* de l'organisation judiciaire. Cette photographie du point de vue organisationnel a non seulement permis de mettre en évidence leur nature plurielle mais aussi d'identifier les finalités que les acteurs organisationnels leur donnent pour orienter les comportements de carrière des magistrats selon leurs intentions. Ainsi, le script de carrière institutionnel protégé par le Conseil encode les règles statutaires pour leur vocation première, celle de garantir l'indépendance des magistrats et par voie de conséquence, de la Justice. Ici, les règles statutaires sont invoquées pour sanctuariser un espace unifié d'indépendance au sein duquel les magistrats doivent pouvoir librement et opportunément construire leur carrière. Si ces mêmes règles statutaires sont aussi encodées dans le script de carrière modernisateur promu par la DSJ, elles le sont de manière différente. En effet, en garantissant l'indépendance, ces règles statutaires ouvrent un large champ des possibles, constituant une opportunité d'action structurante dont l'administration centrale entend se saisir. Les règles statutaires sont alors invoquées pour segmenter l'espace organisationnel à des fins stratégiques, de manière à satisfaire la flexibilité (notamment qualitative) dont l'organisation judiciaire a besoin pour répondre aux nouvelles exigences de performance. Il s'agit ici de suivre une logique de compétences de façon à créer un segment pour la Justice de gestion (carrières ascendantes), un segment pour la Justice du tout-venant (carrières généralistes) et un segment pour la Justice de pointe (carrières spécialisées). La tension inhérente à la mise en concurrence de ces deux manières de concevoir la structuration de l'espace organisationnel génère d'autres règles. Les règles managériales délimitent le mince terrain d'entente entre ces deux conceptions et les règles discrétionnaires offrent (en principe) une plus grande marge de manœuvre à la DSJ pour concrétiser son intention dans une étape de gestion des carrières qui échappe au Conseil.

Bien que cette « photographie » du point de vue organisationnel soit riche d'enseignements, elle ne donne à voir qu'une image figée et intentionnelle des règles de gestion des carrières. A ce stade de l'analyse du contenu (temps 1), les deux scripts de carrière *promus* par les acteurs organisationnels ne sont que le reflet de cette image, ils permettent seulement d'appréhender les règles en tant que principes préalables à l'action mais pas en tant que pratiques dans l'action. Autrement dit, ils ne captent que la dimension « ostensive » (Aggeri, 2017) des règles de gestion des carrières et l'intention de structuration de l'organisation judiciaire qui lui est associée.

Appréhender les règles de gestion des carrières dans le mouvement (temps 2 de mon analyse) a alors nécessité d'observer comment les acteurs organisationnels passent du principe à la pratique pour parvenir à concrètement orienter les comportements de carrière des magistrats selon leurs intentions. L'analyse des actions de promotion puis des (micro)pratiques d'implémentation des règles, notamment à l'intérieur du dispositif central des Transparences, a mis en évidence la faible capacité de guidance des deux scripts de carrière *promus*, révélant ainsi une discontinuité manifeste entre les discours de principe et la mise en action. Au-delà de remettre en cause la capacité de l'organisation judiciaire à rendre son OCM *system* effectif tel qu'elle le projette (point sur lequel je reviendrai plus loin), cette discontinuité dans la dynamique structurelle de gestion des carrières place les magistrats face à l'incertitude. Pour construire leur carrière, les magistrats entrent alors dans cette brèche, de manière inégale, en mobilisant les ressources dont ils disposent en propre et en « travaillant » les règles dans l'interaction avec les acteurs de la gestion des carrières. Résultant de ce « travail », les quatre scripts de carrière *énactés* captent, cette fois, la dimension « performative » et « générative » (Aggeri, 2017) des règles de gestion des carrières, celle-ci produisant des effets structurants concrets qui déforment et transforment ceux objectivés par l'organisation judiciaire.

En effet, l'espace unifié d'indépendance voulu par le Conseil se voit en réalité fragmenté par des cloisonnements de nature fonctionnelle (siège/parquet), géographique (Paris/province), genrée (hommes/femmes), catégorielle (Justice d'élite/Justice de proximité) et professionnelle (magistrats reconvertis/magistrats naturels). Alors que la segmentation stratégique de l'espace organisationnel objectivée par l'administration centrale relève d'une logique de compétences, ces cloisonnements structurels résultent d'une tout autre logique de ressources déployée par des magistrats agissant, de manière libre ou contrainte, face à l'incertitude pour construire leur propre carrière. Autrement dit, ils résultent de la « performance » des règles de gestion des carrières. Dérouler le « film » des règles de gestion des carrières donne à comprendre comment, dans le flux continu de la pratique, elles contribuent à structurer l'espace organisationnel de l'intérieur. C'est donc par la performativité des règles de gestion des carrières, observée dans l'interaction entre la dynamique individuelle d'autogestion de carrière (côté magistrats) et la dynamique structurelle de gestion des carrières (côté organisation judiciaire), que la carrière contribue à la transformation organisationnelle.

1.2. Une mise à l'épreuve critique de l'intention modernisatrice

Porter l'attention sur la dimension performative des règles de gestion des carrières a permis de mettre leur dimension ostensive à l'épreuve de la réalité pratique et de confirmer ainsi la nécessité de ne pas tenir pour acquis le pouvoir effectif de la logique *top-down* qui fonde la dynamique structurelle. En effet, non seulement l'analyse a montré que les magistrats ne se comportent pas en simples suiveurs des règles, mais elle a aussi mis en lumière la discontinuité entre les discours d'intention et les pratiques d'implémentation des règles par les acteurs de la gestion. Ces observations renvoient à la question qui sous-tend ma question de recherche, celle de l'effectivité de l'OCM *system*, autrement dit de la réalisation des OCM *outcomes*. Si l'objectif de flexibilité stratégique (Andresen, 2020) répond à la volonté modernisatrice du pouvoir politique (Jacquot & Pierre-Maurice, 2024 ; Vigour, 2008), l'analyse a révélé l'inadaptation de l'OCM *system* actuel à le satisfaire. La faible capacité de guidance des deux scripts de carrière *promus* s'en fait l'écho et les cloisonnements structurels découlant des quatre scripts de carrière *énactés* en sont le résultat émergent. Cette inadaptation appelle à poser un regard critique sur la cohérence du système que les règles constituent, ainsi que sur l'efficacité, la pertinence et l'efficience de celles qui se sont avérées les plus structurantes.

Le temps 1 de l'analyse du contenu a permis de caractériser le script de carrière promu par l'administration centrale comme étant modernisateur, au service d'une flexibilité qui se veut désormais plus qualitative que quantitative. Mais le temps 2 de l'analyse du processus a montré qu'il ne repose finalement que sur une réinterprétation discursive des règles statutaires. En effet, la logique de compétences qui motive ce discours moderniste ne se traduit pas dans la pratique. En plus de l'inadaptation des outils et dispositifs actuels à la mise en œuvre proactive d'une telle logique, la manière dont les Conseillers mobilité-carrière s'en saisissent dans la pratique s'appuie sur la mobilisation de règles discrétionnaires qui s'écartent de cet objectif qualitatif. Qu'il s'agisse de l'appréciation du dossier d'évaluation censé refléter les compétences des magistrats, de la réalisation des entretiens de carrière censés guider le développement de leurs compétences ou de l'arbitrage lors des Transparences censées orienter la mobilité des magistrats selon leurs compétences, la place réellement accordée à l'ancienneté crée un hiatus particulièrement révélateur. En outre, si individualisation il y a, elle relève davantage de la considération de la situation personnelle du magistrat ou de ses expériences jugées comme remarquables que de l'appréciation de ses compétences réelles (quand il n'est pas question de la force impénétrable du réseau d'influence).

Quant à la seule règle managériale (n°11) qui a trait à la logique de compétences, elle impose une limitation du profilage de poste qui est symptomatique de la tension entre le script de carrière institutionnel protégé par le Conseil et le script de carrière modernisateur promu par la DSJ. La configuration pluri-acteur de l'OCM *system* met effectivement en concurrence deux conceptions de la gestion des carrières des magistrats, l'une s'arrimant à la rationalité légale en ce qu'elle assure l'intangibilité de l'indépendance, l'autre misant sur la rationalité managériale en ce qu'elle serait la clé de la performance nouvellement recherchée. Si le morcellement de l'organisation judiciaire et de sa GRH constitue le moyen de garantir l'indépendance de la Justice, il n'est pas sans coût pour la gestion des carrières (Mattijs, 2006). L'« incohérence discursive » (Pichault, 2008, p. 70) creusant le fossé entre les discours et les pratiques se trouve d'autant plus marquée par les divergences entre l'organe de l'indépendance et l'organe de la gestion, et ce, malgré la circonscription du rôle du Conseil face au pouvoir de centralisation de la DSJ. Les incohérences du système des règles de gestion des carrières créent l'incertitude à laquelle sont confrontés les magistrats et contribuent à créer le terreau des quatre scripts de carrière qu'ils énoncent en conséquence. Alors que la politique de modernisation de l'organisation judiciaire et de sa GRH entend faire des comportements des magistrats les « vecteurs » et les « objets des transformations attendues » à l'instar de la fonction publique (Desmarais & Guerrero, 2004, p. 219), il apparaît que la « pseudo-modernisation » (Pichault, 2008, p. 70) de l'OCM *system* contraint les magistrats à adopter des comportements qui conduisent à une autre transformation que celle attendue.

La performance des règles de gestion des carrières produit des effets concrets qui remettent en cause l'efficacité (le rapport résultat/objectif), l'efficience (le rapport moyens/résultat) et la pertinence (le rapport utilité/résultat) de certaines d'entre elles. La première d'entre elles est le principe d'unité du corps (règle statutaire n°2). En effet, le cloisonnement siége/parquet s'est révélé être le dénominateur commun des quatre scripts de carrière *énoncés*, prouvant ainsi l'inefficacité de la règle à servir la flexibilité qualitative recherchée (l'axe majeur des OCM *outcomes*). Quant aux rares cas où les magistrats se saisissent de la mobilité siége/parquet, l'analyse a montré qu'il s'agit davantage d'un choix tactique permettant de contourner un plafonnement de carrière que d'un choix d'enrichissement des compétences. S'il n'est bien sûr pas question ici de discuter la légitimité et la pertinence juridiques de cette règle, il est intéressant de souligner que son dénaturement dans l'action de la carrière alimente le débat actuel. A lire les experts juridiques qui s'en font les premiers détracteurs, le principe d'unité du

corps judiciaire n'est ni plus ni moins qu'un « subterfuge »⁶⁴, qu'une « fiction »⁶⁵ à laquelle les parquetiers s'attachent en revendiquant l'alignement de leur statut sur celui du siège, dans une logique corporatiste qui défend une indépendance égale pour les deux pans de l'autorité judiciaire⁶⁶. D'ailleurs, il est à noter que cette différence de traitement de l'indépendance du parquet et du siège est lourde de conséquences pour la gestion des carrières. Elle est au cœur du jeu de pouvoir entre la DSJ et le Conseil qui rend l'OCM *system* peu lisible. Les rôles des acteurs de la gestion des carrières n'échappent ainsi pas à la mise à l'épreuve de l'intention modernisatrice : où doit s'arrêter la responsabilité de gestion de l'administration centrale et où doit commencer la responsabilité de contrôle du Conseil, en sa qualité de *gatekeeper* de l'indépendance des magistrats ?

La seconde règle est celle du principe d'avancement au mérite soumis à une obligation d'ancienneté (règle statutaire n°5), l'analyse des pratiques de gestion des carrières ayant mis en lumière une application du critère de l'ancienneté qui dépasse le périmètre de cette règle. Au-delà de contrevenir à la culture du mérite et d'altérer la valeur d'excellence qui la sous-tend, toutes deux prônées par le script de carrière institutionnel, cette prévalence de l'ancienneté dans la pratique appuie l'incapacité de l'OCM *system* actuel à prendre le tournant managérial voulu par le script de carrière modernisateur. Si elle constitue une entrave à la flexibilité qualitative recherchée, elle constitue aussi un obstacle de taille pour les magistrats issus d'une mobilité de reconversion. Le script de carrière de l'outsider tacticien s'en fait d'ailleurs le reflet. Pourtant, leur proportion au sein du corps judiciaire continuera d'augmenter. La loi d'orientation et de programmation pour la Justice 2023-2027, adoptée par l'Assemblée nationale le 18 juillet 2023⁶⁷, prévoit le recrutement de 1500 nouveaux magistrats en facilitant justement les voies d'accès secondaires. Alors que cette mesure vise à répondre aux objectifs de flexibilité quantitative (un autre axe des OCM *outcomes*), elle laisse en suspens la question critique de la reconnaissance et de la valorisation des compétences que ces magistrats reconvertis ont acquis au travers de leurs expériences antérieures. « Moderniser la gestion des carrières des magistrats judiciaires »⁶⁸ tel que cette nouvelle loi l'annonce, au service d'une GRH qui se veut plus performante, n'est-ce pas aussi proposer des perspectives de carrière capables de mettre à profit les atouts de ces nouveaux profils ? Face à l'élargissement accru des recrutements, la pertinence de la règle imposant l'obligation d'ancienneté pour l'avancement gagnerait à être remise en

⁶⁴ <https://www.actu-juridique.fr/justice/magistrature-il-est-temps-de-mettre-fin-a-lunite-du-corps/>

⁶⁵ <https://www.dalloz-actualite.fr/chronique/l-eternelle-question-de-l-independance-des-procureurs>

⁶⁶ « Il est urgent de garantir l'indépendance statutaire des magistrats du parquet », tribune de F. Molins et J.-L. Nadal, 03/09/2020, *Le Monde*.

⁶⁷ <https://www.justice.gouv.fr/actualites/actualite/projets-loi-justice-adoptes-lassemblee-nationale>

⁶⁸ <https://www.senat.fr/rap/122-660/122-6603.html#toc39>

doute, et ce d'autant plus avec le dévoiement de son périmètre d'application dans l'arbitrage des mobilités lors des Transparences.

Quant à la troisième, il ne s'agit pas d'une seule règle mais de la condition géographique qui s'impose à la mobilité hiérarchique (règle statutaire n°4), le plus souvent à la mobilité en détachement (règle statutaire n°7) et à la mobilité siège/parquet (règle managériale n°10). En plus d'être la condition d'accès au sommet de la hiérarchie, la mobilité géographique s'affiche comme étant le moyen requis pour garantir l'impartialité et l'indépendance du magistrat. Mais comme précisé lors de l'analyse, elle n'est accompagnée d'aucune clause kilométrique, qui, seule, serait à même de constituer un critère objectif d'éloignement et de rupture avec la routine locale du magistrat. Alors que ces modalités interrogent son efficacité sur le plan juridique, l'analyse a aussi montré que la mobilité géographique est à l'origine, sur le plan de la carrière, de cloisonnements structurels qui ne peuvent que questionner sa pertinence. En effet, plutôt que de favoriser la flexibilité spatiale (un autre axe des OCM *outcomes*) utile au bon fonctionnement de l'organisation judiciaire, les règles liées à la condition géographique sont détournées et créent une fracture territoriale qui oppose la province à Paris sur fond d'iniquité. Plutôt que de pallier la sous-représentation des magistrates dans le haut de la hiérarchie judiciaire (un des objectifs qualitatifs de la flexibilité recherchée), la reproduction de ces mêmes règles creuse le clivage entre les hommes et les femmes. En outre, ces deux cloisonnements, spatial pour l'un et genré pour l'autre, alimentent un tout autre cloisonnement dont le dommage symbolique n'est pas à négliger, il s'agit de celui entre la Justice d'élite et la Justice de proximité.

Par ailleurs, la mobilité géographique génère un jeu de chaises musicales à l'échelle nationale et plusieurs fois dans l'année, un véritable gouffre de travail « artisanal » (pour préférer le terme employé par les acteurs syndicaux plutôt que l'expression de « bazar monumental »⁶⁹ choisie par *Le Canard Enchaîné*) qui fait de la flexibilité temporelle (un autre axe des OCM *outcomes*) un objectif bien coûteux. Au regard du résultat produit par ces Transparences, collectivement incomprises et critiquées pour leur opacité procédurale, la question de l'efficacité de la mobilité géographique ne peut, à l'évidence, être éludée, et ce d'autant plus dans un contexte de modernisation qui vise l'optimisation des ressources.

« La stratégie "RH" devra accompagner les enjeux auxquels doit faire face le ministère et construire dans la durée une politique "RH" exemplaire », telle était formulée l'ambition de modernisation dans le rapport Ferrand annexé à la loi de programmation 2018-2022. Quant à la

⁶⁹ « Justice : balance ton poste ! ». *Le Canard Enchaîné*, mai 2022, Marine Babonneau.

création même du service RH pour les magistrats en 2007, il était annoncé qu'il devait « permettre de gérer de manière très personnalisée leur carrière par la reconnaissance et la valorisation de leurs compétences ». Force est de constater que le résultat n'est pas au rendez-vous et que les cloisonnements structurels résultant des quatre scripts de carrière *énactés* ne peuvent objectivement pas être considérés comme exemplaires. Est-ce à dire, comme Matyjasik et Guenoun (2019), qu'il faut « en finir avec le *New Public Management* »? Les résultats de mon étude de cas illustrent le fait que les préceptes managériaux issus du secteur privé ne peuvent manifestement pas représenter la solution à tous les maux des organisations publiques, en ce sens qu'ils ne savent intégrer leurs spécificités. En effet, la pseudo-modernisation de l'OCM *system* de l'organisation judiciaire produit des effets paradoxaux et pervers (Bartoli & Trébucq, 2021 ; Hood & Peters, 2004 ; Pichault, 2008). Ceux-ci montrent que la transformation voulue par le pouvoir politique ne peut advenir en procédant simplement à une réinterprétation discursive des règles existantes (statutaires) ou à un ajout d'autres règles (managériales et discrétionnaires) par empilement, et encore moins en opposant l'objectif de modernisation à l'impératif d'indépendance (par la mise en concurrence des scripts de carrière institutionnel et modernisateur). Une gestion des carrières n'est-elle pas justement efficiente quand elle se met au service de la raison d'être d'une organisation, à savoir ici, un service judiciaire à la fois indépendant et de qualité ? Observer que la gestion actuelle des carrières conduit, dans la réalité, à une tout autre transformation que celle attendue par le pouvoir politique, c'est comprendre que la carrière ne résulte pas d'une dynamique déterministe qui présume trop rapidement de son effectivité (selon une logique *top-down*) mais d'un processus génératif qui engage à la fois l'organisation judiciaire et les magistrats. C'est ne pas occulter les limites dommageables du système de règles gestion des carrières mises en lumière par la manière dont les magistrats le mobilisent (selon une logique *bottom-up* cette fois). C'est in fine commencer à véritablement s'en saisir comme un levier RH de transformation organisationnelle dont les magistrats sont certes les objets mais aussi et surtout les vecteurs.

1.3. Des contributions empiriques pour une transformation plus adaptée

Alors que la littérature gestionnaire s'empare largement des problématiques liées aux politiques de modernisation des carrières publiques (*e.g.*, Desmarais & Guerrero, 2004 ; Janand & Brillet, 2016, pour ne citer que ces quelques exemples), le cas de la carrière des magistrats était jusque-là inexploré. Tel que je l'ai relaté dans la petite histoire de ma thèse (*cf.* chapitre préliminaire), ce pan du service public, un peu à part du fait de sa fonction régaliennne et de l'exceptionnalité

de son statut constitutionnel, s'est longtemps protégé de toute intrusion dans les méandres de son fonctionnement interne au nom de son indépendance. Si cette sacralisation du service judiciaire a ainsi cultivé son image de « trou noir mystérieux et fascinant, dont il vaut mieux ne pas trop s'approcher »⁷⁰, mon étude de cas s'est efforcée d'en éclairer une partie, celle de la gestion des carrières des magistrats, constituant ainsi une nouvelle contribution empirique à la recherche sur les carrières publiques et plus largement sur la GRH publique.

Par ailleurs, la crise profonde dans laquelle la Justice française s'est enlisée appelle à plus de transparence afin de parvenir à comprendre comment dégripper et améliorer le fonctionnement de l'organisation judiciaire, et ce au service d'une Justice certes toujours indépendante mais aussi de qualité (préférant cet attribut que celui de « performante » qui, selon moi, participe d'un discours modernisateur qui n'a pas encore trouvé son sens pratique dans la réalité judiciaire). A cet égard, mon analyse empirique a montré que la gestion des carrières des magistrats a clairement sa part à jouer dans ce projet d'envergure à la retombée sociétale. Le positionnement réaliste critique (Bhaskar, 1975, 2016) qui a guidé toute ma recherche m'a conduit à révéler les failles du système de gestion des carrières et les écueils d'une volonté modernisatrice fondée sur des préceptes prétendument universels⁷¹. Cette mise en lumière étayée n'a d'autre objectif, en ce qui concerne l'organisation judiciaire, que de contribuer à ouvrir une voie qui mènerait à une transformation plus adaptée (Rapin & Gendron, 2022), qui cesserait de reproduire les clivages et les iniquités actuels (Meissonier, 2022). Alors que les théories contemporaines assignent des objectifs vertueux à la mobilité en ce qu'elle constituerait une « stratégie gagnant-gagnant » pour l'organisation et les individus (Abraham, 2004, p. 54), la réalité empirique de la mobilité des magistrats en révèle plutôt les effets négatifs et pervers. Certes, certains magistrats y trouvent leur compte, tels les ubiquistes parisiens et les managers nomades, au coût toutefois de sacrifices personnels pour les seconds. Mais cela suffit-il à faire de la mobilité des magistrats un « outil de la dynamique organisationnelle » (Notais & Perret, 2012, p. 122) au service d'une adéquation efficiente (quantitative, qualitative, temporelle et spatiale) entre les ressources disponibles et les besoins organisationnels ?

En outre, une organisation judiciaire, qui défend sa culture d'ouverture et soutient ses efforts de démocratisation sociale (Demoli & Willemez, 2019), peut-elle se satisfaire d'un système de gestion des carrières qui entretient une certaine hégémonie parisienne ? Le pouvoir politique

⁷⁰ Dossier de presse, *Rendre la justice*, film réalisé par Robert Salis, sorti en salles le 13 novembre 2019.

⁷¹ Le colloque institutionnel faisant suite au rapport de recherche sur la GRH des magistrats en France et en Europe (Jacquot *et al.*, 2022), prévu le 24 novembre 2023 dans les enceintes parisiennes de l'ENM, sera l'occasion de soumettre les résultats de ma recherche doctorale à l'appréciation d'une audience de professionnels et de magistrats.

faisant de la Justice de proximité son cheval de bataille dans toutes les récentes réformes (« pour une Justice plus proche » étant encore l'une des entêtes de la loi de programmation 2023-2027), n'est-il pas dissonant que le système de gestion des carrières contribue, de son côté, à produire une Justice d'élite ? Aussi féminisée soit l'organisation judiciaire (avec 68.38%⁷² de femmes), peut-elle continuer à s'appuyer sur un système de règles dont les mécanismes bloquent l'accès des magistrates aux plus hautes fonctions hiérarchiques ? Face à l'impératif d'accroître ses effectifs (rappelé dans le rapport des Etats généraux de la Justice remis en juillet 2022), l'organisation judiciaire peut-elle engager un recrutement massif de profils issus de la reconversion, aussi tacticiens pourront-ils se montrer, en les projetant dans un système de gestion des carrières qui ne sait intégrer la valeur qualitative de leurs compétences antérieures et qui fait finalement prévaloir l'ancienneté à la valeur statutaire du mérite ?

Ce sont autant de questions, aussi épineuses que cruciales, auxquelles l'organisation judiciaire gagnerait à apporter des réponses. C'est certainement par elles que peut se définir une part du sens pratique (plus que discursif) de la performance qu'elle recherche en se modernisant tout en préservant la nécessaire indépendance de la Justice. Mais ces réponses ne peuvent se trouver sans (re)penser la gestion des carrières au travers de son fonctionnement systémique. Mon analyse a montré l'interdépendance des règles de gestion des carrières, à la fois dans leur dimension ostensive et performative. Si le système de gestion des carrières doit garantir l'impartialité et l'indépendance des magistrats, la mobilité géographique n'est peut-être pas le seul moyen. En effet, des pays européens qui ne connaissent pas cette incitation à la mobilité ne souffrent pas pour autant d'une Justice plus partielle. Par exemple, il n'y a pas plus de condamnations pour partialité du juge par la Cour européenne des droits de l'homme en Belgique ou en Suède qu'en France (Jacquot *et al.*, 2022). Quant à la centralisation de la gestion des carrières, elle participe de tous les cloisonnements structurels observés, et ce faisant, réduit la flexibilité pourtant recherchée (Pichault, 2008). Ce paradoxe émergent questionne le périmètre et les moyens d'action de la DSJ et par complémentarité, ceux du Conseil, une autre question sensible à laquelle de nombreux magistrats interrogés répondent en faveur d'un pouvoir accru de l'organe de l'indépendance.

Toutes ces questions constituent des pistes de travail potentielles pour une transformation plus adaptée de la gestion des carrières des magistrats, du système de règles qui la structure en même temps qu'il contribue à structurer l'organisation judiciaire. Si ma recherche permet d'apporter une contribution à ce travail, c'est dans une perspective gestionnaire qui se veut éclairante. Mais

⁷² Rapport d'activité de l'association *Femmes de justice* 2020, p. 4

ce travail de refonte du système de gestion des carrières ne pourrait bien sûr pas se mener sans le concours de l'expertise juridique au regard de la consubstantialité des enjeux que seule une approche interdisciplinaire permet d'appréhender.

L'exposé du contexte empirique de mon étude de cas (*cf.* chapitre 3) s'est arrêté à la remise du rapport des Etats généraux de la Justice en juillet 2022. Ceux-ci avaient été réclamés par les deux plus hauts magistrats de France face à l'enlisement de la crise et ordonnés par le Président de la République à l'automne 2021. La loi d'orientation et de programmation de la Justice 2023-2027 adoptée en juillet 2023 dit s'appuyer sur les conclusions alarmistes de ce rapport. Ainsi, cette loi entend « poursuivre l'objectif d'une évolution de carrière modernisée »⁷³ en valorisant mieux les compétences managériales par un nouveau dispositif d'évaluation, en renforçant la lisibilité et la transparence du processus de nomination des chefs de juridiction et de cour, en restructurant le haut de la hiérarchie du corps au profit des fonctions juridictionnelles et non plus uniquement managériales, et en créant un dispositif contractuel de priorité d'affectation pour les magistrats sortant d'une mobilité dans une juridiction peu attractive. Cet aperçu permet de constater que ces mesures traitent de quelques-unes des problématiques soulevées dans mon analyse. Néanmoins, si elles ont toujours pour objectif de faciliter et de fluidifier la mobilité des magistrats, elles ne relèvent vraisemblablement pas d'une refonte systémique. Il restera alors à observer le résultat de ces nouvelles règles dans la pratique.

2. Discussion des résultats au regard de la littérature sur la carrière et sa place dans l'étude des organisations

Mon analyse empirique, basée sur l'étude approfondie du cas de la carrière des magistrats au sein de l'organisation judiciaire, m'a permis de mettre en œuvre mon approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure, en expérimentant la modélisation du processus de gestion des carrières proposée dans le chapitre 2 (*cf.* figure 9, p. 121). En constituant ainsi ma « zone de découverte » (Koenig, 1993), ce cas au caractère archétypique contribue à la compréhension de la réelle complexité de la carrière au sein de l'espace organisationnel. Cette production de connaissances empiriques au réalisme fort me conduit à identifier trois contributions théoriques. La première porte sur le concept des scripts de carrière et son opérationnalisation, la seconde sur l'approche de la gestion des carrières au sein de et par

⁷³ <https://www.senat.fr/rap/122-660/122-6603.html#toc51>

l'organisation, et la troisième sur le résultat organisationnel de la carrière et sa portée transformative.

2.1. Contributions pour une consolidation et un enrichissement du cadre conceptuel des scripts de carrière

« *[Career] scripts (...) are both exciting and tantalizing. Exciting, because, as Barley shows, they have the potential to occupy a pivotal role in understanding the ways in which institutions and action work on each other over time. But tantalizing, because the script concept - about, jointly, resources, interpretative schemes and norms, as well as encoding behaviors and perceptions - is nothing like as straightforward as it first appears* ». C'est en ces termes que Gunz (p. 4) appréhende le concept des scripts de carrière lors d'un symposium qui lui est dédié au meeting annuel de l'Academy of Management de 2012. Selon cet auteur de référence, le caractère stimulant de cette proposition conceptuelle ne doit pas occulter les risques inhérents à son imprécision. Il invite alors la communauté de la carrière à se demander si les scripts de carrière sont effectivement le construit le plus fructueux pour s'attaquer au problème de base posé par Barley dans son chapitre fondateur de 1989, à savoir celui du lien entre l'institution (ou structure) et l'action. Si ma recherche ne peut prétendre constituer une réponse affirmative à cette vaste question, elle s'est efforcée de rendre les scripts de carrière plus fructueux. Malgré sa pensée critique, Gunz ne sonne pas (complètement) le glas des scripts de carrière, il poursuit : « *should we not be attempting to be more analytical about scripts, by unpacking the concept and distinguishing between its components, so that the roles of each can be distinguished ?* ». A cette seconde question, ma recherche propose une réponse effective.

Convaincue de la portée analytique du concept des scripts de carrière mais lucide sur ses failles, je suis repartie aux racines de la proposition de Barley en essayant de penser ses impensés (cf. tableau 3, p. 119). Pour ce faire, je me suis appuyée sur la diversité des apports des travaux de référence qui ont mobilisé les scripts de carrière (Cappellen & Janssens, 2010 ; Dany *et al.*, 2011 ; Duberley *et al.*, 2006 ; Garbe & Cadin, 2015 ; Garbe & Duberley, 2021 ; Laudel *et al.*, 2019 ; Pralong & Peretti-Ndiaye, 2016 ; Valette & Culié, 2015) et j'ai plus précisément prolongé la démarche d'opérationnalisation du concept engagée par Emmanuelle Garbe depuis sa recherche doctorale (2015). Comme évoqué dans l'exposé de ma méthodologie de recherche (cf. chapitre 4), cette remise à plat du concept est l'objet du chapitre d'ouvrage que j'ai co-écrit avec elle (Sidi Ali Cherif & Garbe, 2023b). Nous y proposons une réflexion conceptuelle

articulée autour de cinq points que nous avons identifiés comme ceux faisant débat au regard de l'hétérogénéité des productions mobilisant les scripts de carrière en l'état actuel de la littérature (cf. chapitre 2). Nous avons conclu ce chapitre théorique en suggérant un programme d'étude empirique qui permettrait de contribuer à une meilleure opérationnalisation du cadre conceptuel des scripts de carrière. En saisissant les différentes facettes des potentialités du concept, en concevant un design de recherche adapté à leur exploration et en les éprouvant sur le terrain empirique, ma recherche permet de dégager des contributions théoriques qui apportent des éléments de réponse à ces cinq points, tant sur le plan conceptuel que méthodologique.

2.1.1. Contribution n°1 : la triple dimension cognitive, comportementale et normative

Le premier point de débat porte sur les composantes du script de carrière, la question critique justement soulevée par Gunz (2012). En effet, dans sa démarche de *cross-fertilization* avec la théorie de la structuration, Barley (1989) a transposé la notion de « *modalities* » mobilisée par Giddens (1984) à celle de « script », regroupant ainsi les trois types de *modalities* que sont les schémas interprétatifs, les ressources et les normes, sous le même chapeau de « script de carrière » sans donner plus de précisions. A cette imprécision initiale s'ajoute l'inconstance de Barley qui a oscillé entre une acception cognitive des scripts de carrière (Barley, 1989) et une acception comportementale (Barley & Tolbert, 1997) pour finalement reconnaître sa double acception (Barley, 2015). Il en résulte que seule la dimension cognitive a su faire consensus parmi les chercheurs, les travaux existants ne se saisissant des scripts de carrière que comme des schémas interprétatifs, à la seule exception de ceux de Garbe (Garbe & Cadin, 2015 ; Garbe & Duberley, 2021) qui appréhendent et opérationnalisent les scripts de carrière comme un concept à double dimension. Face à cette hétérogénéité, il m'a paru opportun de non seulement remonter le fil du concept originel de « script » (Gioia & Poole, 1984 ; Goffman, 1959 ; Schank & Abelson, 1977), avant que Barley ne le mobilise dans le champ de la carrière, mais aussi de rééclairer les apports des trois *modalities* de Giddens pour la compréhension de la carrière. Cette démarche m'a conduite à opérationnaliser le concept des scripts de carrière, non pas dans sa double mais dans sa triple dimension, à la fois cognitive, comportementale et normative.

Caractériser chacune de ces trois dimensions a permis d'organiser mon analyse et de faire sens de la multitude des données collectées. Si les scripts de carrière permettent de rendre lisible la complexité et la densité de la réalité de la carrière, ils ne doivent pas pour autant gommer toutes ses aspérités, ils doivent au contraire permettre de les capter pour pouvoir les analyser finement. L'identification des différents scripts de carrière dans mon étude de cas a ainsi confirmé l'intérêt

et la pertinence de mobiliser le concept dans sa triple dimension, chacune de ces dimensions les informant de manière à la fois différente et complémentaire. La dimension comportementale des scripts de carrière permet de rendre compte de la facette objective de la carrière, celle-ci se traduisant par des parcours types (Garbe & Cadin, 2015) et offrant la possibilité de se saisir de la carrière sous le prisme de la mobilité (point sur lequel je reviendrai ultérieurement). La dimension cognitive permet de comprendre le sens donné à ces parcours, en rendant compte de la facette subjective de la carrière au travers des représentations types (Garbe & Cadin, 2015). De cette manière, mon analyse empirique a pu montrer que la complémentarité de ces deux dimensions fait pertinemment écho à la dualité ontologique de la carrière (Hughes, 1937, 1958) dont Barley (1989) se fait justement le porteur. Cette complémentarité est l'objet de l'article que nous avons publié avec Emmanuelle Garbe (en parallèle de notre chapitre d'ouvrage), dans lequel nous étayons notre propos théorique par des éléments de mon analyse de la carrière des magistrats (Sidi Ali Cherif & Garbe, 2023a).

Alors que la dimension cognitive des scripts de carrière renvoie aux schémas interprétatifs et la dimension comportementale aux ressources (comme procédures d'action qui façonnent les parcours), la dimension normative renvoie aux normes, la troisième des *modalities* définies par Giddens (1984) jusque-là absente des travaux mobilisant le concept. Tel que l'a mis en évidence mon analyse empirique, cette troisième dimension rend compte de la valeur d'exemplarité des représentations de carrière et des parcours qui leur sont associés. Autrement dit, elle donne à voir ce que doit être une carrière selon le point de vue des acteurs, une composante des scripts de carrière que les deux autres dimensions cognitive et comportementale n'informent pas. En effet, la dimension normative permet de percevoir la hiérarchie symbolique des scripts de carrière, ceux-ci pouvant être plus ou moins valorisants et valorisés, prestigieux et désirables. En prolongeant ainsi la pensée initiale de Barley (1989), à la lumière des travaux existants et à l'épreuve de mon analyse empirique, le concept des scripts de carrière gagne en raffinement en embrassant sa triple acception à la fois cognitive, comportementale et normative. Mais le « décorticage » du concept invoqué par Gunz (2012) pour le rendre moins « *tantalizing* » et entrepris dans ma recherche ne s'arrête pas là.

2.1.2. Contribution n°2 : la caractérisation de la forte ou faible capacité de guidance

Le second point de débat identifié concerne la capacité de guidance des scripts de carrière. En mobilisant la notion de script dans le champ du comportement organisationnel, Gioia et Poole (1984) considèrent qu'un script est fort lorsqu'en plus de permettre aux acteurs de se représenter

les comportements attendus, il en explicite la séquence d'actions qui leur correspond. Bien qu'insuffisant à mon sens, cet apport m'a déjà permis de mettre en évidence que plus les trois dimensions des scripts de carrière sont explicites une à une et cohérentes entre elles, plus la capacité de guidance de ceux-ci est forte.

Mais, dans le champ de la carrière, les auteurs ne caractérisent pas la capacité de guidance de la même manière. Dany, Louvel et Valette (2011) considèrent que seuls les scripts (portant leur attention sur les « *promotion scripts* ») remplissant les trois critères de lisibilité, de crédibilité et de légitimité peuvent être considérés comme guidants. Garbe et Cadin (2015) sollicitent, quant à eux, les apports de Weick (1996) et considèrent que la capacité de guidance des scripts de carrière dépend de la force (en termes d'intelligibilité et de stabilité) ou de la faiblesse (en termes d'ambiguïté et de turbulence) de l'environnement dans lequel ils s'observent. Si ces contributions sont différentes, elles ne sont pas pour autant contradictoires. Elles m'ont toutes deux guidée vers la nécessité de contextualiser la capacité de guidance des scripts de carrière. En effet, au même titre que l'étude des carrières ne fait sens que dans son contexte (Dany *et al.*, 2013 ; Gunz *et al.*, 2020 ; Gunz & Mayrhofer, 2017b ; Mayrhofer *et al.*, 2007), la caractérisation de la capacité de guidance des scripts de carrière gagne à s'adapter au cadre structurel dans lequel elle s'observe.

Ainsi, m'intéressant à la carrière au sein de l'espace organisationnel, ma recherche s'est d'abord centrée sur les moyens organisationnels de guider les comportements des individus, autrement dit sur les actions organisationnelles mises en pratique au travers des outils et des dispositifs de gestion des carrières. Les trois critères mobilisés dans cette partie de mon analyse s'appuient sur le croisement des propositions de Falcoz (2004) dans son modèle contextuel d'analyse du système de gestion des carrières et de Dany (2001) dans son étude des pratiques de gestion des carrières des cadres. Il s'agit de la lisibilité (la capacité de l'organisation à matérialiser son intention et à la rendre connue et accessible), de la crédibilité (la capacité de l'organisation à assurer une continuité entre son discours et ses pratiques de gestion) et de la légitimité (la capacité de l'organisation à faire accepter ses pratiques de gestion aux individus). En puisant dans la littérature sur la gestion des carrières, j'ai ainsi pu adapter, à mon propre contexte d'étude, les trois critères proposés par Dany, Louvel et Valette (2011). Dans le cadre de mon analyse empirique, la mobilisation de ces trois critères s'est montrée particulièrement pertinente en ce sens qu'elle a justement permis d'étayer l'approche par l'environnement retenue par Garbe et Cadin (2015). En effet, si l'environnement judiciaire peut aisément se considérer comme intelligible et stable du fait de sa forte institutionnalisation, cela ne s'est pas avéré

suffisant pour conférer une forte capacité de guidance au script de carrière institutionnel, l'analyse ayant révélé que sa crédibilité lui fait défaut. Quant à la volonté politique de changement, elle affecte effectivement l'environnement judiciaire en le rendant ambigu et turbulent, ce qui confirme la faible capacité de guidance du script de carrière modernisateur aussi mise en évidence par son manque de lisibilité, de crédibilité et de légitimité.

Mon analyse empirique permet de formaliser la manière de caractériser la capacité de guidance des scripts de carrière, mais cette contribution ne concerne que la perspective structurelle (en l'occurrence l'organisation judiciaire dans mon cas, le secteur humanitaire dans celui de Garbe et Cadin, et le secteur académique pour Dany, Louvel et Valette). Concernant les scripts de carrière résultant de l'interaction entre la structure et l'action individuelle (je reviendrai dans le point suivant sur cette distinction analytique), aucun des travaux existant dans le champ de la carrière n'a pu me servir d'appui.

Néanmoins, l'un des deux critères émergeant de mon analyse empirique, celui de la cohérence interne, fait pertinemment écho à l'apport de Gioia et Poole mentionné précédemment. Plus le sens donné à l'action (traduit par la dimension cognitive) et la séquence d'actions (traduite par la dimension comportementale) sont chacun explicites et cohérents entre eux, plus la capacité de guidance du script de carrière qu'ils définissent est forte. Quant au second critère émergeant de mon analyse empirique, celui de la prescriptivité, il renvoie, cette fois, à la troisième dimension normative. Plus les scripts de carrière sont normatifs, en plus de montrer une cohérence entre leurs dimensions cognitive et comportementale, plus ils sont prescripteurs. S'appuyant sur la complémentarité des trois dimensions, le cumul de ces deux critères m'a permis de caractériser la forte capacité de guidance des scripts de carrière du manager nomade, du juriste régional, de l'ubiquiste parisien et de l'outsider parisien. Pour autant, ces critères émergent du contexte de mon étude de cas et appellent à être éprouvés dans d'autres contextes.

2.1.3. Contribution n°3 : l'appréhension conjointe des niveaux structurel et individuel

Le troisième point de débat identifié soulève la question épineuse du (ou des) niveau(x) d'appréhension des scripts de carrière (Laudel *et al.*, 2019). En plaçant les scripts de carrière au cœur du processus de structuration pensé par Giddens (1984), Barley (1989) leur confère un rôle de médiation entre la structure et l'action individuelle. Cherchant à se saisir de la réelle complexité de la carrière sous le prisme de la dualité agency/structure (Schneidhofer *et al.*, 2020), il considère que les scripts de carrière émanent de la structure en même temps qu'ils sont

façonnés par l'action individuelle. Mais il n'a pas pris le temps d'opérationnaliser sa proposition conceptuelle et ma revue analytique de la littérature mobilisant le concept (*cf.* chapitre 2) a montré que les travaux tendent à privilégier l'une ou l'autre des deux perspectives, structurelle ou individuelle, plutôt que les deux à la fois. Pourtant, être au croisement de la structure et de l'action individuelle est ce qui fait des scripts de carrière un concept si « *exciting* », pour reprendre le terme choisi par Gunz (2012).

Afin d'exploiter la force de ce potentiel sur le terrain empirique sans en perdre son essence, ma recherche propose d'opérer une distinction analytique entre les scripts de carrière *promus* émanant de la structure et les scripts de carrière *énactés* résultant de l'interaction entre la structure et l'action individuelle (je reviendrai dans le point suivant sur le choix de ces attributs). Cette distinction m'a permis, là encore, d'organiser mon analyse en exploitant les données collectées au niveau structurel pour les premiers et les données collectées au niveau individuel pour les seconds, pour pouvoir ensuite les confronter. Mon analyse empirique a ainsi montré que, si les scripts de carrière *promus* relèvent du seul niveau structurel, ils ne font que refléter une intention de structuration, un devenir projeté. Quant aux scripts de carrière *énactés* rendant compte de l'interaction entre les niveaux structurel et individuel, mon analyse empirique a mis en évidence qu'ils permettent de capter le devenir réel de cette intention de structuration. Adopter une approche multiniveau de la carrière (Arthur *et al.*, 1989a ; Mayrhofer *et al.*, 2007, 2015) ne doit pas conduire à agréger ses différents niveaux d'appréhension, elle doit au contraire permettre une analyse plus fine de leur interrelation, de la manière dont ils s'articulent et s'influencent mutuellement (Lecocq, 2002), la carrière en étant justement le résultat. C'est précisément tout l'intérêt de la proposition conceptuelle de Barley (1989) et ce que cette distinction analytique entre scripts de carrière *promus* et scripts de carrière *énactés* permet d'opérationnaliser sur le plan empirique.

Par ailleurs, la question des niveaux d'appréhension des scripts de carrière appelle à les définir (Lecocq, 2002), notamment le niveau structurel. En effet, alors que la littérature sur la carrière appréhende communément le niveau individuel au travers de l'action, autrement dit de l'agency individuelle (Schneidhofer *et al.*, 2020), elle se montre bien moins explicite sur la manière de se saisir du niveau structurel. Barley (1989) reste imprécis à cet égard en expliquant seulement (en note de fin de son chapitre fondateur) qu'il considère équivalent le terme « institution », employé par Hughes et l'Ecole de Chicago dont il se fait le relais, et le terme « structure », utilisé par Giddens (1984) dont il mobilise la théorie de structuration. Face au flou entretenu autour du terme « structure » dans le champ de la carrière (comme d'ailleurs dans celui des

sciences sociales en général), je me suis appuyée sur les travaux se proposant de redéfinir les frontières de la carrière en les positionnant à trois niveaux, institutionnel, organisationnel et individuel, et en considérant leur pouvoir d'action respectif (Bévort & Stjerne, 2020 ; Gunz *et al.*, 2007 ; Inkson *et al.*, 2012). J'ai ainsi pu stratifier le niveau structurel en appréhendant les frontières institutionnelles de la carrière comme étant celles qui délimitent ce qui relève du contexte de ma recherche et les frontières organisationnelles comme étant celles qui dessinent les contours de l'espace dans lequel je choisis d'observer la carrière. Quant à la considération de leur pouvoir d'action, la contextualisation de mon étude de cas m'a permis d'identifier les facteurs institutionnels dont dépend la carrière et mon prisme gestionnaire m'a permis de préciser le moyen par lequel la structure organisationnelle les intègre pour agir sur la carrière.

En « décortiquant » ainsi le niveau structurel, le cadre conceptuel des scripts de carrière gagne en précision et en choisissant d'observer la carrière au sein d'une organisation, ma recherche lui offre une nouvelle perspective d'exploitation, jusque-là inexplorée.

2.1.4. Contribution n°4 : la mise en lumière du flux processuel des règles de carrière

Le quatrième point de débat identifié concerne le processus de structuration au cœur duquel les scripts de carrière jouent leur rôle de médiation, les travaux existants l'exploitant différemment et partiellement (*cf.* chapitre 2). Certes, le format « article » ne laisse finalement que peu d'espace pour pouvoir y dérouler une analyse étayée des quatre phases du processus modélisé par Barley (1989), mais le format « thèse » m'a permis d'explorer en profondeur chacune d'entre elles et ainsi de contribuer à leur opérationnalisation et à l'enrichissement de leur portée analytique. Au-delà d'une problématique d'espace d'écriture, l'exploitation du processus présente deux enjeux majeurs auxquels ma recherche propose des réponses.

Le premier enjeu est celui de l'appréhension des quatre phases du processus, à la fois dans leur continuité et leur discontinuité (Langley, 2007). En effet, Barley (1989) se montre à nouveau peu explicite quand il en vient à expliquer ce qu'il y a concrètement « derrière » chacune de ces phases. Il faut dire que la théorie de la structuration de Giddens (1984), une œuvre pour le moins dense et complexe, est encore récente au moment où Barley (1989) la mobilise. Pourtant, le processus autour des scripts de carrière n'est pas un décorum, il est ce qui leur donne un sens, une utilité, en faisant d'eux un cadre dynamique qui permet d'éclairer la réelle complexité de la carrière au croisement de la structure et de l'action individuelle (Garbe & Duberley, 2021). Revenir aux fondements de la dualité du structurel selon Giddens (1984) m'a alors conduite à

m'appuyer sur le rôle dynamique qu'il accorde aux règles constitutives de la structure, celles-ci ayant des propriétés à la fois contraignantes et habilitantes (d'ailleurs regroupées dans les trois *modalities*). « *In the eyes of structuration theory, individuals are not passive as mere recipients and followers of such rules. On the contrary, although they are subject to these rules, they actively create, cocreate, and re-create the rules* » (Mayrhofer *et al.*, 2007, p. 230).

Transposer cette conception des règles au concept des scripts de carrière, c'est comprendre le processus qui les entoure comme le flux processuel des règles qui façonnent la carrière, et plus précisément sous le prisme gestionnaire de ma recherche, des règles de gestion des carrières. La structure les *promeut* (phase 1) et les *implémente* pour orienter l'action individuelle (phase 2) quand l'action individuelle les *énacte* dans l'interaction avec la structure (phase 3) et, ce faisant, les *transforme* et/ou les *maintient* (phase 4). Comme vecteurs de ce flux processuel, les scripts de carrière *promus* encodent les règles telles que la structure les promeut et les scripts de carrière *énactés* les encodent telles que l'action individuelle les énonce. Parce que ces règles sont pourvoyeuses de sens, prescriptives d'actions et pourvoyeuses de normes, elles informent respectivement les dimensions cognitive, comportementale et normative des scripts de carrière. Plus les règles « promues » par la structure sont institutionnalisées, plus l'environnement est intelligible et stable, et plus elles sont lisibles, crédibles et légitimes, plus les scripts de carrière *promus* sont fortement guidants. Quant aux règles « travaillées » dans l'enactment, plus elles sont prescriptives et cohérentes entre elles, plus les scripts de carrière *énactés* sont fortement guidants. Ainsi, sur le plan méthodologique, l'identification des règles à laquelle j'ai procédé dans le temps 1 de l'analyse centrée sur le contenu constitue une étape préalable essentielle pour pouvoir ensuite les suivre en mouvement dans le temps 2 de l'analyse centrée sur le processus lui-même (Grenier & Josserand, 2014 ; Langley, 1999, 2007).

Le second enjeu est celui de la temporalité du processus. « *In practice, this dual focus would require longitudinal studies of social systems that would allow one to explicate the four analytically distinct dynamics that are depicted as arrows* » (Barley, 1989, p. 54). C'est ainsi que Barley commente sa modélisation des quatre phases du processus de structuration autour des scripts de carrière. Pour autant, comme argumenté dans ma méthodologie de recherche (*cf.* chapitre 4), ce n'est pas l'option que j'ai retenue. En effet, la décomposition du processus ne peut avoir, à mon sens, qu'une vocation analytique (Langley, 1999), les quatre phases ne se déroulant pas de manière séquentielle mais simultanée dans la réalité. De plus, une étude longitudinale qui traiterait chronologiquement ces quatre phases impliquerait de conduire une analyse sur un temps irrationnellement long au regard des temporalités étendues et asynchrones

des carrières individuelles. Si cette position peut bien sûr être discutée, elle m'a conduite à une méthodologie innovante, celle de l'approche par les événements (Hussenot *et al.*, 2019).

Considérer chacune des quatre phases du processus comme quatre types d'événements permet de faire sens de la temporalité plurielle de la carrière, à la fois organisationnelle et individuelle. Chaque type d'événements a un statut particulier pour les acteurs et une temporalité propre, et le flux des règles les relie les uns aux autres par l'action continue. Dans le continuum de la réalité, chaque type d'événements actuels se structure à partir d'événements passés (l'intention des règles), présents (la pratique des règles) et futurs (le résultat des règles) en référence desquels les acteurs organisationnels et individuels agissent et interagissent. Cette approche m'a permis de saisir les quatre phases du processus autour des scripts de carrière en analysant des données empiriques collectées à un instant *t* auprès des acteurs à la fois organisationnels et individuels. En effet, mon analyse a montré que ces données sont empreintes du passé (vécu), « vivantes » dans le présent (actuel) et projetées dans un futur (anticipé).

Le (trop) haut niveau d'abstraction constitue le terreau des critiques formulées à l'égard de la proposition conceptuelle de Barley (Gunz, 2012 ; Laudel *et al.*, 2019). Mais appréhender le processus autour des scripts de carrière comme le flux continu des règles qui façonnent la carrière, dont l'approche par les événements permet de capter la réalité actuelle, contribue à rendre la proposition conceptuelle de Barley plus concrète et surtout opérationnelle sur le plan empirique. Ces contributions permettent ainsi de mieux exploiter le rôle de médiation des scripts de carrière entre la structure et l'action individuelle.

2.1.5. Contribution n°5 : une portée analytique réaffirmée des scripts de carrière

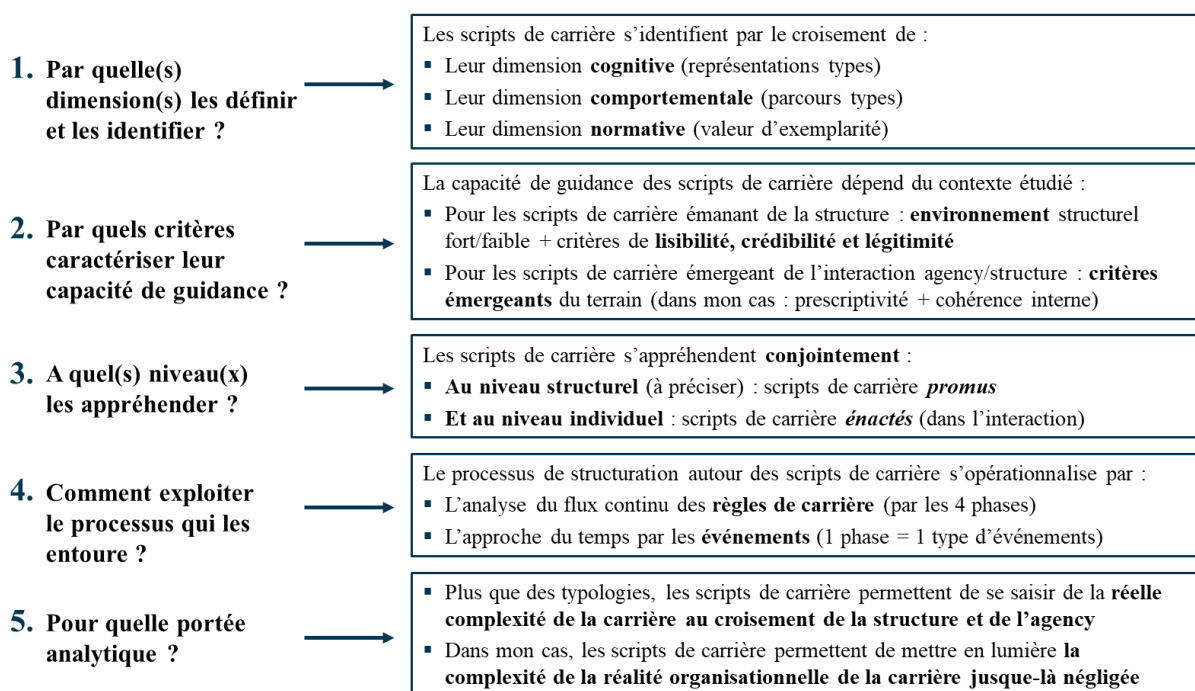
Le cinquième point identifié est plus un point d'ouverture que de débat. Il concerne la valeur contributrice du concept des scripts de carrière. Sa mobilisation dans la littérature donne souvent lieu à la production de typologies et à des contributions éparses qui ne communiquent pas (ou très peu) entre elles (*cf.* chapitre 2), certainement faute d'un cadre méthodologique de référence. Les quatre points de débat soulevés précédemment en sont la preuve. Toutes les propositions formulées en réponse à ces points (*cf.* figure 16 ci-après) ont été mises à l'épreuve de mon terrain empirique et visent ainsi à enrichir la portée analytique du cadre conceptuel des scripts de carrière, jusque-là sous-exploitée.

Nous avons conclu notre chapitre théorique (Sidi Ali Cherif & Garbe, 2023b) en se jouant de la célèbre formule de Hall (1996b) : *The career script is dead, long live the career script !*,

convaincues des perspectives nombreuses et prometteuses que ce concept offre à condition de travailler à sa consolidation. Mon étude de cas constitue une première réponse à cet appel, en ayant exploré les différentes facettes du potentiel du cadre conceptuel des scripts de carrière sur un terrain archétypique, celui des magistrats et de l'organisation judiciaire, et en révélant son pouvoir contributif sous mon prisme gestionnaire. En effet, le cadre conceptuel des scripts de carrière m'a non seulement permis de renouveler l'approche de la gestion des carrières au sein de l'organisation mais aussi de mettre en évidence sa portée transformative en appréhendant le devenir réel du résultat organisationnel de la carrière.

Alors, au scepticisme de Gunz (2012) sur la pertinence et la fructuosité des scripts de carrière, je répondrais que la critique est assurément fondée au regard des failles et des imprécisions de la proposition de Barley, mais que des travaux ont depuis ouvert des pistes de travail et de consolidation intéressantes, et qu'en prenant leur relais, j'ose penser que mes propositions peuvent contribuer à rendre ce concept moins « *tantalizing* » et encore plus « *exciting* » pour explorer la réelle complexité de la carrière au croisement de la structure et de l'agency.

Figure 16 - Synthèse des contributions au cadre conceptuel des scripts de carrière



2.1.6. Retour sur les enjeux méthodologiques de l'opérationnalisation

L'opérationnalisation de ce cadre conceptuel enrichi repose sur des choix épistémologiques et méthodologiques forts. Se saisir des scripts de carrière comme un cadre dynamique exige de

penser le phénomène de la carrière comme un processus qui engage à la fois la structure et l'agency, et de penser la structure dans sa dualité, à la fois structurante de l'action individuelle et structurée par celle-ci. Pour reprendre les mots de Langley (2007) sur le *process thinking*, cela demande d'accepter de « déstabiliser la stabilité », d'appréhender la réalité structurelle de la carrière non comme une réalité statique et prévisible mais comme une réalité en mouvement, en devenir, dans l'interaction continue avec l'action individuelle. Cette approche *réaliste* vise à mettre en lumière la réelle complexité de la carrière et par là-même, à se montrer *critique* à l'égard des approches universelles qui tendent à la cacher (Bhaskar, 1975, 2016 ; Meissonier, 2022 ; Rapin & Gendron, 2022).

Dans cette continuité, l'*étude de cas* (Yin, 2014) s'avère être une stratégie de recherche particulièrement adaptée à la compréhension de cette complexité. Elle permet non seulement de mener une analyse approfondie mais aussi d'en faire sens en la contextualisant (Mayrhofer *et al.*, 2007). En outre, exploiter tout le pouvoir analytique du cadre conceptuel des scripts de carrière nécessite d'adopter une *approche multiniveau* (Lecocq, 2002) et par conséquent, de mobiliser des données collectées à la fois auprès des acteurs agissant au nom de la structure étudiée et des individus agissant pour leur carrière au sein de cette structure. En plus de préférer un *matériau qualitatif* (Dumez, 2016) en ce qu'il offre la possibilité d'analyser finement les actions et interactions des acteurs interrogés, la technique des *récits de carrière* (Joyeau *et al.*, 2010) apporte un complément riche d'informations mettant en perspective le vécu passé, l'action présente et la projection future qui font l'essence d'une carrière.

A cet égard, l'une des spécificités méthodologiques de ma recherche est de m'être appuyée sur des données primaires collectées dans le cadre d'une recherche plus vaste. Si je n'ai pas pu établir mon propre protocole de collecte de données primaires, la mobilisation de ce matériau, dense en volume et en contenu, m'a permis de comprendre toute l'importance du *contexte* et des *éclairages pluridisciplinaires* dans une étude sur la carrière, et ce d'autant plus dans une approche multiniveau telle que le cadre conceptuel des scripts de carrière l'exige. En effet, il n'a pas toujours été aisé de faire sens des données juridiques et encore moins du langage juriste, pourtant indispensables à l'appréhension des enjeux multiniveaux de la carrière des magistrats. Mais ma collaboration sur le long cours avec les membres juristes de l'équipe de ce projet de recherche m'a aidé à me les approprier pour pouvoir ensuite les exploiter sous mon prisme gestionnaire. Au-delà de cette pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité gestion-droit-sociologie dont résulte l'analyse restituée dans le rapport de cette recherche collective (une occasion non manquée d'aguerrir les membres de l'équipe au langage gestionnaire cette fois) m'a permis

d'enrichir mon analyse au service de ma recherche sur la carrière. Ainsi, quel que soit le niveau structurel auquel le chercheur se positionne pour opérationnaliser le cadre conceptuel des scripts de carrière, la mobilisation de *données secondaires*, issues de sources disciplinaires différentes et connexes au cas étudié, m'apparaît comme un enjeu méthodologique qui mérite attention.

Enfin, concernant l'analyse du processus qui entoure les scripts de carrière, elle gagne à être menée en deux temps, le premier centré sur le *contenu* du processus et le second sur le *processus* (Grenier & Josserand, 2014). Après avoir identifié, en temps 1, les différents scripts de carrière qui intermédièrent le processus, le temps 2 permet de suivre le mouvement par lequel les acteurs les façonnent, les mobilisent, les reproduisent, les transforment. A cet effet, *l'approche par les événements* (Hussenot *et al.*, 2019) constitue une méthode innovante pour capter à un instant t les temporalités diverses qui traversent les phases du processus autour des scripts de carrière. Ce sont autant de choix méthodologiques qui facilitent l'opérationnalisation empirique du cadre conceptuel des scripts de carrière, contribuant ainsi à sa consolidation et à l'enrichissement de sa portée analytique.

2.2. Contribution par la modélisation du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel

Avec l'appui du cadre conceptuel des scripts de carrière, ma recherche propose de réinvestiguer une réalité négligée par la littérature contemporaine, celle de la gestion des carrières au sein de et par l'organisation. Depuis les années 1990, l'attention de la communauté internationale de la carrière s'est essentiellement focalisée sur les carrières qui se construisent par-delà des frontières organisationnelles devenues perméables (*e.g.*, Arthur & Rousseau, 1996b ; Hall, 1996b), laissant ainsi l'espace organisationnel hors champ. Quant aux travaux s'intéressant à l'évolution des dispositifs et des pratiques de gestion des carrières au sein des organisations contemporaines (*e.g.*, Dany, 2001 ; Dany & Livian, 2002), ils traitent de l'individualisation de la carrière et de la responsabilisation accrue de l'individu. Même si l'individu contemporain n'est plus à considérer comme un automate telle la figure docile de l'*organization man* (Whyte, 1956), la carrière organisationnelle n'a pas pour autant disparu (Clarke, 2013) et le désinvestissement de l'organisation contemporaine dans la gestion des carrières individuelles est de plus en plus discuté (Pralong, 2021 ; Pralong & Taskin, 2023). La gestion des carrières, comme enjeu de gestion des ressources humaines et comme sous-champ de la théorie des carrières (Bagdadli & Gianecchini, 2020), connaît ainsi un regain d'intérêt. Mais aucun cadre

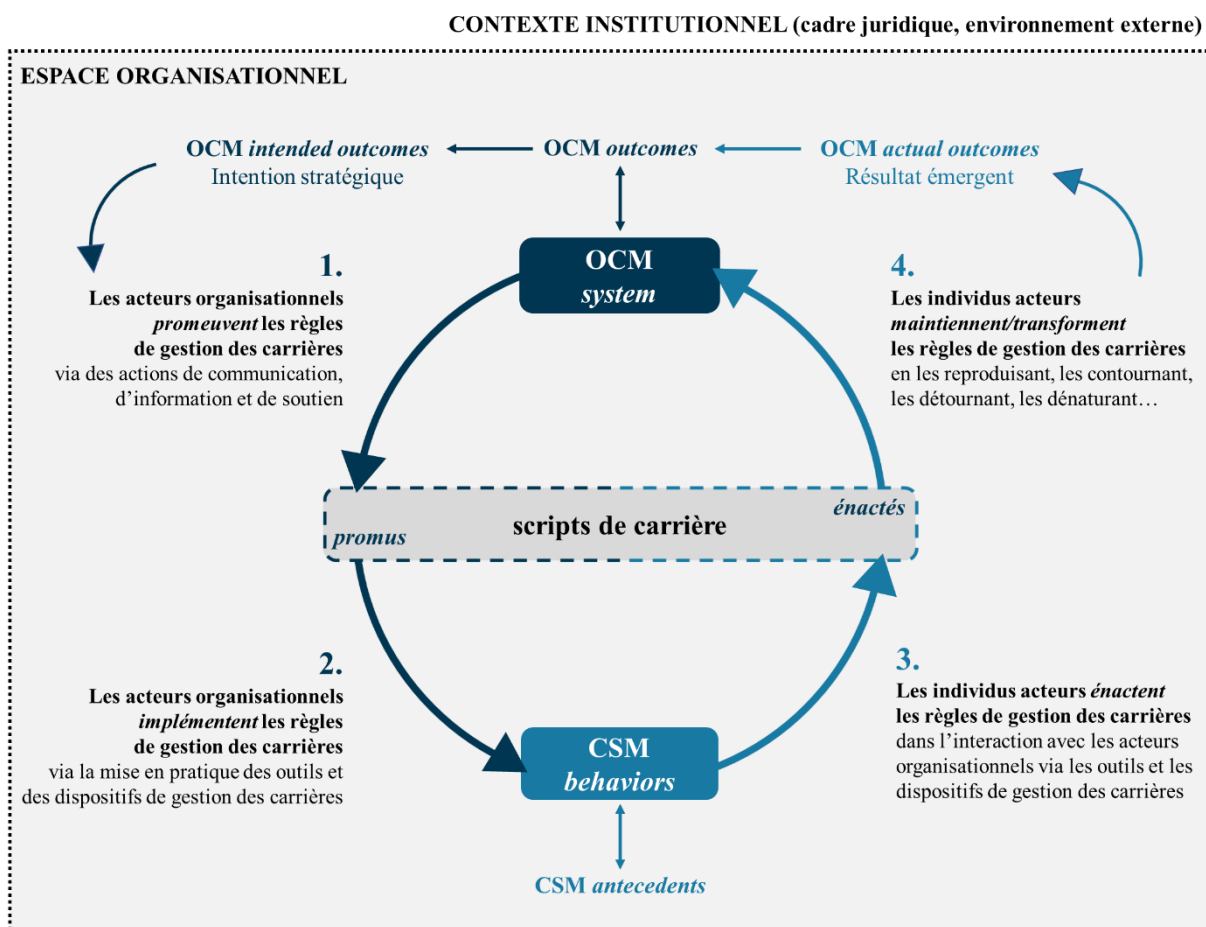
théorique n'intègre à la fois la dynamique de l'individu qui gère sa propre carrière et la dynamique de l'organisation qui gère les carrières individuelles en son sein. Concevoir un tel cadre intégrateur qui permette d'observer cette réalité contemporaine a donc nécessité de piocher dans le puzzle épars de la littérature sur la carrière et plus précisément de la littérature sur la gestion de(s) carrière(s).

Bien que s'intéressant à la carrière dans sa double perspective organisationnelle et individuelle, les travaux de référence de Schein et Van Maanen (Schein, 1971, 1978 ; Van Maanen & Schein, 1977) s'inscrivent dans une logique d'adéquation (de « *matching* ») et non d'interaction, et ceux de Gunz (1989) ne permettent pas d'articuler les deux niveaux d'analyse. En dehors de ces contributions, les deux perspectives sont traitées séparément. Côté organisation, Sonnenfeld et Peiperl (1988) identifient des systèmes types de carrière mais cette typologie descriptive ne laisse que peu de place à la contextualisation. Quant à la proposition de Slay et Taylor (2007) d'analyser l'effectivité des systèmes de carrière au travers du contrat psychologique (Rousseau, 1990), cette grille d'analyse ne permet pas d'entrer dans le cœur opérationnel de la dynamique organisationnelle. Finalement, le modèle contextuel d'analyse du système de gestion des carrières conceptualisé par Falcoz (2004) s'est avéré être le seul à concrètement « décortiquer » les mécanismes de cette dynamique organisationnelle. En outre, des contributions plus récentes s'attellent à reposer les jalons de l'*organizational career management* (e.g., Andresen, 2020 ; Bagdadli & Gianecchini, 2020) en proposant une actualisation éclairante de ses objectifs (OCM *outcomes*) et de ses pratiques (OCM *practices*). Côté individu, la littérature contemporaine foisonne de contributions s'intéressant aux différentes facettes du *career self-management* (e.g., De Vos & Soens, 2008 ; Inkson & Arthur, 2001 ; Jung & Takeuchi, 2018 ; Lent & Brown, 2013), mais la modélisation proposée par King (2004) s'est avérée, à son tour, être la seule qui « décortique » la dynamique individuelle, à la fois proactive et adaptative face aux acteurs organisationnels (CSM *behaviors*).

Si certains travaux prennent en compte la relation entre OCM et CSM (Bagdadli & Gianecchini, 2019 ; De Vos *et al.*, 2009 ; Sturges *et al.*, 2002, 2005 ; Van Laer *et al.*, 2021), c'est toujours pour étudier leurs effets respectifs ou conjoints sur le résultat individuel de la carrière, laissant la perspective organisationnelle en second plan si ce n'est en arrière-plan. Or, appréhender la *carrière* par la *dualité* agency/structure (Schneidhofer *et al.*, 2020) exige d'appréhender la *gestion des carrières* par la *dynamique* agency/structure, autrement dit d'observer l'influence réciproque de la dynamique individuelle d'autogestion de carrière (CSM) et de la dynamique organisationnelle de gestion des carrières (OCM). C'est précisément en ce point de ma

recherche que le cadre conceptuel des scripts de carrière a montré son pouvoir contributif. Avec l'appui des éléments de consolidation exposés précédemment, les scripts de carrière permettent d'articuler le processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel. Ainsi, après une première modélisation (cf. figure 9, p. 121) et sa mise à l'épreuve de mon analyse empirique sur le terrain de l'organisation judiciaire et des magistrats, il m'est possible d'en proposer une modélisation plus détaillée et plus aboutie (figure 17).

Figure 17 - Modélisation du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel



Description littérale du processus de gestion des carrières

Sous l'influence de son contexte institutionnel (environnement externe) et guidée par une intention stratégique (les OCM « *intended* » *outcomes*), l'organisation gère les carrières individuelles au travers de son OCM *system*. Celui-ci s'appuie sur un ensemble de règles de gestion des carrières, plus ou moins formelles et explicites, pouvant être dictées par un cadre juridique et/ou une volonté managériale. Les acteurs organisationnels *promeuvent* alors ces règles au travers d'actions de communication, d'information et de soutien (phase 1). Les scripts

de carrière *promus* se font les vecteurs de ces règles en encodant le sens qu'elles portent, les actions qu'elles prescrivent et les normes qu'elles pourvoient. Afin de concrètement guider les comportements des individus, les CSM *behaviors*, vers la finalité recherchée, les acteurs organisationnels *implémentent* ces règles, telles qu'elles sont encodées dans les scripts de carrière *promus*, en les mettant en pratique au travers des outils et des dispositifs de gestion des carrières (phase 2). Visant leur propre souhait de carrière (fondé dans les CSM *antecedents*), les individus agissent, effectuent des choix de mobilité et de formation, mobilisent leurs ressources relationnelles, manœuvrent leur équilibre vie privée/vie professionnelle, et, ce faisant, *énactent* les règles (phase 3). De leur interaction avec les acteurs organisationnels au travers des outils et des dispositifs de gestion, résultent leurs carrières réelles, desquelles émergent les scripts de carrière *énactés*. Ceux-ci encodent les règles telles qu'ils les ont reproduites, contournées, détournées, dénaturées en autogérant leur carrière, telles qu'ils les maintiennent ou les transforment (phase 4), et révèlent ainsi le résultat émergent de la gestion des carrières (les OCM « *actual* » *outcomes*).

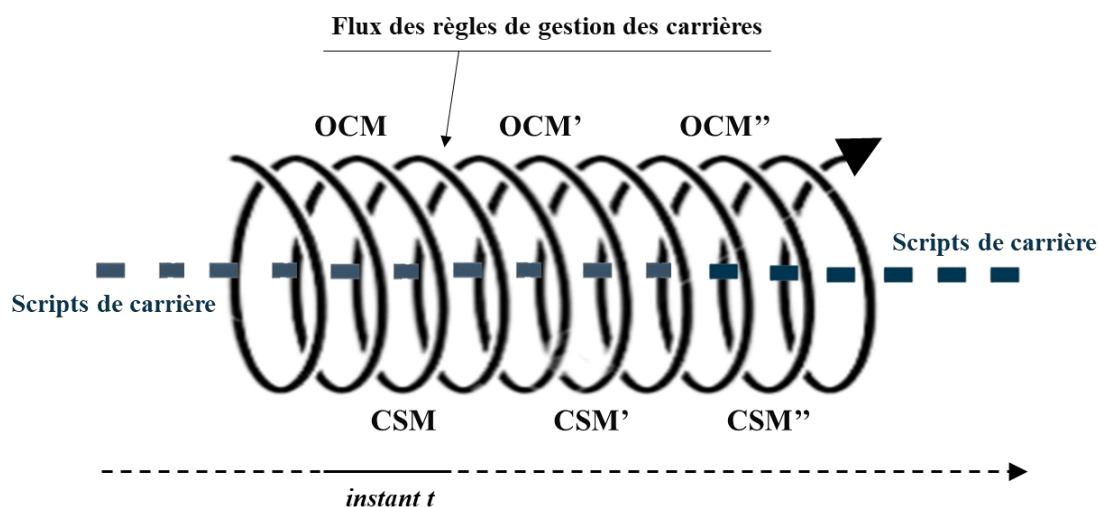
Ce processus permet de (re)questionner l'effectivité présumée de la traditionnelle logique *top-down* en confrontant la conception déterministe qui la sous-tend à la réalité de sa mise en pratique. Suivre le flux des règles de gestion des carrières met en évidence leur dimension certes ostensive mais aussi performative dans une logique *bottom-up*. Il permet ainsi d'intégrer la conception contemporaine de l'individu acteur de sa carrière sans pour autant présumer de sa liberté d'action telle qu'une part de la littérature sur la carrière a pu la concevoir de manière peu réaliste. Ici, l'individu agit mais dans un cadre qui lui est à la fois contraignant et habilitant. Enfin, ce processus permet de déplacer la focale sur le résultat organisationnel de la carrière et de (re)mettre en lumière le rôle stratégique que joue la gestion des carrières pour l'organisation. Alors que le cadre conceptuel des scripts de carrière n'a, jusque-là, jamais été mobilisé dans la recherche sur la *gestion* des carrières comme enjeu de gestion des ressources humaines, il permet d'en proposer une approche à la fois réaliste et critique.

2.3. Contribution pour une appréhension réaliste critique du résultat organisationnel de la carrière

Déplacer la focale sur le résultat organisationnel de la carrière implique de ne pas le tenir pour acquis et par conséquent, de distinguer le résultat recherché (les OCM *intended outcomes*) du

résultat réel (les OCM *actual outcomes*). Ce résultat réel est en devenir constant, il émerge de la pratique, de l'interaction entre les acteurs organisationnels et les individus acteurs, de la performance générative (Aggeri, 2017) des règles de gestion des carrières. Ce faisant, il fait « vivre » l'espace organisationnel et contribue à transformer l'organisation de l'intérieur, en la structurant et en la restructurant de manière continue. Mais l'opérationnalisation du processus de gestion des carrières ne capture qu'une « tranche » de cette réalité en perpétuel mouvement. Sa modélisation circulaire (cf. figure 17) est à appréhender comme un zoom sur une « tranche » actuelle du flux continu des règles de gestion des carrières. En effet, les données collectées à un instant t donnent à analyser les événements actuels qui portent les stigmates du passé et d'un futur anticipé parce qu'ils sont situés dans un continuum (Hussenot *et al.*, 2019). La récursivité du processus appelle ainsi à projeter ce flux dans une temporalité continue et à le représenter par une spirale (figure 18) qui figure la continuité des cycles d'interaction entre l'OCM et le CSM. En tant que cadre dynamique (Garbe & Duberley, 2021), les scripts de carrière évoluent à mesure qu'ils intermédiennent ces cycles.

Figure 18 - Le processus continu de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel



Appréhender le résultat organisationnel de la carrière dans sa réalité émergente, c'est adopter une approche critique de la conception instrumentaliste de la gestion des carrières qui, parce qu'elle objective une finalité stratégique, ne porte pas son attention sur les effets collatéraux des moyens mis en œuvre pour la concrétiser ou quand elle les prend en compte, n'opère que des ajustements marginaux ou symboliques (Adler *et al.*, 2007). Si l'instrumentalisation des carrières dans les réformes de modernisation de la fonction publique en est un exemple (*e.g.*, Bartoli & Blatrix, 2015 ; Bartoli & Trébucq, 2021 ; Desmarais *et al.*, 2021 ; Desmarais & Guerrero, 2004; Guérard & Scaillerez, 2008 ; Janand & Brillet, 2016), les résultats de mon

analyse empirique montrent que la gestion des carrières des magistrats par l'organisation judiciaire n'y échappe pas malgré ses singularités. C'est précisément par cette approche réaliste et critique du résultat organisationnel de la carrière que la gestion des carrières individuelles peut être appréhendée comme un levier RH de transformation organisationnelle.

« *If researchers were to once again turn concerted attention to how careers function as mechanisms for linking persons to institutions [structure], career theory might find itself at the very vanguard of organization studies. The puzzle of how action and structure are bound lies at the core of the all-too-artificial division of labor that currently separates micro-organizational from macro-organizational behavior. In positioning itself to bridge this gap by recovering the baton Hughes once carried, career theory might take a small step toward the illusive dream of a unified science of social organization* ». Telle était l'ambition portée par Barley à la fin de son chapitre fondateur sur les scripts de carrière en 1989 (p. 60). Le cours de la recherche sur la carrière n'a pas suivi cette voie. Cet appel resté sans réponse est relancé par Baruch et Peiperl en 2000, puis Jones et Dunn en 2007, non pas pour une science à part de la carrière mais pour une place de la carrière dans les sciences de l'organisation. En considérant le résultat *réel* de la carrière dans la perspective organisationnelle, la modélisation du processus de gestion des carrières que je propose contribue à repositionner la carrière au cœur des enjeux organisationnels, et ce faisant, à lui conférer une place, qu'elle peine jusque-là à prendre, dans le champ de l'étude des organisations⁷⁴.

2.4. Des contributions théoriques aux contributions managériales

« *Designing Career Systems : Are We Ready for it ?* » ? C'est ainsi que Bagdadli interpelle la communauté de la carrière dans un chapitre de synthèse du *Handbook of Career Studies* (2007, p. 497). Les contributions théoriques exposées précédemment peuvent servir d'appui au renouvellement du design des systèmes de gestion des carrières. En effet, elles invitent les organisations, certes publiques mais aussi privées, à intégrer la dynamique co-générative de la gestion des carrières et son fonctionnement systémique dans l'établissement des règles de gestion ainsi que dans la conception des dispositifs et des outils de gestion. Plutôt que d'imposer de manière unilatérale des nouvelles formules toutes faites qui s'empilent sur les anciennes, sans s'adapter aux spécificités des organisations et de leur contexte, il s'agirait d'envisager une cogestion des carrières entre des individus qui seraient à la fois acteurs et accompagnés, et des

⁷⁴ Une contribution qui est justement au cœur du projet d'article sur lequel je travaille avec Wolfgang Mayrhofer.

acteurs organisationnels qui seraient à la fois moteurs et facilitateurs. Intégrer ainsi la logique *bottom-up* comme le corollaire indissociable de la logique *top-down* pourrait inciter à repenser la centralisation des systèmes de gestion des carrières en redonnant du pouvoir d'action aux managers locaux. Quant au résultat organisationnel de la carrière, il gagnerait à se coconstruire en s'inscrivant dans une logique d'évaluation continue, non pas dans une démarche descendante de contrôle de son effectivité (Guérin & Wils, 1992) mais dans une démarche de co-évaluation qui permette de prendre en compte la réalité du terrain à mesure que les carrières individuelles la façonnent. Cette démarche permettrait de porter une attention particulière au contrat psychologique tel que Slay et Taylor (2007) le proposent et de la nature des promesses de carrière que l'organisation est en capacité de formuler sans que la pratique ne les dévoie.

Par ailleurs, la mobilisation du concept des scripts de carrière a permis d'appréhender la carrière sous le prisme de la mobilité, leur dimension comportementale donnant à observer et à analyser les parcours que la mobilité façonne. Si le cas de la carrière des magistrats peut paraître « extrême » au regard de la place nodale accordée à la mobilité, il a offert la possibilité de zoomer sur une composante de la carrière organisationnelle qui est au cœur des préoccupations actuelles. En effet, tel que l'argumentent Pralong et Taskin (2023) dans un récent article publié dans *The Conversation*, « la gestion des carrières est devenue une gestion des mobilités » que ce soit pour l'individu ou l'organisation. Dans un environnement de plus en plus incertain, qui demande à la fois de s'adapter et de se sécuriser, l'organisation se débat entre le besoin de flexibilité (à la fois quantitative, qualitative, spatiale et temporelle) et le besoin de stabilité de ses ressources humaines. La question de la mobilité (re)devient donc critique⁷⁵ pour les organisations. Concevoir un système de gestion des carrières qui puisse relever ce défi, c'est non seulement intégrer la mobilité dans son caractère protéiforme (et non plus uniquement hiérarchique) mais aussi l'appréhender « comme un processus de construction sociale dont la gestion ne peut se réduire à l'intervention instrumentale » (Notais & Perret, 2012, p. 134).

3. Ouverture vers de nouvelles perspectives de recherche

Si mon analyse empirique a permis de saisir une « tranche » actuelle de la gestion des carrières des magistrats au sein de l'organisation judiciaire, elle appelle à se prolonger dans le temps

⁷⁵ C'est d'ailleurs l'axe retenu par l'ouvrage collectif au sein duquel le chapitre théorique sur les scripts de carrière, que j'ai co-écrit avec Emmanuelle Garbe, sera publié en octobre 2023 ; le titre d'ouvrage retenu par ses éditeurs, Pihel, Pralong et Ventolini étant : *La gestion des carrières : une approche par les mobilités*.

pour continuer à suivre le flux des règles de gestion des carrières (*cf.* figure 18) à mesure que les effets du projet de modernisation se manifestent (*cf.* la nouvelle loi de programmation 2023-2027) et que les nouveaux profils de magistrats (les outsiders tacticiens) construisent leur carrière. C'est en ce point que l'approche longitudinale du processus suggérée par Barley (1989) fait sens, en réitérant l'analyse pour se saisir d'une future « tranche » de la gestion des carrières des magistrats. Par ailleurs, mon analyse empirique fondée sur un matériau qualitatif gagnerait à être étayée par une analyse quantitative qui permettrait d'apprécier la valeur représentative des parcours que j'ai identifiés en observant la réalité des carrières objectives des magistrats. En effet, l'organisation judiciaire disposerait d'un annuaire qui recense les éléments de carrière des magistrats, c'est d'ailleurs sur cette base que Demoli et Willemez ont mené en 2019 une étude quantitative de la morphologie du corps judiciaire.

De plus, il est à rappeler que l'organisation judiciaire ne se réduit pas à la figure tutélaire du magistrat. Les magistrats accomplissent leur mission de Justice avec le soutien de quelques 11000 greffiers, une profession en mal-être qui se fait de plus en plus entendre⁷⁶. Ceux-ci forment l'autre corps, de fonctionnaires cette fois, qui compose les ressources humaines de l'organisation judiciaire. La gestion de leurs carrières est scindée de celle des magistrats, avec deux Sous-directions RH distinctes à l'administration centrale. Pour autant, en plus de toutes deux contribuer au fonctionnement de l'organisation judiciaire, les frontières qui les séparent ne sont pas imperméables, certains des magistrats reconvertis interrogés les ayant justement franchies. Il serait ainsi intéressant d'appréhender le résultat organisationnel de la carrière en observant aussi la carrière des greffiers. Lionel Jacquot (sociologie) et Sylvie Pierre-Maurice (droit), déjà coresponsables de la recherche portant sur la GRH des magistrats en France et en Europe à laquelle j'ai participé, ont initié un nouveau projet de recherche destiné aux agents des greffes (celui-ci démarrera en janvier 2024). M'ayant intégrée à l'équipe pluridisciplinaire qu'ils ont nouvellement constituée à cet effet, mon approche gestionnaire permettrait d'apporter un éclairage sur la carrière des greffiers et sur la manière dont elle contribue à structurer l'organisation judiciaire concomitamment à celle des magistrats.

Mais au-delà de l'organisation judiciaire qui a constitué mon terrain d'exploration pour ma recherche doctorale, le processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel qu'il m'a permis de modéliser (*cf.* figure 17) appelle à être mis à l'épreuve d'autres terrains empiriques, qu'il s'agisse d'organisations publiques ou privées. En effet, la consolidation du cadre conceptuel des scripts de carrière et la possibilité qu'elle offre de se saisir du résultat

⁷⁶ <https://www.dalloz-actualite.fr/flash/justice-face-greve-des-greffes>

organisationnel de la carrière ouvrent des perspectives de recherche critiques et prometteuses dans le champ de la gestion des ressources humaines et des études de l'organisation, et peut-être plus précisément dans celui des *critical management studies* (Adler *et al.*, 2007).

Mon chapitre préliminaire relatant la petite histoire de ma thèse s'est clôturé par une référence à l'index de Davis en relevant une des propositions de recherche parmi celles qu'il considèrent comme pouvant être intéressantes : « *what seems to be an organized (structured) phenomenon is in reality a disorganized (unstructured) phenomenon* », « *or organized in another way* » (1971, p. 313). En choisissant de porter une attention particulière au résultat organisationnel de la carrière, ma recherche s'est efforcée de montrer l'intérêt de dépasser sa seule considération intentionnelle dans une approche instrumentaliste, au bénéfice d'une approche réaliste critique qui permet de considérer sa réalité émergente, autrement structurée et structurante. Un intérêt qui, je l'espère, trouvera écho tant sur le plan scientifique que managérial pour contribuer à une transformation des organisations contemporaines plus adaptée et socialement responsable...

Bibliographie

- ABRAHAM, J. (2004). Marché interne du travail : Enjeux et limites de la mobilité. In S. Guerrero, J.-L. Cerdin, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives* (p. 35-54). Vuibert.
- ABRAHAM, J., & BRILLET, F. (2008). L'olf : De l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH. *Politiques et Management Public*, 26(2), p. 15-30.
- ADLER, P. S., FORBES, L. C., & WILLMOTT, H. (2007). Critical Management Studies. *Academy of Management Annals*, 1(1), p. 119-179.
- AGGERI, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations : Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement*, 20(1), p. 28-69.
- AKKERMANS, J., & HIRSCHI, A. (2023). Career proactivity : Conceptual and theoretical reflections. *Applied Psychology*, 72(1), p. 199-204.
- ALDERFER, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. Free Press.
- ALLARD-POESI, F., & PERRET, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 14-46). Dunod.
- ANDRESEN, M. (2020). Organizational career management outcomes. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge Companion to Career Studies* (p. 219-241). Routledge.
- ANDRESEN, M., et al. (2020). Careers in context : An international study of career goals as mesostructure between societies' career-related human potential and proactive career behaviour. *Human Resource Management Journal*, 30(3), p. 365-391.
- ARTHUR, M. B. (1994). The boundaryless career : A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), p. 295-306.
- ARTHUR, M. B. (2008). Examining contemporary careers : A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61(2), p. 163-186.
- ARTHUR, M. B. (2010). Promoting career studies in theory and practice. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 23(1), p. 4-8.
- ARTHUR, M. B. (2014). The boundaryless career at 20 : Where do we stand, and where can we go ? *Career Development International*, 19(6), p. 627-640.
- ARTHUR, M. B., CLAMAN, P. H., & DEFILLIPPI, R. J. (1995). Intelligent Enterprise, Intelligent Careers. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), p. 7-22.
- ARTHUR, M. B., HALL, D. T., & LAWRENCE, B. S. (1989a). Generating new directions in career theory : The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (p. 7-25). Cambridge University Press.
- ARTHUR, M. B., HALL, D. T., & LAWRENCE, B. S. (1989b). *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press.
- ARTHUR, M. B., KHAPOVA, S. N., & WILDEROM, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), p. 177-202.

- ARTHUR, M. B., & ROUSSEAU, D. M. (1996a). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), p. 28-39.
- ARTHUR, M. B., & ROUSSEAU, D. M. (Eds.). (1996b). *The boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- BACH, S., & BORDOGNA, L. (2011). Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), p. 2281-2294.
- BAGDADLI, S. (2007). Designing Career Systems : Are We Ready for it ? In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (p. 497-501). Sage Publications.
- BAGDADLI, S., & GIANECCHINI, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success : A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), p. 353-370.
- BAGDADLI, S., & GIANECCHINI, M. (2020). HRM/organizational career management systems and practices. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge Companion to Career Studies* (p. 365-381). Routledge.
- BANDURA, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), p. 164-180.
- BARDWICK, J. M. (1986). *The plateauing trap : How to avoid it in your career and your life*. American Management Association.
- BARLEY, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions : The legacy of the Chicago School of Sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (p. 41-65). Cambridge University Press.
- BARLEY, S. R. (2015). Why the Internet Makes Buying a Car Less Loathsome : How Technologies Change Role Relations. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), p. 31-60.
- BARLEY, S. R., & TOLBERT, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration : Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), p. 93-117.
- BARTOLI, A., & BLATRIX, C. (2015). *Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'action* (4ème édition). Dunod.
- BARTOLI, A., & TREBUCQ, S. (2021). Management des paradoxes et de la complexité dans les systèmes publics. *Gestion et management public*, 9(3), p. 6-8.
- BARUCH, Y. (2004). Transforming careers:from linear to multidirectional career paths : Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), p. 58-73.
- BARUCH, Y., & PEIPERL, M. (2000). Career management practices : An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), p. 347-366.
- BARUCH, Y., & VARDI, Y. (2016). A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers : Toward a Realistic Discourse: The Dark Side of Contemporary Careers. *British Journal of Management*, 27(2), p. 355-372.
- BAUMARD, P., & IBERT, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 105-128). Dunod.
- BECKER, G. S. (1962). Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), p. 9-49.

- BELL, N. E., & STAW, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (p. 232-251). Cambridge University Press.
- BENDER, A.-F., DEJOUX, C., & WECHTLER, H. (2009). Carrières nomades et compétences émotionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73(3), p. 19-36.
- BESSIERE, C., GOLLAC, S., & MILLE, M. (2016). Féminisation de la magistrature : Quel est le problème ? *Travail, genre et sociétés*, 2(2), p. 175-180.
- BEVORT, F., & STJERNE, I. S. (2020). Multilevel career analysis in the film industry and professional service firms Exploring the roles of relations and institutions in bounding careers. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge Companion to Career Studies* (p. 275-292). Routledge.
- BEZES, P., & MUSSELIN, C. (2015). Le new public management : Entre rationalisation et marchandisation ? In *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?* (p. 125-152). Presses de Sciences Po.
- BHASKAR, R. (1975). *A realist theory of science* (Routledge).
- BHASKAR, R. (2016). *The order of natural necessity : A kind of introduction to critical realism* (Garry Hawke).
- BLANC, A., DRUCKER-GODARD, C., & EHLINGER, S. (2014). Exploitation des données textuelles. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 551-573). Dunod.
- BLAU, P. M. (1956). Social Mobility and Interpersonal Relations. *American Sociological Review*, 21(3), p. 290-295.
- BOIGEOL, A. (2000). Les magistrats « hors les murs ». *Droit et société*, 44(1), p. 225-247.
- BOURDIEU, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice* (1^{re} Ed.). Cambridge University Press.
- BOURDIEU, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (p. 241-258). Greenwood.
- BRILLET, F., & JANAND, A. (2016). Pratique de la mobilité interne au sein de deux entreprises publiques : Une relation dyadique entre fins et moyens. *Recherches en sciences de gestion*, 112(1), p. 121-152.
- BROWN, R. (1982). Work histories, career strategies and the class structure. In A. Giddens & G. Mackenzie (Eds.), *Social Class and the Division of Labour* (p. 119-136). Cambridge University Press.
- CADIET, L. (2010). La justice face aux défis du nombre et de la complexité. *Les Cahiers de la Justice*, 1(1), p. 13-33.
- CADIN, L., BENDER, A.-F., & DE SAINT-GINIEZ, V. (1999). Au-delà des frontières organisationnelles, les carrières nomades, facteurs d'innovation. *Revue française de gestion*, 126, p. 58-67.
- CADIN, L., BENDER, A.-F., DE SAINT-GINIEZ, V., & PRINGLE, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux. *Revue de gestion des ressources humaines*, 37, p. 76-96.
- CAPPELLEN, T., & JANSSENS, M. (2010). Enacting global careers : Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), p. 687-706.

- CAPPELLINA, B. (2018). *Quand la gestion s'empare de la Justice : De la fabrique européenne aux tribunaux* [Thèse de Doctorat]. Sciences Po, Université de Bordeaux.
- CERDIN, J. L. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management & Avenir*, 1(1), p. 155-175.
- CHANLAT, J.-F. (1992). Peut-on encore faire carrière ? *Revue Internationale de Gestion*, 17(3), p. 100-111.
- CHARREIRE-PETIT, S., & DURIEUX, F. (2014). Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 76-104). Dunod.
- CHATELAIN-PONROY, S., & DEVILLE, A. (2021). Le cas de l'hôpital : Administration n'est pas gestion. *Finance & Gestion*, février, p. 51-52.
- CHELLE, E. (2011). Une politique de récompense dans la haute magistrature : Le cas de la prime de rendement. *Droit et société*, 78(2), p. 407-427.
- CHIA, R., & LANGLEY, A. (2004). The First Organization Studies Summer Workshop : Theorizing Process in Organizational Research (call for papers). *Organization Studies*, 25(8), p. 1486.
- CHUDZIKOWSKI, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), p. 298-306.
- CHUDZIKOWSKI, K., & MAYRHOFER, W. (2011). In search of the blue flower? Grand social theories and career research : The case of Bourdieu's theory of practice. *Human Relations*, 64(1), p. 19-36.
- CLARKE, M. (2013). The organizational career : Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), p. 684-703.
- COLLIN, A., & WATTS, A. G. (1996). The death and transfiguration of career—and of career guidance ? *British Journal of Guidance & Counselling*, 24(3), p. 385-398.
- COLLIN, A., & YOUNG, R. A. (1986). New Directions for Theories of Career. *Human Relations*, 39(9), p. 837-853.
- COMMAILLE, J., & HUREL, B. (2011). La réforme de la justice française. Un enjeu entre instrumentalisation et démocratie. *Droit et société*, 78(2), p. 391-404.
- CORDELIER, B., VASQUEZ, C., & MAHY, I. (2011). L'organisation en mouvement : Action, temporalité et processus. Introduction. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 5, p. 1-8.
- DANET, J. (2017). *Mouvements et mobilités d'un corps. Une étude des « transparences », au siège et au parquet (années 2015 et 2016)* [Rapport institutionnel]. Conseil supérieur de la magistrature.
- DANY, F. (2001). La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion. In P. Bouffartigue, *Les cadres : La grande rupture* (p. 207-219). La Découverte.
- DANY, F. (2003). 'Free actors' and organizations : Critical remarks about the new career literature, based on French insights. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), p. 821-838.
- DANY, F. (2004). La théorie des carrières, d'où venons-nous et où allons-nous ? In S. Guerrero, J.-L. Cerdin, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives* (p. 335-349). Vuibert.

- DANY, F. (2012). La gestion des carrières. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines : Théories, instruments, méthodes, auteurs* (3ème édition, p. 144-150). Vuibert.
- DANY, F. (2014). Time to change: The added value of an integrative approach to career research. *Career Development International*, 19(6), p. 718-730.
- DANY, F., & LIVIAN, Y.-F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres : Employabilité, individualisation et vie au travail*. Vuibert.
- DANY, F., LOUVEL, S., & VALETTE, A. (2011). Academic careers: The limits of the 'boundaryless approach' and the power of promotion scripts. *Human Relations*, 64(7), p. 971-996.
- DANY, F., PIHEL, L., & ROGER, A. (2013). *La gestion des carrières : Populations et contextes*. Vuibert.
- DAVIS, M. S. (1971). That's Interesting! Towards a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology. *Philosophy of the Social Sciences*, 1(2), p. 309-344.
- DE VOS, A., & CAMBRÉ, B. (2017). Career Management in High-Performing Organizations : A Set-Theoretic Approach. *Human Resource Management*, 56(3), p. 501-518.
- DE VOS, A., CLIPPELEER, I., & DEWILDE, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), p. 761-777.
- DE VOS, A., DEWETTINCK, K., & BUYENS, D. (2008). To move or not to move ? : The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), p. 156-175.
- DE VOS, A., DEWETTINCK, K., & BUYENS, D. (2009). The professional career on the right track : A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, p. 55-80.
- DE VOS, A., & SOENS, N. (2008). Protean attitude and career success : The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), p. 449-456.
- DEMAZIERE, D. (2008). L'entretien biographique comme interaction négociations, contre-interprétations, ajustements de sens : *Langage et société*, 123(1), p. 15-35.
- DEMAZIERE, D., & DUBAR, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques, l'exemple des récits d'insertion* (Essais et recherches, Nathan).
- DEMOLI, Y., & WILLEMEZ, L. (2019). *L'âme du corps. La magistrature française dans les années 2010 : Morphologie, mobilité et conditions de travail* (Rapport de recherche 16.11). Laboratoire PRINTEMPS et Mission de recherche Droit et Justice.
- DESMARAIS, C., DUBOULOZ, S., & BICHON, A. (2021). L'hybridation des pratiques de gestion des ressources humaines. Le cas de la fonction publique territoriale française. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 87(1), p. 175-193.
- DESMARAIS, C., & GUERRERO, S. (2004). La carrière dans le secteur public. In S. Guerrero, J.-L. Cerdin, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives* (p. 211-225). Vuibert.
- DOERINGER, P. B., & PIORE, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. D.C. Heath.

- DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S., & GRENIER, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 297-331). Dunod.
- DUBAR, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue Française de Sociologie*, 33(4), p. 505-529.
- DUBERLEY, J., COHEN, L., & MALLON, M. (2006). Constructing Scientific Careers : Change, Continuity and Context. *Organization Studies*, 27(8), p. 1131-1151.
- DUMEZ, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Libellio*, 7(4), p. 47-58.
- DUMEZ, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Libellio*, 8(3), 3 p. -9.
- DUMEZ, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(112), p. 29-42.
- DUMEZ, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (2ème édition). Vuibert.
- DURKHEIM, E. (1895). *Les règles de la méthode sociologique*. Librairie Felix Alcan.
- DURKHEIM, E. (1922). *De la division du travail social* (4ème édition/1ère édition en 1893). Librairie Felix Alcan.
- ERIKSON, E. H. (1950). *Childhood and society*. Penguin books.
- EVETTS, J. (1992). Dimensions of Career : Avoiding Reification in the Analysis of Change. *Sociology*, 26(1), p. 1-21.
- FALCOZ, C. (2004). Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail. In S. Guerrero, J.-L. Cerdin, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives* (p. 17-34). Vuibert.
- FALCOZ, C. (2011). *Pour en finir avec les carrières sans frontière-Prolonger et dépasser le courant des 'boundaryless career' pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières*. 22^{ème} Congrès de l'AGRH.
- FAVEREAU, O. (1989). Marchés internes, marchés externes. *Revue économique*, 40(2), p. 273-328.
- FERRARY, M. (1994). Dualisme du marché du travail de la firme. Investissement de forme, coûts de transaction et comportements stratégiques des acteurs sociaux. *Revue française d'économie*, 9(4), p. 85-135.
- FORD, J. D., & BACKOFF, R. W. (1988). Organizational change in and out of dualities and paradox. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management* (p. 81-121). Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- GARBE, E. (2015). *La construction des carrières dans une perspective agence/structure. Une étude de la construction des carrières humanitaires dans le cadre de la professionnalisation du secteur nonprofit* [Thèse de Doctorat]. ESCP Europe, Université Paris Ouest.
- GARBE, E., & CADIN, L. (2015). Comprendre les interactions entre scripts de carrière et action individuelle : Le cas du secteur humanitaire. @GRH, 17(4), p. 59-85.

- GARBE, E., & DUBERLEY, J. (2021). How careers change : Understanding the role of structure and agency in career change. The case of the humanitarian sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), p. 2468-2492.
- GAVARD-PERRET, M.-L., GOTTELAND, D., HAON, C., & JOLIBERT, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3ème édition). Pearson.
- GIDDENS, A. (1984). *The Constitution of Society : Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- GIOIA, D. A., & POOLE, P. P. (1984). Scripts in Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 9(1), p. 449-459.
- GOFFMAN, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- GRASSER, B. (2021). Practice Turn et GRH. In R. Beaujolin & E. Oiry (Eds.), *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (p. 351-364). EMS Editions.
- GRENIER, C., & JOSSEMAND, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 129-165). Dunod.
- GUERARD, S., & SCAILLEREZ, A. (2008). La GRH est-elle au service d'une gestion publique plus performante ? *Annuaire des collectivités locales*, 28(1), p. 27-41.
- GUERIN, G., & WILS, T. (1992). La gestion des carrières, une typologie des pratiques. *Gestion*, 17(3), p. 48-63.
- GUNZ, H. (1989). The Dual Meaning of Managerial Careers : Organizational and Individual Levels of Analysis. *Journal of Management Studies*, 26(3), p. 225-250.
- GUNZ, H. (2012). *A rose by any other name : Scripts, fields, logics, and systems*. Academy of Management Annual Meeting.
- GUNZ, H., BERGMANN LICHTEN, B., & LONG, R. (2002). Self-Organization in Career Systems : A View from Complexity Science. *M@n@gement*, 5(1), p. 63-88.
- GUNZ, H., LAZAROVA, M. B., & MAYRHOFER, W. (Eds.). (2020). *The Routledge Companion to Career Studies*. Routledge.
- GUNZ, H., & MAYRHOFER, W. (2017a). Exploring Career as a Concept. In H. Gunz & W. Mayrhofer, *Rethinking Career Studies* (p. 21-37). Cambridge University Press.
- GUNZ, H., & MAYRHOFER, W. (2017b). *Rethinking Career Studies*. Cambridge University Press.
- GUNZ, H., MAYRHOFER, W., & LAZAROVA, M. (2020). The concept of career and the field(s) of career studies. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge Companion to Career Studies* (p. 11-24). Routledge.
- GUNZ, H., & PEIPERL, M. (Eds.). (2007). *Handbook of Career Studies*. Sage Publications.
- GUNZ, H., PEIPERL, M., & TZABBAR, D. (2007). Boundaries in the Study of Career. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (p. 471-494). Sage Publications.
- HALL, D. T. (1996a). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), p. 8-16.
- HALL, D. T. (1996b). *The career is dead-Long live the career : A relational approach to careers*. Jossey-Bass Publishers.

- HLADY-RISPAL, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 253(8), p. 251-266.
- HOLLAND, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6(1), p. 35-45.
- HOLLAND, J. L. (1973). *Making vocational choices : A theory of careers*. Prentice-Hall.
- HOOD, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), p. 3-19.
- HOOD, C. (1995). The "new public management" in the 1980s : Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(3), p. 93-109.
- HOOD, C., & PETERS, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management : Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), p. 267-282.
- HUGHES, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, 43(3), p. 404-413.
- HUGHES, E. C. (1958). *Men and their work*. The Free Press.
- HUSSENOT, A., BOUTY, I., & HERNES, T. (2019). Suivre et retranscrire l'organisation à partir des approches processuelles. In L. Garreau & P. Romelaer (Eds.), *Méthodes de recherche qualitatives innovantes* (p. 125-144). Economica.
- INKSON, K., & ARTHUR, M. B. (2001). How to Be a Successful Career Capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), p. 48-61.
- INKSON, K., GUNZ, H., GANESH, S., & ROPER, J. (2012). Boundaryless Careers : Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 33(3), p. 323-340.
- JACKSON, W. A. (1999). Dualism, duality and the complexity of economic institutions. *International Journal of Social Economics*, 26(4), p. 545-558.
- JACQUOT, L., & PIERRE-MAURICE, S. (2024). Configurations organisationnelles et conventions de gestion des ressources humaines dans les tribunaux judiciaires. Une lecture multidisciplinaire de la crise du modèle français de la justice. *Les cahiers du Droit* (à paraître).
- JACQUOT, L., PIERRE-MAURICE, S., MERCIER, E., SCHOENAERS, F., NORD, N., & SIDI ALI CHERIF, N. (2022). *Justice et magistrat-es : Une GRH en miettes ? Une analyse contextualiste, comparative et pluridisciplinaire* (Rapport de recherche 18.30). Laboratoire CEREFIGE de l'Université de Lorraine et Institut des Etudes et de la Recherche sur le Droit et la Justice.
- JANAND, A., & BRILLET, F. (2016). La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : Entre fins et moyens. *Gestion et management public*, 4-1(3), p. 29-43.
- JEANNOT, G. (2005). Gérer les carrières des cadres de la fonction publique ? *Revue française d'administration publique*, 116(4), p. 553-559.
- JIANG, Z., WANG, Y., LI, W., PENG, K. Z., & WU, C. (2023). Career proactivity : A bibliometric literature review and a future research agenda. *Applied Psychology*, 72(1), p. 144-184.
- JONES, C., & DUNN, M. B. (2007). Careers and Institutions : The Centrality of Careers to Organizational Studies. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (p. 437-450). Sage Publications.

- JOYEAU, A., ROBERT-DEMONTROND, P., & SCHMIDT, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : Principes, portée, limites. *Management & Avenir*, 34(4), p. 14-39.
- JUNG, Y., & TAKEUCHI, N. (2018). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction : The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations*, 71(1), p. 73-102.
- KANTER, R. M. (1989). Careers and the wealth of nations : A macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (p. 506-521). Cambridge University Press.
- KECHIDI, M. (2005). La théorie de la structuration : Une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations industrielles*, 60(2), p. 348-369.
- KHAPOVA, S. N., & ARTHUR, M. B. (2011). Interdisciplinary approaches to contemporary career studies. *Human Relations*, 64(1), p. 3-17.
- KING, Z. (2004). Career self-management : Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), p. 112-133.
- KOENIG, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 9, p. 4-17.
- KOENIG, G. (2006). Théories mode d'emploi. *Revue française de gestion*, 160(1), p. 9-27.
- LANGLEY, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), p. 691-710.
- LANGLEY, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), p. 271-282.
- LAROCHE, P., GUERY, L., MOULIN, Y., SALESINA, M., & STÉVENOT, A. (2019). *GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck Supérieur.
- LAUDEL, G., BIELICK, J., & GLÄSER, J. (2019). 'Ultimately the question always is : "What do I have to do to do it right ?"' Scripts as explanatory factors of career decisions. *Human Relations*, 72(5), p. 932-961.
- LAWRENCE, B. S. (2011). Careers, social context and interdisciplinary thinking. *Human Relations*, 64(1), p. 59-84.
- LECOQ, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. In N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire, & J. Le Goff (Eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion* (p. 173-192). EMS Editions.
- LENT, R. W., & BROWN, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management : Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), p. 557-568.
- LEVINSON, D. J. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. Knopf.
- LIVIAN, Y.-F. (2004). Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés. In S. Guerrero, J.-L. Cerdin, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives* (p. 9-16). Vuibert.
- LOUART, P. (2013). Carrières et contextes : Des pistes pour repenser les recherches sur les carrières ? In F. Dany, L. Pihel, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières : Populations et contextes* (p. 7-13). Vuibert.

- MAINIERO, L. A., & SULLIVAN, S. E. (2005). Kaleidoscope careers : An alternate explanation for the “opt-out“ revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), p. 106-123.
- MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- MATTIJS, J. (2006). Implications managériales de l’indépendance de la justice. *Pyramides*, 11, p. 65-102.
- MATYJASIK, N., & GUENOUN, M. (2019). *En finir avec le New Public Management*. Gestion publique.
- MAYRHOFFER, W., & GUNZ, H. (2020). Times is of the essence : The temporal dimension of careers. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge Companion to Career Studies* (p. 111-127). Routledge.
- MAYRHOFFER, W., GUNZ, H., & VERBRUGGEN, M. (2015). Careers : Multi-level Issues in Theory, Methodology and Empirical Research. *Call for papers*. 31st EGOS Colloquium.
- MAYRHOFFER, W., MEYER, M., & STEYRER, J. (2007). Contextual issues in the study of careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (p. 215-240). Sage Publications.
- MEISSONIER, R. (2022). Roy Bhaskar. Le réalisme critique britannique. In Y.-F. Livian & M. Bidan (Eds.), *Les grands auteurs aux frontières du management* (p. 147-156). EMS Editions.
- MEYER, H.-D. (1995). Organizational Environments and Organizational Discourse : Bureaucracy between Two Worlds. *Organization Science*, 6(1), p. 32-43.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Université.
- MILLER, D. C., & FORM, W. H. (1951). *Industrial Sociology : The Sociology of Work Organizations*. Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d’Organisation.
- MIRVIS, P. H., & HALL, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), p. 365-380.
- MOORE, C., GUNZ, H., & HALL, D. (2007). Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organization Studies. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (p. 13-38). Sage Publications.
- MUSCA, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : L’étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), p. 153-176.
- NOTAIS, A., & PERRET, V. (2012). La mobilité interne ou la conquête de l’espace professionnel. *Revue française de gestion*, 226(7), p. 121-135.
- PARKER, P., & ARTHUR, M. B. (2004). Coaching for Career Development and Leadership Development : An Intelligent Career Approach. *Australian Journal of Career Development*, 13(3), p. 55-60.
- PARSONS, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Houghton Mifflin.
- PEIPERL, M., & BARUCH, Y. (1997). Back to square zero : The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), p. 7-22.
- PERRET, V., & JOSSERAND, E. (2003). La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l’organisation. In V. Perret & E. Josserand (Eds.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations* (p. 5-22). Ellipses.

- PETTIGREW, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), p. 267-292.
- PICHAULT, F. (2008). La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines. *Télescope*, 14(3), p. 64-72.
- PICHAULT, F., & NIZET, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2ème édition mise à jour). Ed. Points.
- PINK, D. H. (2001). *Free Agent Nation : How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live*. Warner Books.
- POLLITT, C. (2007). Convergence or Divergence : What has been Happening in Europe ? In C. Pollitt, S. Van Thiel, & V. Homburg (Eds.), *New Public Management in Europe* (p. 10-25). Palgrave Macmillan UK.
- PRALONG, J. (2010). Les « mondes de la carrière » : Le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 77(3), p. 56-76.
- PRALONG, J. (2021). Quelles théories pour analyser les carrières ? In R. Beaujolin & E. Oiry (Eds.), *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (p. 129-149). EMS Editions.
- PRALONG, J., & PERETTI-NDIAYE, M. (2016). Les cadres devraient-ils être « nomades » ? : Scripts de carrière et qualité de carrière de cadres français. *Revue française de gestion*, 260(7), p. 91-109.
- PRALONG, J., & TASKIN, L. (2023). Gestion des carrières : Vers un nouveau modèle entre flexibilité et stabilité ? *The Conversation*.
- RAPIN, J., & GENDRON, S. (2022). Le réalisme critique : La valeur de sa réflexion ontologique et épistémologique pour la créativité méthodologique des chercheurs qualitatifs engagés en faveur d'une transformation plus juste des structures. *Recherches qualitatives - Hors-série « Les Actes »*, 26, p. 67-81.
- ROGER, A., & VENTOLINI, S. (2004). *La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques*. 15^{ème} Congrès de l'AGRH.
- ROMELAER, P. (2005). L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 100-137). De Boeck Supérieur.
- ROSENBAUM, J. E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Academic Press.
- ROUSSEAU, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), p. 389-400.
- SCHANK, R. C., & ABELSON, R. P. (1977). *Scripts, plans, goals and understanding : An inquiry into human knowledge structures*. Lawrence Erlbaum Associates.
- SCHEIN, E. H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career : A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), p. 401-426.
- SCHEIN, E. H. (1978). *Career dynamics : Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley.
- SCHEIN, E. H. (1996). Career anchors revisited : Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), p. 80-88.

- SCHNEIDHOFER, T. M., HOFBAUER, J., & TATLI, A. (2020). On the agency/structure debate in careers research. A bridge over troubled water. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge Companion to Career Studies* (p. 59-74). Routledge.
- SIDI ALI CHERIF, N., & GARBE, E. (2023a). La carrière entre perspectives cognitive et comportementale : Une étude des scripts de carrière des magistrats au sein de l'institution judiciaire. @GRH, 48(3), p. 133-161.
- SIDI ALI CHERIF, N., & GARBE, E. (2023b). Les scripts de carrière pour mieux comprendre la complexité des mobilités entre individu et institution : Réflexions conceptuelles et perspectives de recherche. In L. Pihel, J. Pralong, & S. Ventolini (Eds.), *La gestion des carrières : Une approche par les mobilités* (à paraître). Vuibert.
- SLAY, H., & TAYLOR, M. (2007). Career Systems and Psychological Contracts. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (p. 377-398). Sage Publications.
- SONNENFELD, J. A. (1989). Career system profiles and strategic staffing. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (p. 202-224). Cambridge University Press.
- SONNENFELD, J. A., & KOTTER, J. P. (1982). The Maturation of Career Theory. *Human Relations*, 35(1), p. 19-46.
- SONNENFELD, J. A., & PEIPERL, M. (1988). Staffing Policy as a Strategic Response : A Typology of Career Systems. *Academy of Management Review*, 13(4), p. 588-600.
- SPURK, D., HIRSCHI, A., & DRIES, N. (2019). Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success : Competing Perspectives and Future Directions. *Journal of Management*, 45(1), p. 35-69.
- STAKE, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd edition, p. 443-466). Sage Publications.
- STURGES, J., CONWAY, N., GUEST, D., & LIEFOOGHE, A. (2005). Managing the career deal : The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), p. 821-838.
- STURGES, J., GUEST, D., CONWAY, N., & DAVEY, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), p. 731-748.
- SULLIVAN, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers : A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), p. 457-484.
- SULLIVAN, S. E., & ARTHUR, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept : Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), p. 19-29.
- SULLIVAN, S. E., & BARUCH, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research : A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), p. 1542-1571.
- SUPER, D. E. (1953). Theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, p. 185-190.
- SUPER, D. E. (1957). *The psychology of careers*. Harper & Row.
- SUPER, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), p. 282-298.

- SUUTARI, V., & TAKA, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, 23(9), p. 833-847.
- TAMS, S., & ARTHUR, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers : Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), p. 629-646.
- THIETART, R.-A. (Ed.). (2014). *Méthodes de recherche en management* (4ème édition). Dunod.
- TSOUKAS, H., & CHIA, R. (2002). On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- VAILLANT, G. E. (1977). *Adaptation to life*. Little Brown.
- VALETTE, A., & CULIE, J.-D. (2015). Career scripts in clusters : A social position approach. *Human Relations*, 68(11), p. 1745-1767.
- VAN LAER, K., VERBRUGGEN, M., & JANSSENS, M. (2021). Understanding and addressing unequal career opportunities in the ‘new career’ era : An analysis of the role of structural career boundaries and organizational career management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(16), p. 3547-3567.
- VAN MAANEN, J. (1977). Introduction : The promise of career studies. In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational Careers : Some New Perspectives* (p. 1-12). Wiley.
- VAN MAANEN, J. (2020). Forward. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge Companion to Career Studies* (p. xx-xxv). Routledge.
- VAN MAANEN, J., & SCHEIN, E. H. (1977). Career Development. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving Life at Work : Behavioral science approaches to organizational change* (p. 30-95). Goodyear.
- VAUCHEZ, A. (2008). Le chiffre dans le « gouvernement » de la justice. *Revue française d'administration publique*, 1(125), p. 111-120.
- VAUCHEZ, A., & WILLEMEZ, L. (2007). *La justice face à ses réformateurs, 1980-2006 : Entreprises de modernisation et logiques de résistances*. Presses universitaires de France.
- VAUTIER, C. (2016). De l'intérêt d'une approche relationnelle dans la modélisation des systèmes complexes. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 11(2), p. 323-350.
- VIGOUR, C. (2006). Justice : L'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques. *Droit et société*, 63-64(2), p. 425-455.
- VIGOUR, C. (2008). Politiques et magistrats face aux réformes de la justice en Belgique, France et Italie. *Revue française d'administration publique*, 125(1), p. 21-31.
- VIGOUR, C., CAPPELLINA, B., DUMOULIN, L., & GAUTRON, V. (2021). *Les rapports des citoyen-nes à la justice : Expériences, représentations et réceptions* (Rapport de recherche 17.48). Mission de recherche Droit et Justice.
- WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (J. Chavy, Trad. ; version originale parue en 1904-1905). Librairie Plon.
- WEBER, M. (1971). *Economie et société* (J. Freund, Trad. ; version originale parue en 1922). Librairie Plon.
- WEBER, R. (1990). *Basic Content Analysis*. Sage Publications.
- WEICK, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Random House.

- WEICK, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career, organizing as we work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era* (p. 40-57). Oxford University Press.
- WHYTE, W. H. (1956). *The organization man*. Simon & Schuster.
- WILLIAMSON, O. E. (1981). The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), p. 548-577.
- YIN, R. K. (2014). *Case study research and applications : Design and methods* (5th edition). Sage Publications.
- ZHAO, Q., CAI, Z., ZHOU, W., & ZANG, L. (2022). Organizational career management : A review and future prospect. *Career Development International*, 27(3), p. 343-371.

Table des matières

Remerciements	3
Résumé	8
Abstract	9
Sommaire	10
INTRODUCTION GENERALE	12
CHAPITRE PRELIMINAIRE. La petite histoire de ma thèse	20
1. En quête de comprendre	22
1.1. L'appel de la recherche	22
1.2. Le début d'un parcours initiatique	24
2. Exploration en terre inconnue	25
2.1. La Justice, un service public à part	25
2.2. De la Justice à l'administration judiciaire	26
2.3. De l'administration à l'organisation judiciaire.....	29
2.4. Les magistrats, des ressources humaines judiciaires.....	30
2.5. La magistrature, un corps qui se gère.....	32
3. Appel à un voyage en immersion	33
3.1. Des dispositions stimulantes	33
3.2. Une première immersion.....	34
3.3. Une découverte engageante.....	35
3.4. Un déferlement de questions.....	36
4. De la petite à la grande histoire	38
4.1. Le réveil d'une réflexion dormante sur la carrière	38
4.2. Embarquement sur le chemin de ma thèse	38
PARTIE 1. APPROCHE THEORIQUE, CADRE CONCEPTUEL ET MISE EN PERSPECTIVE EMPIRIQUE	40
Introduction	42
CHAPITRE 1. Approche théorique : appréhension de la carrière par la dynamique agency/structure	44
1. Aux racines de la carrière, une histoire d'individu et/ou de structure ?	45
1.1. La carrière fondée dans sa dualité ontologique.....	45
1.1.1. <i>Un concept originel à deux visages</i>	45

1.1.2. <i>Un concept animé par une dynamique plurielle</i>	46
1.2. La carrière déterminée par des forces structurelles	48
1.2.1. <i>L'héritage durkheimien et le déterminisme social</i>	48
1.2.1. <i>L'héritage wébérien et le déterminisme bureaucratique</i>	49
1.2.3. <i>L'ancrage sociologique dans la tradition déterministe</i>	49
1.3. La carrière appréhendée comme un phénomène individuel.....	50
1.3.1. <i>La carrière procédant du choix vocationnel de l'individu</i>	51
1.3.2. <i>La carrière évoluant selon le développement de l'individu</i>	52
1.3.3. <i>L'ancrage psychologique dans l'autodétermination</i>	54
1.4. La carrière à la croisée de l'individu et de l'organisation	54
1.4.1. <i>La dynamique individuelle dans l'espace organisationnel</i>	55
1.4.2. <i>L'adéquation entre les besoins individuels et organisationnels</i>	55
2. Des modèles types de carrière, pour l'organisation et/ou pour l'individu ?.....	57
2.1. De l'objectivation de la carrière à son individualisation.....	57
2.1.1. <i>La traditionnelle carrière organisationnelle comme modèle structurel</i>	57
2.1.2. <i>La crise conjoncturelle de la carrière</i>	59
2.1.3. <i>La nouvelle boundaryless career comme modèle individualiste</i>	60
2.2. De l'individualisation de la carrière à la dominance de l'agency	62
2.2.1. <i>La convergence vers un paradigme individualiste</i>	62
2.2.2. <i>La bascule théorique vers la dominance de l'agency</i>	64
2.3. Le dualisme agency/structure, courant mainstream de la carrière	65
2.3.1. <i>Le choix de la séparation des perspectives</i>	65
2.3.2. <i>La logique dominante du either-or</i>	66
3. Reconsidération de la carrière par la dualité agency/structure	67
3.1. Un regard critique sur le dualisme agency/structure	67
3.1.1. <i>La remise en cause de ses bien-fondés</i>	68
3.1.2. <i>La pertinence de la contextualisation</i>	69
3.1.3. <i>Un appel à la transdisciplinarité</i>	71
3.2. La dualité agency/structure comme voie de renouvellement	72
3.2.1. <i>Suivre la logique alternative du both-and</i>	72
3.2.2. <i>Adopter une approche multiniveau de la carrière</i>	75
3.2.3. <i>Penser la carrière comme un processus</i>	76
4. Formulation de ma question de recherche.....	78
4.1. Une approche processuelle de la carrière par la dynamique agency/structure	79
4.2. La structure organisationnelle comme espace de carrière.....	79
4.3. La portée organisationnelle de la dynamique agency/structure de la carrière.....	81

CHAPITRE 2. Cadre conceptuel : les scripts de carrière au cœur du processus de gestion des carrières..... 84

1. Reconsidération de la gestion des carrières par la dynamique agency/structure.....	85
1.1. La gestion des carrières par l'organisation (structure).....	86
1.1.1. <i>Les fondements de l'Organizational Career Management (OCM)</i>	86
1.1.2. <i>Le système organisationnel de gestion des carrières (OCM system)</i>	89
1.1.3. <i>Conceptualisation de la dynamique structurelle de gestion des carrières</i>	92
1.2. L'autogestion de carrière par l'individu (agency).....	94
1.2.1. <i>Les fondements du Career Self-Management (CSM)</i>	94
1.2.2. <i>Les comportements individuels de gestion de carrière (CSM behaviors)</i>	96
1.2.3. <i>Conceptualisation de la dynamique individuelle d'autogestion de carrière</i>	98
1.3. La gestion des carrières comme processus multiniveau (agency/structure).....	100
1.3.1. <i>L'interdépendance du CSM et de l'OCM</i>	100
1.3.2. <i>Le besoin d'articulation du processus CSM/OCM</i>	102
2. Médiation de la dynamique agency/structure par les scripts de carrière.....	105
2.1. Du besoin de consolidation du concept des scripts de carrière.....	105
2.1.1. <i>La dualité agency/structure aux origines des scripts de carrière</i>	105
2.1.2. <i>Médiation du processus de structuration par les scripts de carrière</i>	109
2.1.3. <i>Les scripts de carrière : vecteurs du flux processuel des règles</i>	111
2.1.4. <i>Revue analytique de la littérature mobilisant les scripts de carrière</i>	115
2.2. Le rôle des scripts de carrière dans le processus de gestion des carrières.....	119
2.2.1. <i>Médiation du processus de gestion des carrières par les scripts de carrière</i>	119
2.2.2. <i>Les scripts de carrière : observables de la transformation organisationnelle</i>	122
3. Déclinaison de ma question de recherche.....	124
3.1. Ma 1 ^{ère} sous-question de recherche centrée sur le contenu.....	124
3.2. Ma 2 ^{nde} sous-question de recherche centrée sur le processus.....	124

CHAPITRE 3. Mise en perspective empirique : la carrière des magistrats au défi de la modernisation de la Justice 127

1. La carrière des magistrats, un cadre institutionnel complexe.....	128
1.1. L'exceptionnalité du statut constitutionnel des magistrats.....	128
1.1.1. <i>La protection constitutionnelle et la garantie d'indépendance</i>	128
1.1.2. <i>Les voies de recrutement et d'accès à une formation exclusive</i>	131
1.1.3. <i>La hiérarchisation du corps et les règles d'avancement</i>	132
1.1.4. <i>La centralité de la mobilité et ses règles juridiques</i>	133
1.1.5. <i>La mobilité des magistrats, entre choix et obligation</i>	137
1.2. La politique de modernisation de l'institution judiciaire.....	138

1.2.1. <i>Le constat sans appel d'une crise de la Justice</i>	139
1.2.2. <i>L'élan réformateur à l'aune du New Public Management</i>	142
1.2.3. <i>La volonté modernisatrice de la GRH de la Justice</i>	145
1.2.4. <i>La carrière des magistrats comme levier de modernisation ?</i>	147
2. <i>La carrière des magistrats, un enjeu organisationnel majeur</i>	149
2.1. <i>La gestion des carrières au cœur d'une GRH morcelée</i>	149
2.1.1. <i>L'organisation judiciaire, une bureaucratie professionnelle</i>	149
2.1.2. <i>La Direction des services judiciaires, l'organe de la gestion</i>	150
2.1.3. <i>Le Conseil supérieur de la magistrature, l'organe de l'indépendance</i>	151
2.1.4. <i>L'Ecole nationale de la magistrature, l'organe de la formation</i>	153
2.2. <i>La mobilité des magistrats comme levier de GRH ?</i>	154
2.2.1. <i>L'adéquation des besoins et des ressources : un enjeu de taille</i>	154
2.2.2. <i>La gestion des mobilités : une manœuvre complexe</i>	155
3. <i>La carrière des magistrats, une préoccupation individuelle centrale</i>	157
3.1. <i>La mobilité comme ciment du corps judiciaire</i>	157
3.1.1. <i>La subjectivation positive de la mobilité</i>	157
3.1.2. <i>L'objectivation profitable de la mobilité</i>	158
3.2. <i>Les disparités sous-jacentes des choix de mobilité</i>	159
3.2.1. <i>La féminisation du corps judiciaire</i>	159
3.2.2. <i>La diversification des profils de magistrats</i>	159
3.2.3. <i>La managérialisation des fonctions hiérarchiques</i>	160
4. <i>Retour sur ma question de recherche</i>	161
4.1. <i>Un cas archétypique au service de ma question de recherche</i>	162
4.2. <i>La question de la transformation organisationnelle dans le cas étudié</i>	162

PARTIE 2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ANALYSE EMPIRIQUE EN DEUX TEMPS 165

Introduction 167

CHAPITRE 4. Méthodologie de recherche : une recherche entre contenu et processus basée sur une étude de cas 168

1. <i>Mon positionnement épistémologique</i>	168
1.1. <i>La cohérence du réalisme critique avec mon approche théorique de la carrière</i>	168
1.1.1. <i>Pourquoi me positionner dans le réalisme critique ?</i>	168
1.1.2. <i>Pourquoi ma recherche relève-t-elle du réalisme ?</i>	170
1.1.3. <i>En quoi ma recherche serait-elle critique ?</i>	172
1.2. <i>Du réalisme critique à ma démarche empirique</i>	173

1.2.1. <i>La problématique de la faisabilité empirique</i>	173
1.2.2. <i>Une exploration théorique et empirique par abduction</i>	174
1.2.3. <i>Les questions de validité et de fiabilité de ma recherche</i>	175
2. Le design de ma recherche	177
2.1. La nécessité d'une recherche processuelle entre contenu et processus.....	177
2.1.1. <i>Les exigences d'une recherche sur le processus</i>	177
2.1.2. <i>Une recherche sur le contenu au préalable</i>	179
2.2. Une approche de la temporalité par les événements	180
2.2.1. <i>La question du temps dans ma recherche</i>	180
2.2.2. <i>Le choix de l'appréhension du temps par les événements</i>	183
2.3. Une stratégie de recherche qualitative basée sur une étude de cas	185
2.3.1. <i>Une démarche qualitative à visée compréhensive</i>	185
2.3.2. <i>Une étude de cas unique au potentiel révélateur</i>	186
3. Mon étude empirique.....	188
3.1. Une collecte de données plurielles	188
3.1.1. <i>La mobilisation de données issues d'une recherche plus vaste</i>	188
3.1.2. <i>La délimitation du corpus de données primaires</i>	191
3.1.3. <i>Le besoin d'un corpus de données secondaires</i>	195
3.2. Une analyse des données en deux temps.....	197
3.2.1. <i>Temps 1 : analyse du contenu</i>	199
3.2.2. <i>Temps 2 : analyse du processus</i>	203
3.2.3. <i>La mise en forme des résultats d'analyse</i>	205

CHAPITRE 5. Temps 1 de l'analyse empirique : le contenu du processus de gestion des carrières
..... **207**

1. Description de l'OCM <i>system</i> de l'organisation judiciaire	207
1.1. Les OCM <i>outcomes</i> : le besoin stratégique d'une flexibilité plurielle.....	207
1.1.1. <i>L'indépendance, un objectif institutionnel intangible</i>	208
1.1.2. <i>Vers des objectifs plus qualitatifs que quantitatifs</i>	208
1.1.3. <i>Des objectifs nécessaires en termes de spatialité</i>	213
1.2. Les acteurs : la complexité d'un système pluri-acteur	214
1.2.1. <i>L'acteur stratégique : la Direction des services judiciaires</i>	214
1.2.2. <i>L'acteur indépendant : le Conseil supérieur de la magistrature</i>	215
1.2.3. <i>L'acteur formateur : l'Ecole nationale de la magistrature</i>	216
1.2.4. <i>L'acteur périphérique : la Commission d'avancement</i>	217
1.2.5. <i>Les acteurs défenseurs : les organisations syndicales</i>	217
1.3. Les règles : le managérial et le discrétionnaire s'ajoutant au statutaire	219

1.3.1. Les règles statutaires, juridiques et intangibles	219
1.3.2. Les règles managériales, formalisées mais dérogeables.....	224
1.3.3. Les règles discrétionnaires, informelles et casuelles	227
1.4. Les dispositifs et outils : la centralisation de la gestion des mobilités	230
1.4.1. Les « Transparences » et ses dispositifs connexes	231
1.4.2. Les outils d'accompagnement et de détection de potentiel	234
1.4.3. Les dispositifs d'arrière-plan : évaluation, avancement, formation	236
2. Identification des scripts de carrière <i>promus</i> par l'organisation judiciaire.....	240
2.1. La dimension cognitive : segmentation vs. unification.....	240
2.1.1. Pour des représentations alternatives aux modèles classiques de carrière	240
2.1.2. La contre-représentation de la carrière institutionnelle	243
2.2. La dimension comportementale : objectivation vs. ouverture	244
2.2.1. La prévention du risque d'immobilité siège/parquet.....	244
2.2.2. La mobilité en détachement comme tremplin de carrière	245
2.2.3. Le passage obligé de la mobilité géographique en question.....	246
2.2.4. Des temporalités de carrière standardisées	247
2.2.5. La formation continue comme atout recherché.....	248
2.3. La dimension normative : anticipation vs. sanctuarisation	249
2.3.1. Une carrière exemplaire se construit proactivement	250
2.3.2. Une carrière exemplaire se construit librement et opportunément.....	251
2.4. La concurrence de deux scripts de carrière <i>promus</i>	252
2.4.1. La protection du script de carrière institutionnel	252
2.4.2. La promotion du script de carrière modernisateur	253
2.4.3. La mobilité géographique, point d'achoppement de l'OCM system ?	255
2.4.4. La mobilité de reconversion, absente des scripts de carrière <i>promus</i> ?	255
2.5. Pour deux structurations différentes de l'espace organisationnel	256
2.5.1. Deux conceptions divergentes de la gestion des carrières.....	256
2.5.2. Un espace unifié d'indépendance vs. un espace stratégiquement segmenté	256
3. Description des CSM behaviors des magistrats	258
3.1. Les CSM <i>antecedents</i> : une apparente homogénéité cachant des dissemblances	258
3.1.1. Un ancrage valoriel commun plus qu'un choix vocationnel.....	258
3.1.2. Un ancrage plus managérial que technique pour certains	260
3.2. Les mobilités : une appropriation inégale des potentialités	261
3.2.1. La mobilité siège/parquet : une nette tendance au cloisonnement.....	261
3.2.2. La mobilité fonctionnelle : la ressource du magistrat « juriste ».....	263
3.2.3. La mobilité hiérarchique : la finalité du magistrat « gestionnaire »	264
3.2.4. La mobilité géographique : micromobilité ou hypermobilité.....	267

3.2.5. <i>La mobilité en détachement : l'apanage des « happy few »</i>	271
3.2.6. <i>La mobilité de reconversion : un choix d'entrée non sans incidences</i>	273
3.3. Les formations : du choix d'ouverture au choix tactique.....	275
3.4. L'arbitrage vie professionnelle/vie privée : entre priorité, sacrifice et compromis	278
3.5. Le réseau d'influence : du réseau de proximité au réseau d'élite	283
4. Identification des scripts de carrière <i>énactés</i> par les magistrats.....	287
4.1. La dimension comportementale : des parcours marqués par la spatialité	287
4.1.1. <i>Le parcours polyvalent régional</i>	288
4.1.2. <i>Le parcours ascendant national</i>	288
4.1.3. <i>Le parcours protéiforme parisien</i>	289
4.1.4. <i>Le parcours adapté de reconversion</i>	290
4.2. La dimension cognitive : du goût du droit à l'aspiration managériale.....	291
4.2.1. <i>Des représentations de carrière différentes au siège et au parquet ?</i>	291
4.2.2. <i>Deux représentations différenciantes : la carrière de juriste ou de manager</i>	292
4.3. La dimension normative : le terreau d'un clivage genré et catégoriel	293
4.3.1. <i>De la priorisation de la vie privée au sacrifice</i>	293
4.3.2. <i>De la Justice de proximité à la Justice d'élite</i>	295
4.4. L'émergence de quatre scripts de carrière <i>énactés</i>	296
4.4.1. <i>Le script de carrière du manager nomade</i>	296
4.4.2. <i>Le script de carrière du juriste régional</i>	297
4.4.3. <i>Le script de carrière de l'ubiquiste parisien</i>	297
4.4.4. <i>Le script de carrière de l'outsider tacticien</i>	297
4.5. Des scripts de carrière <i>énactés</i> révélateurs d'inégalités structurantes.....	303
CHAPITRE 6. Temps 2 de l'analyse empirique : le processus de gestion des carrières.....	306
1. L'organisation judiciaire <i>promeut</i> les règles de gestion des carrières	306
1.1. Des actions diffuses contribuant au flou des règles discrétionnaires	307
1.2. Des actions formalisées consolidant les règles tangibles	308
1.3. Une lisibilité inégale des scripts de carrière <i>promus</i>	311
2. L'organisation judiciaire <i>implémente</i> les règles de gestion des carrières.....	312
2.1. Les entretiens de carrière : une pratique dévoyée de valorisation sélective.....	312
2.2. Les « Transparences » : des pratiques de gestion à dominante discrétionnaire	313
2.2.1. <i>L'orientation hasardeuse des vœux de mobilité</i>	313
2.2.2. <i>La complexité du traitement manuel des vœux de mobilité</i>	315
2.2.3. <i>L'analyse des dossiers des magistrats : une pratique impénétrable</i>	317
2.2.4. <i>Le processus protecteur de validation interne des arbitrages</i>	319
2.2.5. <i>La faible marge de contrôle a posteriori des arbitrages</i>	320

2.3. La faible capacité de guidance des scripts de carrière <i>promus</i>	322
2.3.1. Une crédibilité des scripts de carrière <i>promus en berne</i>	322
2.3.2. Une légitimité inégale des scripts de carrière <i>promus</i>	323
3. Les magistrats <i>énactent</i> les règles de gestion des carrières	324
3.1. Un constat partagé d'inutilité des entretiens de carrière	325
3.2. Des comportements inégaux face à la boîte noire des « Transparences »	327
3.2.1. <i>L'incertitude face à l'implémentation des règles de gestion des carrières</i>	328
3.2.2. <i>Face à l'incertitude : actionnement de leviers ou choix résignés</i>	333
3.3. La forte capacité de guidance des scripts de carrière <i>énactés</i>	340
3.3.1. <i>Une forte prescriptivité délimitant les champs d'action</i>	340
3.3.2. <i>Une forte cohérence interne entre le sens et l'action</i>	341
4. Les magistrats <i>maintiennent/transforment</i> les règles de gestion des carrières	343
4.1. L'ascension hiérarchique : une reproduction des règles aux effets pervers genrés.....	343
4.2. La condition géographique : du détournement des règles à l'iniquité territoriale.....	345
4.3. Les reconvertis face à l'ancienneté : entre contournement des règles et frustration	347
4.4. Le cloisonnement siège/parquet : le dénaturement de la règle unificatrice.....	349
4.5. Comment les carrières des magistrats structurent l'espace organisationnel	351

CHAPITRE CONCLUSIF. Discussion, contributions et perspectives..... 352

1. Interprétation et discussion des résultats au regard du contexte de modernisation de l'organisation judiciaire.....	353
1.1. De la performativité des règles de gestion des carrières	354
1.2. Une mise à l'épreuve critique de l'intention modernisatrice	356
1.3. Des contributions empiriques pour une transformation plus adaptée	360
2. Discussion des résultats au regard de la littérature sur la carrière et sa place dans l'étude des organisations.....	363
2.1. Contributions pour une consolidation et un enrichissement du cadre conceptuel des scripts de carrière	364
2.1.1. <i>Contribution n°1 : la triple dimension cognitive, comportementale et normative</i>	365
2.1.2. <i>Contribution n°2 : la caractérisation de la forte ou faible capacité de guidance</i>	366
2.1.3. <i>Contribution n°3 : l'appréhension conjointe des niveaux structurel et individuel</i>	368
2.1.4. <i>Contribution n°4 : la mise en lumière du flux processuel des règles de carrière</i>	370
2.1.5. <i>Contribution n°5 : une portée analytique réaffirmée des scripts de carrière</i>	372
2.1.6. <i>Retour sur les enjeux méthodologiques de l'opérationnalisation</i>	373
2.2. Contribution par la modélisation du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel	375

2.3. Contribution pour une appréhension réaliste critique du résultat organisationnel de la carrière	378
2.4. Des contributions théoriques aux contributions managériales	380
3. Ouverture vers de nouvelles perspectives de recherche	381
Bibliographie.....	384
Table des matières	398
Liste des tableaux	407
Liste des figures	408
Annexes	409
Annexe 1 : guide d’entretien « magistrats » pour le projet de recherche « La GRH des magistrats en France et en Europe ».....	410
Annexe 2 : exemples de guides d’entretien « acteurs organisationnels » pour le projet de recherche « La GRH des magistrats en France et en Europe ».....	414
Annexe 3 : éléments de codage des entretiens « acteurs organisationnels » et « magistrats » pour le temps 1 de l’analyse du contenu	415
Annexe 4 : éléments de codage des entretiens « acteurs organisationnels » et « magistrats » pour le temps 2 de l’analyse du processus	418

Liste des tableaux

Tableau 1 - Comparaison des carrières traditionnelle et sans frontière (Sullivan, 1999, p. 458).....	61
Tableau 2 - Les paradigmes de la carrière traditionnelle et nomade (Bender <i>et al.</i> , 2009, p. 20).....	63
Tableau 3 - Prolongement du concept des scripts de carrière initié par Barley	119
Tableau 4 - Mon design de recherche	188
Tableau 5 - Présentation des profils des magistrats interrogés en juridiction	194
Tableau 6 - Délimitation de mon corpus de données primaires	195
Tableau 7 - Constitution de mon corpus de données secondaires	197
Tableau 8 - Mon protocole d'analyse du contenu en temps 1	202
Tableau 9 - Mon protocole d'analyse du processus en temps 2	205

Liste des figures

Figure 1 - Modèle d'analyse d'un système de gestion de carrière (Falcoz, 2004, p. 32)	90
Figure 2 - La dynamique structurelle de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel.....	93
Figure 3 - Modèle des causes et conséquences du <i>career self-management</i> (King, 2004, p. 122)	97
Figure 4 - La dynamique individuelle d'autogestion de carrière au sein de l'espace organisationnel .	99
Figure 5 - L'interdépendance de la dynamique structurelle de gestion des carrières et de la dynamique individuelle d'autogestion de carrière au sein de l'espace organisationnel.....	102
Figure 6 - Le modèle de structuration de Giddens (Barley, 1989, p. 53)	109
Figure 7 - Le rôle de la carrière dans le processus de structuration (Barley, 1989, p. 54)	110
Figure 8 - La médiation du processus de structuration par les scripts de carrière (adapté de Barley, 1989 et de Garbe & Cadin, 2015).....	115
Figure 9 - La médiation du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel par les scripts de carrière	121
Figure 10 - Les formes de mobilité dans la carrière des magistrats	137
Figure 11 - L'approche par les événements du processus de gestion des carrières.....	185
Figure 12 - Les 2 temps d'analyse de ma recherche processuelle mixte.....	198
Figure 13 - Grille de codage et étapes d'analyse de l'OCM <i>system</i> aux scripts de carrière <i>promus</i> ..	200
Figure 14 - Grille de codage et étapes d'analyse des CSM <i>behaviors</i> aux scripts de carrière <i>énactés</i>	202
Figure 15 - Grille de codage du flux processuel des règles de gestion des carrières.....	205
Figure 16 - Synthèse des contributions au cadre conceptuel des scripts de carrière	373
Figure 17 - Modélisation du processus de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel	377
Figure 18 - Le processus continu de gestion des carrières au sein de l'espace organisationnel.....	379

Annexes

Annexe 1 : guide d'entretien « magistrats » pour le projet de recherche « La GRH des magistrats en France et en Europe » (en bleu : extraits mobilisés pour ma recherche doctorale)

Annexe 2 : exemples de guides d'entretien « acteurs organisationnels » pour le projet de recherche « La GRH des magistrats en France et en Europe » (en bleu : extraits mobilisés pour ma recherche doctorale)

Annexe 3 : éléments de codage des entretiens « acteurs organisationnels » et « magistrats » pour le temps 1 de l'analyse du contenu

Annexe 4 : éléments de codage des entretiens « acteurs organisationnels » et « magistrats » pour le temps 2 de l'analyse du processus

Annexe 1 : guide d'entretien « magistrats » pour le projet de recherche « La GRH des magistrats en France et en Europe »

Présentation de la recherche :

La recherche que nous conduisons et pour laquelle nous vous avons sollicité pour un entretien porte sur « La gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe » (les cas belge et suédois seront étudiés dans une perspective comparative). Elle est financée par la mission « Droit et Justice » et menée par une équipe pluridisciplinaire de chercheur.es : gestionnaires, juristes et sociologues. Elle porte sur un double questionnement : le premier concerne les spécificités du modèle de gestion des ressources humaines des magistrats et vise l'analyse des politiques et des pratiques RH dans l'institution judiciaire, le second interroge le rôle des chefs de juridiction et vise à saisir la GRH des magistrats du point de vue de ceux qui la pratiquent.

La méthodologie adoptée est qualitative. Nous avons retenu deux zones à enquêter pour la France : la région Grand-Est et la région Ile-de-France. Nos investigations vont porter sur différents ressorts où nous comptons interviewer des chefs de juridiction, de cour et des magistrats. Mais nous réaliserons également une série d'entretiens préliminaires auprès des acteurs décisionnaires et des services supports.

Demander l'accord du magistrat pour l'enregistrement de l'entretien et préciser l'anonymat des données collectées.

Question d'amorce :

Pouvez-vous commencer par vous présenter et préciser la fonction que vous exercez actuellement ?

Thèmes abordés	Objectifs	Questions
1. Parcours a. Formation initiale / Type de concours b. Expériences antérieures à la magistrature c. Expériences chef de juridiction, de cour d. Mandats particuliers : syndical, commissions diverses, représentations dans les instances e. Formation aux fonctions d'encadrement	Connaître le parcours global, les formations suivies.	a. Quel est votre parcours scolaire et universitaire ? Comment êtes-vous entré dans la magistrature ? b. Avez-vous eu d'autres expériences professionnelles avant votre première affectation dans la magistrature ? c. Depuis combien de temps êtes-vous magistrat ? Quelles ont été les différentes grandes étapes dans votre carrière (mobilité géographique et/ou fonctionnelle) avant de devenir chef de juridiction ? d. Avez-vous exercé des mandats particuliers au cours de votre carrière ? Ont-ils influé sur votre trajectoire de carrière ? e. Quel type de formation avez-vous suivi au cours de votre carrière ?

<p>2. Eléments de contexte de la juridiction</p> <p>a. Effectifs, fonctionnement, grandes évolutions</p> <p>b. Problématiques actuelles de la juridiction</p>	<p>Connaître le contexte de la juridiction, les problèmes rencontrés et les éléments RH (turnover, carence postes, charge de travail, âge des magistrats etc..) tels que ressentis par la base</p>	<p>a. Quelles sont selon vous les grandes évolutions qu'a connues votre juridiction ? Quelles mutations ont de votre point de vue affecté l'organisation et le travail de votre juridiction et de ses membres ?</p> <p>b. Quelles sont les problématiques actuelles de la juridiction selon vous ? (Flux de personnel/ charge de travail/ conditions de travail)</p>
<p>3. Les relations avec le chef de juridiction</p>	<p>Comprendre quelles sont les relations et les échanges qu'il a avec son chef de juridiction</p>	<p>a. Comment interagissez-vous avec le chef de juridiction ? A quelle(s) occasion(s) ? Lors de ses missions managériales et/ou missions juridictionnelles ?</p> <p>b. A quelles occasions vous réunissez-vous avec votre chef de juridiction et vos collègues ? Est-ce que cela vous paraît satisfaisant ?</p> <p>c. Selon vous, le chef de juridiction est-il un magistrat comme les autres ?</p> <p>d. Votre 1^{er} VP exerce-t-il des fonctions d'encadrement et de management ? Lesquelles ?</p>
<p>4. Ses activités / L'organisation du travail</p> <p>a. Organisation d'une semaine / temps par activité</p> <p>b. Répartition du travail : ordonnance de roulement / façon dont les décisions sont prises concernant l'organisation du travail</p> <p>c. Collaboration avec les autres magistrats</p> <p>d. Difficultés rencontrées</p> <p>e. Gestion des congés</p>	<p>Comprendre l'organisation du travail du magistrat, la répartition du travail entre magistrats, animation, collaborations, la prise de décision concernant l'organisation entre les différents niveaux hiérarchiques</p>	<p>a. Pouvez-vous nous décrire une journée type de travail ou une semaine type ? Comment s'organise votre semaine ? Comment se répartissent temps d'audiences, permanences/astreintes, travail en cabinet, déplacements... ?</p> <p>b. Comment est réparti le travail entre les magistrats ? Pouvez-vous nous expliquer comment cela se passe (ordonnance de roulement, qui décide, selon quel processus) ? Cela vous paraît-il équitable ?</p> <p>c. Comment se passe le travail avec vos collègues magistrats ? Avez-vous des réunions régulières (de service), sur des dossiers ? Existe-t-il des temps d'échanges, de travail en commun ?</p> <p>d. Etes-vous libre d'organiser votre travail comme bon vous semble ? Quelles sont vos contraintes ? Rencontrez-vous des difficultés dans l'organisation de votre travail ? (Gestion des</p>

		<p>dossiers, du temps, charge trop lourde, travail le week-end, le soir etc.)</p> <p>e. Qui s'occupe des plannings, des congés ?</p>
<p>5. Outils de gestion / Outils RH</p> <p>a. Outils RH Evaluation professionnelle pour avancement / rôle du chef de juridiction / trame Procédure pour la mobilité Primes / rémunération / régime indemnitaire Accueil des nouvelles recrues</p> <p>b. Outils de communication Façon dont il communique avec les magistrats Réseaux, échanges / circuits de communication ascendant/descendant</p>	<p>Voir si des outils de gestion sont utilisés et questionner sur les leviers RH</p>	<p>Gestion / pilotage activités Utilisez-vous des outils de gestion ? Logiciels, tableaux de bord, tableaux Excel, Pilot, référentiels temps de travail ?</p> <p>Evaluation Vous êtes régulièrement évalué par votre chef de juridiction : comment cela se passe-t-il ? Temporalité, grille à remplir en amont, entretien avec le chef de juridiction ? Que pensez-vous des critères définis par la grille ? Comment l'évaluation est prise en compte dans votre carrière ? Est-ce que selon vous, l'avis de votre chef de juridiction compte ?</p> <p>Mobilité Comment cela se passe-t-il si vous voulez changer ? Quelles sont les démarches à faire ? Auprès de qui ? (Procédure des Transparences) Avez-vous déjà fait des demandes de mobilité n'ayant pas été acceptées ?</p> <p>Rémunération En dehors de la grille, y a-t-il des primes qui sont distribuées aux magistrats ? Selon quels critères et pour quelles activités (régime indemnitaire) ? Qui décide ? Est-ce en lien avec votre performance ? En avez-vous bénéficié ?</p> <p>Accueil des nouvelles recrues Comment avez-vous été accueillie à votre arrivée dans la juridiction ? Cela vous paraît-il suffisant ? Avez-vous rencontré des difficultés particulières ?</p> <p>Communication Comment communiquez-vous avec les autres magistrats, votre hiérarchie ? Via réseau interne, mail ? Via des réunions ? Quelles fréquences ? Existe-t-il des dispositifs d'échange et de concertation ? Y a-t-il des temps d'échanges, de concertation ?</p>

<p>6. Conditions de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Contraintes/ charges de travail / évolution b. Impact du numérique c. Impact des réformes actuelles de la Justice d. Reconnaissance et rémunération 	<p>Comprendre les différences de conditions de travail selon les juridictions et identifier les facteurs explicatifs (charge travail, locaux, déficit managérial, déficit de reconnaissance, réformes actuelles etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Que pensez-vous de vos conditions de travail ? Ont-elles évolué ? Y a-t-il des spécificités liées à cette juridiction ? (Locaux, ambiance, style de management etc..) ? Quelles seraient vos attentes ? Que pourrait-on améliorer ? Qu'est-ce qui, selon vous, pèse le plus sur le métier ? Si non évoqué : b. Les évolutions liées au numérique auront-elles une influence ? (Traçabilité activité, ex. justice prédictive, plan de transformation numérique) c. Les réformes actuelles sont-elles de nature à améliorer les conditions de travail des magistrats ? d. Quels sont les moyens de reconnaissance / de valorisation du travail des magistrats ? (Carrière, mobilité) ? Ces moyens vous semblent-ils suffisants pour faire reconnaître un travail de qualité ? Globalement, diriez-vous que votre travail est reconnu à sa juste valeur ? Par votre hiérarchie ? Par l'institution ? Si non, Qu'aimeriez-vous ? Que pourrait-on améliorer ? Peut-on parler de souffrance au travail pour les magistrats (ou de mal-être de la profession ?) Pourquoi ? Quels sont les soutiens qui existent sur cette thématique ?
<p>7. Représentations du métier de magistrat</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Perception de son rôle b. Evolution de son rôle c. Perception du rôle de chef de juridiction d. Evolution du métier de magistrat e. Qualité / indépendance de la justice 	<p>Représentations du métier de magistrat, valeurs, évolution ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Quelle vision/perception avez-vous du métier de magistrat aujourd'hui ? b. Pensez-vous que le métier évolue ? (Votre avis ?) c. Quelles sont les valeurs qui vous animent au quotidien ? d. Le chef de juridiction est-il un magistrat comme un autre ? Son rôle doit-il évoluer selon vous ? Vous sentez-vous accompagnés, guidés dans les changements actuels ? e. Quelles réformes de la Justice pour quelle Justice ?

Annexe 2 : exemples de guides d'entretien « acteurs organisationnels » pour le projet de recherche « La GRH des magistrats en France et en Europe »

Trame de l'entretien auprès de la DSJ :

Les entretiens auprès des services de la DSJ ont pour objectif de mieux connaître (1) la politique actuelle en termes de mobilité et de carrière des magistrats, (2) les outils qui existent pour mettre en œuvre cette politique et (3) le rôle de la DSJ auprès des différents acteurs. Seront développées 6 grandes thématiques durant l'entretien :

1. Quelles sont les problématiques actuelles de la DSJ ?
2. Quelle est la politique en matière de carrière et de mobilité des magistrats ?
3. Quel est le rôle de la DSJ et la nature des échanges avec les différents acteurs : magistrats, ministère de la Justice, juridictions, Conseil... ?
4. Quels sont les outils / dispositifs qui existent et sont déployés pour le pilotage des juridictions : pilotage budgétaire et des effectifs ?
5. Quels sont les dispositifs d'accompagnement des juridictions ?
6. Quelles sont les évolutions qui impactent la carrière et la mobilité des magistrats ?

Trame de l'entretien auprès du syndicat USM :

1. Avant de vous interroger sur votre actuelle activité syndicale, pourriez-vous nous présenter votre parcours, votre formation, votre entrée dans la magistrature, les grandes étapes de votre trajectoire au sein de l'institution judiciaire ?
2. Pouvez-vous nous expliquer le cheminement de votre implication syndicale depuis votre adhésion à aujourd'hui, et pourquoi ce syndicat ?
3. Pouvez-vous nous présenter l'Union syndicale des magistrats ? Son positionnement dans le paysage syndical de la magistrature ? Ses buts ? Son fonctionnement ? Ses adhérents, nombre et profil ?
4. Comment définiriez-vous votre posture syndicale en comparaison avec celle du SM et/ou d'autres syndicats ? Quelle est votre relation avec le SM, avez-vous des actions communes ?
5. Comment interagissez-vous avec les différents acteurs de l'institution judiciaire (DSJ, Conseil, ENM, Commission d'avancement...) ?
6. Quelles sont les revendications / préoccupations principales que vous portez / qui vous animent aujourd'hui à l'USM ? Quels sont les grands sujets / les grands dossiers sur lesquels vous vous mobilisez en ce moment ? Quel diagnostic portez-vous sur les récentes réformes qui ont été conduites dans la magistrature ?
7. Quel regard porte l'USM sur le modèle de gestion des ressources humaines des magistrats ? La gestion des ressources humaines des magistrats fait-elle partie de vos priorités syndicales ? Sur quels sujets précisément ? Quelles sont vos actions en ce sens ? (RPS, gestion des carrières, mobilité, avancement, recrutement, évaluation, formation, rémunération).
8. Quelles sont, selon vous, les grandes problématiques RH auxquelles doit faire face l'institution judiciaire ? Et plus particulièrement les chefs de juridiction ? Quels sont les dysfonctionnements RH que vous êtes amenés à constater, à combattre ?
9. Y a-t-il ou doit-il y avoir, selon vous, une gestion des ressources humaines différenciée siège/parquet (en rapport à la mobilisation sur la réforme du statut du parquet) ?
10. Quel regard portez-vous sur les rôles du Conseil et de la DSJ en matière de gestion des ressources humaines ?

Annexe 3 : éléments de codage des entretiens « acteurs organisationnels » et « magistrats » pour le temps 1 de l'analyse du contenu

Extrait d'entretien réalisé auprès de la Sous-directrice RH :

Surlignage bleu : codage des éléments informant la nature des règles de gestion des carrières.

Surlignage jaune : codage des éléments informant les valeurs de ces règles.

Surlignage vert : codage des éléments informant les responsabilités de chaque acteur organisationnel.

Intervieweur : Globalement entre le ministère, les juridictions et le Conseil supérieur de la magistrature, comment est-ce que vous interagissez, comment les choses s'organisent ?

Alors en fait, tout dépend des sujets, on va peut-être partir de la question de la mobilité des magistrats puisque c'est un des points centraux et après je vous décrirais peut-être la question du recrutement puisque là d'autres acteurs peuvent intervenir comme la Commission d'avancement. Pour ce qui concerne la mobilité des magistrats, comme vous savez, cette mobilité, elle est d'abord régie par le statut, l'ordonnance de 58 qui définit les règles spécifiques à la magistrature, pourquoi des règles spécifiques aux magistrats, c'est parce qu'il s'agit de garantir les principes démocratiques c'est-à-dire l'indépendance des juges par rapport au pouvoir exécutif, mais également toutes les règles qui gouvernent l'exercice juridictionnel, l'impartialité des juges, et toutes les règles en fait qui sont dans le statut. Donc l'ordonnance statutaire fixe un certain nombre de règles qui concernent la mobilité des magistrats, qui sont plus ou moins contraignantes, selon les cas, bien sûr, l'ordonnance statutaire définit un grand cadre, tout n'est pas dit dans l'ordonnance statutaire, il y a ensuite des règles de gestion. Donc par exemple, parmi les règles qui sont fixées par l'ordonnance statutaire il y a la limitation de la durée des certaines fonctions, donc cette limitation c'est pour les fonctions spécialisées, dix ans, pour les fonctions de chef de juridiction, sept ans, puis ils en font les fondements de ces limitations, et bien c'est la volonté de garantir l'impartialité du juge, en évitant qu'un juge ne s'installe trop longtemps dans un environnement, et que par son inscription en fait dans son environnement social, amical et personnel, il perde progressivement sa vigilance et son indépendance par rapport à ce tissu. Donc ce sont des règles qui sont fondées là-dessus. Donc il y a un certain nombre comme ça de grandes règles qui sont inscrites dans le statut et dont l'objet est de garantir les règles qui concernent l'exercice juridictionnel. Donc, au sein de la sous-direction, je vous ai dit qu'il y a un bureau qui est particulièrement chargé du statut, donc on peut recourir à ce bureau pour faire des analyses précises concernant certaines situations pour vérifier qu'on est bien dans la garantie de ces règles. Ensuite, dans le cadre de la mobilité, on applique des règles dites de gestion, c'est-à-dire des règles qui ne sont pas inscrites dans le statut, mais qui sont des règles partagées avec le Conseil supérieur de la magistrature, parce que c'est effectivement une des grandes spécificités de notre action, c'est que l'action de la direction elle est nécessairement partagée avec l'autre instance de nomination, le Conseil supérieur de la magistrature.

Extraits de codage des récits de carrière et extraits d'entretien des magistrats :

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement	Spécificités antérieures	Les CSMantecedents : Pourquoi avoir choisi une carrière de magistrat ? Quelles valeurs ? Quelle représentation métier ?
1	Homme	Siège	Premier Président	Hors hiérarchie	35 ans et plus	1 ^{er} concours	_____	Utile à ses concitoyens, contribuer à la paix sociale, assurer un rôle de régulation, impartialité objective, indépendance viscérale
2	Homme	Parquet	Procureur	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Issu de Science Po	Autonomie, métier passion, engagement professionnel
3	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Issu de Science Po	Indépendance, impartialité, sens du service, conscience professionnelle
4	Femme	Parquet	Substitut	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours complémentaire	Ancienne expérience dans le socio-judiciaire	Intérêt marqué pour le parquet
5	Femme	Siège	Secrétaire Générale	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Issue de Science Po	Appétences gestionnaires
6	Femme	Siège	Vice-Présidente	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Issue de Science Po	Coût pour le contact humain (écoute, empathie, trouver des solutions, justice sociale) et la technicité du droit (travail intellectuel)

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement	Mobilité siège/parquet	Mobilité fonctionnell	Mobilité en détachement	Mobilité géographique	Mobilité hiérarchique
7	Femme	Parquet	Vice-Procureure	1 ^{er} grade	Entre 5 et 10 ans	Voie latérale	Parquet (sauf un poste)	Contenues	Aucune	Régionale	Oui (avancement rapide au parquet)
10	Homme	Siège	Juge	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours complémentaire	Exclusivement siège	Multiples	Aucune	Régionale	Non encore concerné
11	Homme	Parquet	Procureur	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Exclusivement parquet	Aucune	Cab. ministériel (Justice), Admin. civile (Intérieur)	Nationale	Oui (linéaire et plus en projet)
14	Femme	Parquet	Procureure	Hors hiérarchie	35 ans et plus	1 ^{er} concours	Exclusivement parquet	Multiples	Aucune	Régionale (sauf dernière parisienne)	Oui (sur des temps longs)
16	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Mixité siège/parquet	Multiples	Plusieurs cab. ministériels (Justice et autres), IGJ	Nationale	Oui (ascension rapide)
17	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 30 et 35 ans	1 ^{er} concours	Exclusivement siège	Aucune	Admin. préfectorale, DSJ, IGJ	Nationale	Oui

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement	Quelles formations ? Quels apports ?
20	Femme	Siège	Vice-Présidente	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Suivi de formations d'ouverture et d'enrichissement
22	Homme	Siège	Juge des enfants	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	1 ^{er} concours	Considération de la formation comme une priorité, une source d'enrichissement, suivi de cycles approfondis
27	Homme	Siège	1 ^{er} Vice-Président des JAP	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Suivi de formations techniques et de formations liées au management
28	Femme	Siège	Présidente	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Formations interministérielles, PFC et suivi de tout type de formations
33	Homme	Siège	Vice-Président	1 ^{er} grade	35 ans et plus	1 ^{er} concours	Suivi de formations pour "l'ouverture d'esprit" et "aérer l'esprit"
40	Femme	Parquet	Procureure	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	CADEJ et suivi de formations liées au management

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement	Appui du réseau ? Quel appui ? Quel réseau ?
12	Femme	Parquet	Vice-Procureure	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Appui du réseau de proximité et du réseau Ecole
13	Homme	Siège	Juge de l'application des peines	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours interne	Bonne connaissance de l'institution en tant qu'ancien directeur des greffes
15	Femme	Siège	Présidente	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Appui du réseau parisien et connaissances dans les hautes sphères
18	Homme	Siège	Président	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Membre de la conférence des Présidents (réseau national des Présidents)
19	Femme	Siège	Juge aux affaires familiales	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Voie latérale	_____
23	Femme	Siège	1 ^{ère} Vice-Présidente des JAF	Hors hiérarchie	Entre 25 et 30 ans	1 ^{er} concours	Fort attrait pour les centres de pouvoir, fort attachement à Paris et rejet de la Province

N°	Sexe	Siège/Parquet	Fonction	Grade	Ancienneté	Voie de recrutement	Quelle conception/gestion de l'équilibre vie pro/vie privée ?
11	Homme	Parquet	Procureur	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	1 ^{er} concours	Partage entre des mobilités régionales (résidence familiale) et des détachements parisiens (sacrifice)
19	Femme	Siège	Juge aux affaires familiales	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Voie latérale	Contrainte dans la mobilité géographique en tant que mère célibataire avec deux enfants
32	Homme	Parquet	Procureur	Bbis	Entre 20 et 25 ans	1 ^{er} concours	"Sacrifice égoïste", mobilité familiale à chaque fois (deux enfants), arrêt de la vie professionnelle de sa femme
37	Homme	Parquet	Substitut	2 nd grade	Entre 0 et 5 ans	Concours complémentaire	Célibat géographique (1er poste), mais priorité familiale, volonté d'une mobilité parisienne pour regroupement familial (ville résidentielle)
38	Femme	Parquet	Vice-Procureure	1 ^{er} grade	Entre 10 et 15 ans	1 ^{er} concours	Choix des mobilités en fonction des contraintes familiales, envisage un passage au siège pour cette raison, en attente d'une meilleure situation perso pour le CADEJ
42	Femme	Siège	Présidente	1 ^{er} grade	Entre 15 et 20 ans	Voie latérale	Evocation d'une certaine liberté de mobilité étant célibataire sans enfant

Annexe 4 : éléments de codage des entretiens « acteurs organisationnels » et « magistrats » pour le temps 2 de l'analyse du processus

Extrait d'entretien réalisé auprès d'une Conseillère mobilité-carrière :

Surlignage bleu : codage des éléments informant l'arbitrage des vœux de mobilité formulés par les magistrats lors des Transparences.

Surlignage jaune : codage des éléments informant les critères de cet arbitrage.

Interviewer : les magistrats cochent leurs cases, de l'autre côté, vous avez des postes qui sont vacants, et alors, comment se font concrètement les Transparences ?

Alors concrètement. Quand on élabore une Transparence, on commence, nous, notre boulot, à établir ce qu'on appelle le tableau de vacance. Donc, par secteur, on a tous un tableau et on va indiquer dans ce tableau-là tous les postes qui sont vacants, déjà de manière certaine. Concrètement, vous avez celui que vous n'allez pas réussir à pourvoir... On va travailler toujours à 6 mois, donc, en ce moment à l'automne, je travaille pour janvier, sur une Transparence qui est annoncée pour le 25 octobre. Donc, là aux mois de juillet - août, quand je fais mes tableaux de vacance, j'ai des postes vacants, puisque déjà en Transparence de juin, je ne les ai pas pourvus, aujourd'hui, il ne nous reste plus beaucoup de postes... Moi quand je suis arrivée, c'était 450 postes vacants en 2016, aujourd'hui, on se rapproche d'un peu moins de 100 postes vacants, les tableaux se réduisent en termes de postes vacants. Donc, il y a ceux qu'on n'a pas réussi à pourvoir parce qu'il reste, structurellement, encore des vacances et il y a ceux qui vont se libérer entre l'automne et le mois de février. Concrètement, on va prendre en compte les retraites du 1^{er} novembre au 1^{er} mars, ces retraites-là on va les considérer comme des postes vacants pour le 1^{er} janvier et donc on va être amené à essayer de les pourvoir sur ça. Donc on a un tableau de vacance, avec nos postes déjà vacants, et ensuite, c'est nos retraites, nos congés parentaux, nos disponibilités, tout ce qui va libérer le poste. Et après, on a des départs en détachement qui peuvent intervenir à des moments un peu différenciés. Donc voilà comment on se retrouve avec des postes vacants en début de travail de Transparence. Et à ce moment-là, on va donc commencer à élaborer notre Transparence. On élabore notre Transparence en commençant par les postes hors hiérarchie, parce que généralement 1. Ce sont des postes qui sont généralement libérés par les départs à la retraite en cour d'appel et 2. Ce sont des postes qui vont obligatoirement aspirer soit des collègues déjà hors hiérarchie, soit des collègues au 1^{er} grade. Donc du coup, on commence par ces postes là, ce sont les postes les plus attractifs et les plus attendus des collègues de fin de carrière. Et donc, on va avoir pas mal de candidats là-dessus. Concrètement, on va extraire pour chaque poste, le nombre de candidats, une liste qui va vous apparaître par ordre d'ancienneté en équivalence d'abord si vous avez déjà des magistrats hors hiérarchie qui candidatent, et ensuite en équivalence au 1^{er} grade, et ensuite... pour la hors hiérarchie, vous n'avez pas de 2nd grade qui peuvent candidater, donc vous n'avez que la liste des 1^{er} grade et hors hiérarchie, par ordre d'ancienneté. C'est l'ordre que vous allez retrouver dans la Transparence détaillée, quand vous regardez une Transparence. Et on extrait, et on analyse les dossiers. Donc on commence du haut de la liste et on va analyser tous les dossiers. Le principe c'est l'analyse complète et générale de l'ensemble du dossier du magistrat. Donc sur la hors hiérarchie, on va se retrouver... évalués tous les 2 ans... on a une grosse quinzaine d'évaluations. Le principe, c'est de les regarder entièrement. On ne va pas se mentir, elles ne sont pas lues d'une manière in extenso sur l'intégralité parce que... les plus importantes vont être les 3-4 dernières, sur les derniers postes où là elles vont être lues, notamment pour comprendre l'évolution... Alors, vous avez déjà vu une évaluation de magistrat ? Il y a des croix, une partie analytique et voilà, donc là-dessus, on va comprendre l'évolution des croix. Est-ce qu'elle a été régulière ? Est-ce qu'à un moment donné on est passé de toutes les croix en « très bon » qui sont devenues d'un coup en « excellent » sur un poste ? On essaie d'analyser, en fonction de ce qui peut être écrit, cette progression des croix. On va aller regarder, donc ça c'est l'évaluation du chef de cour, l'évaluation du chef de juridiction qui est aussi parfois intéressante, et parfois pas complètement la reprise, des fois ce sont des reprises in extenso par les chefs

de cour et puis, des fois non, donc généralement un peu plus pointues et différentes. Et surtout, les annexes que vont rédiger les magistrats où là ils décrivent leurs missions, parce que finalement, selon les postes, quand vous allez rechercher, et encore davantage quand vous recherchez un poste profilé, vous allez avoir besoin de vérifier si le collègue a fait... Si vous voyez VP dans une juridiction, vous ne savez pas s'il a fait du JAF ou s'il a fait du pénal, donc voilà... [...]. Et après, il y a des choses assez neutres et puis il y a des choses vraiment soutenantes qui mériteraient à absolument [...]. Et quand on a nos candidats, entre 2 et 3 candidats, on va regarder l'intégralité du dossier jusqu'à la première évaluation pour voir, pour se refaire un petit tour d'analyse, on va dire, du dossier. Et ça c'est un travail qu'on fait à plusieurs Conseillers. Moi j'ai par exemple les Présidents de chambre de X à faire, évidemment moi je vais les avoir lus, mais je vais être en binôme, voire parfois à trois, parce qu'on était à moment donné jusqu'à 5 ou 6 dans notre bureau, au moins, ça a ce mérite-là de pouvoir échanger facilement. Donc on va se mettre au moins à 2 voire à 3 et il y en a un qui est sur la dernière évaluation, un qui est sur l'avant-dernière, un qui est sur l'antépénultième et du coup, on échange sur comment ça a évolué etc. [...]. Du coup voilà, on fait ces regards croisés et ensuite... [...], on va choisir, nous, en interne, au bureau, le collègue qu'on propose et du coup on va considérer son poste comme vacant [...], donc là à ce moment-là, pareil, re analyse des dossiers [...]. Sur les autres postes qui sont au 1^{er} grade ou au 2nd grade, on va lire le dossier, analyser le dossier mais on ne fait pas tout ce travail d'extraction avec la lecture à plusieurs du dossier. Sur les autres postes du 1^{er} grade classiques, là, dans la magistrature, c'est quand même beaucoup l'ancienneté et c'est le critère principal avec la qualité du dossier. Du coup, à ancienneté, on va prendre la liste par ordre du haut, on va prendre les dossiers, on regarde tous ceux qui ont la même ancienneté ou une ancienneté, en tout cas, équivalente, et on va prendre le meilleur dossier parmi eux. Mais on ne va pas refaire ce regard croisé, on va simplement le retrouver dans les cas où on hésite. Je n'ai pas de nombre, pour certains, ça va être assez facile, c'est clair et net, les dossiers se valent, il y en a un qui a un an de plus, ça va être celui-là, pour d'autres dossiers, c'est plus délicat. C'est à dire qu'il va y avoir des dossiers où là il y a une réserve, mais en même temps, l'autre aussi, voilà deux dossiers sur lesquels ce n'est pas très clair. Ou parfois aussi, au-delà du dossier, on a les éléments de perso, et là on sait... on a une situation particulière médicale ou sociale qui fait qu'un tel nous paraît particulièrement légitime pour rejoindre telle ou telle juridiction, donc voilà. Est-ce qu'à ancienneté égale ou quasiment égale, la situation fait qu'on va privilégier ce collègue là et est-ce qu'on sera en capacité de pouvoir l'expliquer, du coup, au Conseil, de pourquoi on a quelque peu dérogé à l'ancienneté, en tout cas, quand on lit la Transparence détaillée pour ce dossier.

Interviewer : c'est du cas par cas ?

C'est énormément d'individuel. Moi j'ai l'impression de connaître tous les magistrats. C'est un processus qui n'est pas du tout... Certains collègues pensent qu'on a un algorithme et qu'on clique et que hop, ça vous fait tout, et que ça sort automatiquement, mais pas du tout.

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un magistrat :

Surlignage bleu : codage des éléments informant l'expérience des entretiens de carrière.

Surlignage jaune : codage des éléments informant l'interaction avec les Conseillers mobilité-carrière.

Interviewer : Vous avez évoqué votre parcours de mobilité et que vous n'avez pas forcément la main puisque vous ne pouvez pas partir quand et où vous le souhaitez. Est-ce qu'on peut vous entendre un peu plus sur ce sujet-là ? Et est-ce que vous avez été en contact avec les services RH de la DSJ quand vous aviez besoin de faire des choix de carrière ? Est-ce que vous y avez recours ou pas ?

C'est d'actualité puisque la Direction des services judiciaires m'a proposé cet été un entretien. Comme je venais de dépasser les quatre ans d'ancienneté, leur règle pour les Procureurs, le chef de juridiction c'est d'avoir un entretien de carrière spécifique chef de juridiction que j'ai eu fin août, tout à fait agréable et satisfaisant qui m'a permis d'apprendre que je ne serai pas muté. Donc voilà. Mais c'était 45 minutes par Visio, tout à fait plaisant.

Interviewer : Mais pas productif vous voulez dire ?

La plus belle femme du monde ne donnera que ce qu'elle a. Et en plus la DSJ n'est pas la plus belle femme du monde. Donc vous voyez ce qu'elle peut donner. J'ai passé l'âge de me rouler par terre et de faire pipi par terre. Je sais très bien qu'au fur et à mesure des évolutions de carrière on fonctionne comme ça. Bien. Je sais aussi que j'ai des prétentions et que je ne suis pas le seul à en avoir. Que je suis pas du tout indispensable et qu'on peut trouver mieux ailleurs différemment. Les gens qui sont mes interlocuteurs jouent une logique de transparence autant qu'ils peuvent. Parce qu'ils ne peuvent pas être intégralement transparents avec moi. Qu'il y a des arbitrages qui se font sur la base de tas de conditions, de circonstances qui ne dépendent pas nécessairement que d'eux non plus et que je ne vais pas commencer à leur reprocher de faire et de plutôt bien faire leur boulot. Voilà. Donc j'ai pu leur dire un certain nombre de choses. Ils ont la politesse de m'écouter. Ils en tiendront compte ou ils n'en tiendront pas compte. Si les choses se font, c'est très bien. Si elles ne se font pas, le bureau est grand, je pourrais m'y morfondre. Voilà.

Interviewer : Donc c'était avec une ou un Conseiller mobilité-carrière ?

Non. C'était la Sous-direction de la magistrature. Voilà. Mais en revanche, je me suis toujours refusé à faire un entretien conseiller mobilité carrière, parce que... (Rires). Les exemples qui m'avaient été rapportés pouvaient être un peu cocasses parfois.

Interviewer : Pour quelles raisons ?

C'était mon adjoint qui avait fait un entretien de carrière, il était rentré un peu tard dans la magistrature, il avait déjà un peu plus de 50 ans quand il a fait son entretien, et il leur avait dit « vous savez, je n'ai pas d'ambition particulière ». Et la fille lui avait répondu « vu votre âge, on avait bien vu ».