

La compétence bureaucratique, une source de pouvoir ? Une exploration du personnel des Organisations Internationales à travers la notion de compétence dans la sociologie des organisations

Emilie Dairon*

Résumé : La compétence bureaucratique naît du rapprochement entre un concept de sociologie des organisations (la compétence fonctionnelle de Crozier) et une recherche en science politique sur la compétence individuelle en organisation internationale (OI). L'article montre que les agents doivent maîtriser des zones d'incertitude inhérentes à la carrière en OI. De ce fait, ils développent une compétence bureaucratique protéiforme. L'analyse de cette compétence révèle des stratégies individuelles, loin d'une vision de la compétence comme ressource collective pour les OI.

Mots-clés : Compétence, Organisations Internationales, carrière, recrutement, sociologie des organisations

The Bureaucratic Competency: A Source of Power? An Exploration of International Organizations Staff Through the Notion of Competency in Organizational Sociology

Abstract : Bureaucratic competency arises from an approach combining a concept from organizational sociology (functional competency by Crozier) and a research in political science on individual competency in international organization (IO). The article shows that IO agents must master areas of uncertainty inherent in the career in IOs. To deal with this, they develop a multi-form bureaucratic skill. The analysis of this competency reveals individual strategies, far from a vision of competency as a collective resource for IOs.

Keywords : Competency, international organizations, career, recruitment, organizational sociology

Bürokratische Kompetenz, eine Quelle von Stärke? Eine Untersuchung des Personals internationaler Organisationen anhand des Kompetenzbegriffs in der Organisationssoziologie

Zusammenfassung : Bürokratische Kompetenz entsteht aus der Annäherung zwischen einem Konzept der Organisationssoziologie (Croziers funktionale Kompetenz) und der politikwissenschaftlichen Forschung zu individueller Kompetenz in internationalen Organisationen (IO). Der Artikel zeigt, dass Agenten die mit der Karriere in IO verbundenen Unsicherheitsbereiche meistern müssen. Dadurch entwickeln sie eine proteische bürokratische Kompetenz. Die Analyse dieser Kompetenz offenbart individuelle Strategien, weit entfernt von einer Vision von Kompetenz als kollektive Ressource für IOs.

Schlüsselwörter : Kompetenz, internationale Organisationen, Karriere, Rekrutierung, Organisationssoziologie

* Sciences Po Lyon, Laboratoire Triangle (UMR 5206), F-69007 Lyon, emilie.dairon@sciencespo-lyon.fr.

1 Introduction¹

La notion de compétence est indissociable de l'histoire du personnel des organisations internationales (OI) : vouloir recruter un personnel possédant les plus hautes qualités de compétence, de travail et d'intégrité (Nations Unies 1945) est un élément essentiel de la légitimité de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et de sa capacité à mener à bien ses objectifs (Nations Unies 1997). La compétence individuelle a été abordée notamment dans la littérature en science politique, en tant qu'outil de légitimation collective ou sous l'angle des enjeux politiques que porte sa (re)définition (Georgakakis 2010 ; Ban 2010). Depuis une vingtaine d'années, le renouveau de l'intérêt pour les bureaucraties internationales en relations internationales (Barnett et Finnemore 2004), avec la reconnaissance d'une certaine autorité collective de ces groupes sociaux (Knill et Bauer 2016 ; Heldt et Schmidtke 2017), permet de mettre la compétence individuelle au centre de l'attention académique : elle semble porteuse d'analyses intéressantes sur la figure du bureaucrate international.

La compétence individuelle est un concept connu de la sociologie des organisations depuis les origines : Max Weber en a fait une des bases du modèle d'autorité à caractère rationnel-légal (Lafaye 2010). Cependant, la sociologie des organisations ne voit pas uniquement la compétence individuelle comme un facteur de légitimité organisationnelle. Pour Michel Crozier, elle est une des sources de pouvoir qui vont permettre à un individu de maîtriser des zones d'incertitude (Martin 2012), donc de renforcer son pouvoir (Crozier 1967).

Le dialogue entre la sociologie des organisations et la science politique sur la compétence individuelle en OI est encore peu développé, et potentiellement fécond. Dans cet article, nous cherchons à analyser les similarités entre les sources de pouvoir décrites par Crozier, et les éléments d'incertitude perçus par les bureaucraties internationales, remontés d'une recherche de terrain en science politique. C'est l'entrée par la compétence qui a permis de faire ce rapprochement : la présence d'une *compétence fonctionnelle* identifiée par Crozier a attiré l'attention car la recherche en question porte sur la compétence du personnel des OI. En cherchant à analyser les correspondances entre la compétence fonctionnelle de Crozier et le quotidien des agents des OI, la notion de compétence bureaucratique s'est révélée. Ce concept semblait un pont intéressant entre science politique, sociologie des organisations et usage pratique de la compétence individuelle en OI.

Dans cette contribution, nous cherchons donc à définir cette compétence bureaucratique en regard des définitions de la compétence déjà énoncés par ces disciplines, et des usages en OI. Puis, après une description du protocole empirique et de sa pertinence pour le sujet, nous explorons deux éléments d'incertitude du

1 Je tiens à remercier Fanny Badache et Leah Kimber pour leurs orientations et leurs conseils comme éditrices de ce numéro spécial ; ainsi que Lucile Maertens pour nos discussions sur un premier jet de cet article. Mes remerciements vont également aux évaluateurs anonymes pour leurs remarques qui ont permis d'enrichir considérablement cette contribution.

personnel international pour y repérer les manifestations concrètes de la compétence bureaucratique. L'objectif est double : du côté de la sociologie des organisations, l'article cherche à contribuer au renouvellement des réflexions sur la bureaucratie, thème fondateur de la discipline, en investissant un sujet (les OI) plutôt cultivé par les spécialistes des relations internationales, via une entrée (la compétence individuelle) à la richesse empirique certaine. Du côté de la science politique, elle permet aux études sur les OI d'utiliser des outils peu travaillés jusque-là. *In fine*, l'article confirme que les caractéristiques de ces bureaucraties sont loin d'être fixées (Littoz-Monnet 2020) et fait apparaître en creux une figure de l'agent onusien contraint d'adopter une stratégie de carrière individuelle, loin de la notion de ressource collective de l'organisation (Nations Unies 2012).

2 De la compétence individuelle à la compétence bureaucratique : bref état de l'art sur la compétence du personnel onusien

La compétence individuelle, qu'on la définisse comme technique ou comportementale, est une notion phare de la gestion de la ressource humaine dans les OI. Le dialogue entre les visions de la compétence en sociologie des organisations, en science politique et dans la réalité des OI montre des disparités dans les déclinaisons quotidiennes de la compétence. L'apparition de la compétence bureaucratique semble une réponse à ces dysfonctionnements.

2.1 La compétence, une notion pivot dans la sociologie des organisations

La sociologie des organisations cherche à étudier l'action collective à partir d'une des formes dans lesquelles elle se matérialise, l'organisation (Friedberg 1992). Elle va s'attacher au mode de fonctionnement du groupe, aux règles tacites ou explicites qui régissent les comportements des individus (Avril et al. 2010), aux modes de coopération (Lafaye 2010), aux rapports de pouvoir (Crozier 1963). La sociologie des organisations s'est rapidement intéressée à la compétence individuelle : Max Weber la considère comme une des bases du modèle d'autorité à caractère rationnel-légal (Lafaye 2010). Il définit la fonction publique moderne comme exigeant « [...] un corps de travailleurs intellectuels spécialisés, hautement qualifiés, préparés à leur tâche professionnelle par une formation de plusieurs années et animés par un honneur corporatif très développé sur le chapitre de l'intégrité » (Weber 1963, 143). La compétence, individuelle et technique, devient donc un facteur de la légitimité de la bureaucratie. Pour exercer ses tâches, la bureaucratie selon Weber (appareil administratif de l'État basé sur des règles, une division du travail, des ordres et une hiérarchie) a besoin de fonctionnaires recrutés sur concours, qui mettent au service d'une fonction précise leur compétence spécialisée (Scapin 2019).

Les travaux fondateurs de Weber sur la bureaucratie vont rencontrer des critiques. Au tournant des années 1960, certains sociologues ont entamé une analyse de la bureaucratie via ses dysfonctionnements : Merton par exemple, s'interroge dès 1940 sur l'existence d'une *personnalité bureaucratique* que développeraient les fonctionnaires pour se mouvoir dans un dédale de règles et de consignes produites par la bureaucratie (Merton 1940 ; Lafaye 2010). Michel Crozier ajoute aux réflexions sur les contraintes et complications bureaucratiques en accordant une place particulière aux relations de pouvoir. Celles-ci ne sont pas réductibles aux rapports hiérarchiques : les acteurs, quelle que soit leur place dans l'organisation, peuvent avoir une capacité à se repérer et à maîtriser les sources d'incertitude (Lafaye 2010 ; Martin 2012), et donc à renforcer leur pouvoir (Crozier 1967).

Dans les analyses critiques de la bureaucratie, la place de la compétence individuelle reste centrale. Elle s'y entend comme technique : par exemple, les capacités d'adaptation du fonctionnaire dans la personnalité bureaucratique de Merton, d'ordre comportementales, ne sont pas vues comme une compétence. En revanche, chez Crozier, la compétence ou spécialisation fonctionnelle, si elle est difficilement remplaçable, devient même une source de pouvoir. Dans l'analyse stratégique développée par Crozier, chaque acteur cherche à mettre en place une stratégie qui lui permettra d'acquérir du pouvoir auprès des autres (Martin 2012). Ce pouvoir permet d'obliger les autres – comme les supérieurs – à payer davantage pour obtenir une coopération, ce qui octroie à l'acteur une liberté d'action et une meilleure marge de sécurité (Crozier 1963). Le pouvoir est lié à l'incertitude des attitudes, et non uniquement à la hiérarchie : le plus humble des employés dispose d'un peu de pouvoir si son comportement comprend assez d'imprévisibilité pour créer une incertitude, ce qui lui donne du poids dans une négociation (Crozier 1963). Pour posséder des sources de pouvoir, il faut maîtriser les zones d'incertitudes. Les principales sources de pouvoir sont (i) la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable, (ii) la maîtrise des relations avec l'environnement, (iii) la position favorable dans un circuit de communication, et (iv) la capacité à utiliser les règles organisationnelles (Lafaye 2010 ; Martin 2012).

De Weber à Crozier, la compétence technique garde donc une place essentielle dans la sociologie des organisations, jusque dans l'étude de ses distorsions. Si les appels à l'hybridation entre sociologie des organisations et études des OI sont nombreux (pour une revue de la littérature voir Badache et Kimber, introduction de ce numéro spécial), la science politique a toutefois pris un angle différent quant à la place de la compétence individuelle dans ces formes particulières d'action organisée.

2.2 Au-delà de la sociologie des organisations : la compétence comme enjeu de pouvoir

Le personnel des OI est depuis longtemps le sujet d'attention académique. Les OI sont considérées comme un champ de recherche en relations internationales depuis

les années 1910, mais le personnel est longtemps resté une donnée mineure de l'analyse, dominée par l'école réaliste (Reinalda 2013). Certaines thématiques classiques de la littérature en relations internationales portent des promesses intéressantes sur le thème. Il s'agit notamment des recherches qui étudient l'influence, l'autorité, l'autonomie, voire le pouvoir des bureaucraties internationales – des sujets largement traités en relations internationales (Fleischer et Reiners 2021).

Pendant longtemps, peu de contributions adoptent une perspective véritablement microsociologique sur ces sujets (Nair 2020). Des années 1970 aux années 1990, les appels à une connaissance plus sociologique de la fonction publique internationale (Mailick 1970), en utilisant des concepts et méthodologies de la sociologie des organisations dans l'étude des OI (Ness et Brechin 1988), vont rencontrer peu d'écho. Au début des années 2000 s'opère un tournant. Des auteurs reconnus soutiennent que pour expliquer le comportement des OI, on doit aller chercher au-delà de la théorie des organisations, et aller vers la sociologie, qui la première a étudié les bureaucraties (Barnett et Finnemore 2004). Ces travaux ouvrent la porte à une reconnaissance accrue de l'influence des administrations publiques internationales sur les politiques publiques (Knill et Bauer 2016), tout en reconnaissant que les outils manquent pour pouvoir cartographier cette influence (Knill et Bauer 2016).

Ce renouvellement des études sur les OI affecte aussi les méthodes. Depuis le milieu des années 1990, les analyses de l'action organisée internationale qui utilisent l'anthropologie ou la sociologie se sont multipliées, tout en gardant en tête que l'ONU est un « terrain jamais vraiment fermé, jamais vraiment ouvert » (Bourrier 2017, 540). Ce double mouvement d'ouverture des méthodes et d'appel à une meilleure connaissance des bureaucraties semble propice à une meilleure prise de conscience de la compétence.

On note cette tendance dans le courant de la sociologie politique de l'Europe qui prend son essor, notamment à partir du début des années 2000 (Favell et Guiraudon 2009). La compétence du personnel est abordée directement, sous l'angle de sa transformation en enjeu stratégique lors de moments de crise (Robert 2000 ; Georgakakis 2010). Deux contributions sont à noter : elles parlent des réformes de la Commission européenne dans la gestion de son personnel. L'instrument qu'est le concours de recrutement, qui passe d'un examen axé sur les connaissances à un examen basé sur les compétences où celles-ci sont définies par des consultants externes, va finir par accorder plus de place aux généralistes (Ban 2010). De même, cette orientation vers les *skills*, aptitudes personnelles ou comportementales transversales, priverait les fonctionnaires européens de leur compétence sociale, c'est-à-dire de la légitimité donnée à leur expérience, à leur connaissance technique et à leur mission de serviteur de l'Europe (Georgakakis 2010).

Du côté d'autres OI, plusieurs courants abordent les compétences techniques ou comportementales individuelles. On peut citer le courant dynamique de la sociologie de l'expertise, où les compétences de groupes distincts tels les bureaucrates

internationaux et les groupes d'experts externes sont étudiées au prisme de leur objectif final, qui est souvent d'étendre le mandat de l'organisation (Littoz-Monnet 2017). L'étude de ces tactiques d'expansion permet également de revisiter l'analyse des bureaucraties internationales, en montrant que leurs caractéristiques ne sont pas fixes, mais évoluent selon les stratégies du personnel (Littoz-Monnet 2020), qui peuvent être intimement liées à l'état du financement de ces ressources humaines (Martin-Mazé 2019).

En relations internationales, le tournant des pratiques, surtout à partir des années 2000 (Adler et Pouliot 2011), a essaimé parmi les études des OI (Bueger 2023). Il est prometteur pour l'étude des compétences individuelles. Il revient sur l'aspect social de la compétence : « les pratiques sont des performances compétentes. Plus précisément, les pratiques sont des schémas d'action avec une signification sociale, qui, s'ils sont menés de manière plus ou moins compétentes, peuvent à la fois incarner, jouer, et possiblement réifier le savoir de base et le discours dans et à propos du monde réel » (Adler et Pouliot 2011, 4). On trouve un écho avec une sociologie des OI inspirée par Bourdieu, notamment Fligstein qui introduit l'idée de *social skill* – compétence sociale – pour remettre l'acteur au centre des discussions de sociologie politique (Fligstein 2001).

Schématiquement, la science politique aborde principalement la compétence individuelle – qu'elle soit technique ou comportementale – dans sa dimension sociale, en revenant sur ses finalités ; tandis que la sociologie des organisations, des origines de l'étude des bureaucraties aux approches critiques, va partir de la compétence technique comme socle de la légitimité organisationnelle, pour aller vers son utilisation comme levier de pouvoir social. Voyons à présent comment la compétence est envisagée pratiquement dans le monde des OI.

2.3 La compétence dans les OI, un concept proche d'une vision webérienne

La compétence individuelle est à l'origine de l'histoire du personnel des OI : l'article 101.3 de la Charte de l'ONU, qui *crée* le personnel onusien, affirme que « la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité » (Nations Unies 1945, 41). L'idée d'un personnel qualifié, qui doit permettre à l'Organisation d'atteindre ses objectifs, est pérenne, de Dag Hammarskjöld à Kofi Annan qui affirme que « pour remplir sa mission, pour se transformer afin de faire face aux défis du siècle à venir, l'Organisation dépend de la qualité et de la compétence de son personnel » (Nations Unies 1997, 72).

Cette vision orientée vers la performance semble proche de la perspective webérienne du modèle bureaucratique, qui, en se basant sur la compétence, la hiérarchie et la neutralité, permet précision, rapidité et efficacité (Dortier et Ruano-Borbalan 1999). Dans la pratique onusienne, cette compréhension de la compétence va se

traduire dans des politiques concrètes de gestion du personnel. En 1999 l'ONU formalise sa grille de compétences : à l'instar d'autres organismes publics à la fin des années 1990 (Horton et al. 2002), l'ONU adopte un modèle de compétences qui comporte huit compétences de base et qui définit les principaux aspects constitutifs de ces compétences. A cette époque, l'utilisation de la compétence est décrite comme cruciale dans quatre moments de la vie du personnel : perfectionnement du personnel, planification des carrières, suivi du comportement professionnel et recrutement (Nations Unies 1999). La compétence y est définie ainsi : « le terme «compétences» désigne l'ensemble des savoir-faire, qualités et types de comportement qui influent directement sur l'efficacité dans l'exécution des tâches » (Nations Unies 1999, 6). La grille de compétences de 1999 est toujours en vigueur aujourd'hui (2022).

Pourquoi cette grille de compétences a-t-elle été adoptée par les Nations Unies ? Dans la littérature en administration publique, on affirme généralement que la notion de compétence est utilisée dans le secteur privé depuis les années 1970–1980 (Hondegheem et al. 2005), puis se généralise dans le secteur public dans les années 1980–1990 avec la montée en puissance de la Nouvelle Gestion Publique – *New Public Management* (NPM) (Horton et al. 2002).

La date de l'introduction des compétences n'est pas anodine. En 1997, Kofi Annan prend les rênes de l'ONU. Premier Secrétaire général à sortir des rangs du personnel, il s'attelle à un programme rapide de réformes. D'après son rapport de juillet 1997 *Rénover l'ONU*, les premières commencent dès janvier 1997 (Nations Unies 1997). Les deux mandats de Kofi Annan seront particulièrement « chargés » en réformes (Dicke et Fröhlich 2010). Celles-ci sont clairement, et dès le départ, conçues pour rendre l'organisation plus efficace (Nations Unies 1997), et mettre en place une culture de gestion pour améliorer la performance et la responsabilité (Göthel 2010), avec un accent sur les « meilleures pratiques » (*best practices*) dès 1997 ; un vocabulaire qui deviendra courant, voire galvaudé, dans la narration onusienne (Pouliot 2020). L'introduction de la compétence répondrait donc à une volonté d'efficience :

L'introduction de ce concept correspondait à une approche de la gestion du personnel [...], à une introduction des meilleures pratiques en matière de gestion du personnel. (Entretien EL, mars 2019)

En 2002, puis encore en 2006 à la toute fin du deuxième mandat, des réformes importantes continuent d'essayer d'implanter une culture du management dans l'organisation (Göthel 2010). Ban Ki-moon, en poste de 2007 à 2016, continuera cet agenda de réformes.

Formalisée en 1999, la compétence individuelle onusienne n'est pas exempte de tensions, entre la vision organisationnelle de la compétence individuelle et son utilisation sociale par les acteurs. Suite à l'observation de ces tensions, au cours

d'entretiens semi-directifs, la notion de compétence bureaucratique est apparue comme pouvant éclairer ces distorsions.

3 La compétence bureaucratique ou la « capacité à comprendre le système et à durer »

L'idée de la compétence bureaucratique est venue de la lecture de Crozier et a trouvé un écho dans le matériel empirique réuni pour la recherche. La notion semble être un lien pertinent entre la compétence individuelle en OI telle qu'elle est vue par la sociologie des organisations et par la science politique. Cette deuxième partie va décrire le cheminement méthodologique et conceptuel qui a mené à la définition de la compétence bureaucratique. Puis on abordera les grandes caractéristiques de l'univers onusien, pour aller vers la définition de quatre éléments d'incertitude principaux. Deux de ces éléments d'incertitude seront disséqués : la situation contractuelle et la planification de la carrière. Nous allons voir comment la notion de compétence bureaucratique permet d'éclairer d'un jour nouveau ces deux variables.

3.1 Une approche qualitative pour une notion à la jonction entre différentes perspectives

La présente contribution se base sur une recherche doctorale qui prend comme point d'entrée la compétence individuelle et l'étudie sous différentes facettes (formation, recrutement, pratiques, carrière) pour mieux comprendre son importance dans la vie de l'organisation. Partant de la centralité de la compétence à la fois dans la conception (l'article 101 de la Charte) et dans les pratiques usuelles des Nations Unies (la grille de compétences de 1999), la recherche veut savoir si cette compétence devient une ressource collective utilisée par l'organisation comme support de son pouvoir, de son autorité ou de sa légitimité, et / ou une ressource individuelle utilisée par l'agent international comme soutien à ses motivations personnelles.

Pour mener à bien cette recherche, la posture empirico-inductive, c'est-à-dire un raisonnement sociologique qui « [...] s'adosse à la connaissance des théories existantes autant qu'à l'observation de faits empiriques » (Maertens et Louis 2016, 12), a semblé la plus appropriée. Discret par vocation (Badaró 2011), le personnel des OI reste mal connu : on ignore beaucoup de ses caractéristiques socio-démographiques, de sa formation, de sa carrière, mais aussi du « [...] micro-monde [de ses] interactions quotidiennes » (Nair 2020, 575). Pendant la thèse et un projet de publication parallèle, 49 entretiens ont été réalisés avec 51 personnes, dont 43 travailleurs des OI et 8 dans des fonctions en lien direct avec les OI (diplomatie, autorités locales, etc.). L'échantillon s'est construit, comme souvent en sciences sociales, en fonction de l'objectif fixé (Albaret et Deas 2023). Les entretiens se sont déroulés sur une période allant de 2015 à 2019. D'autres instruments ont été utilisés, comme des

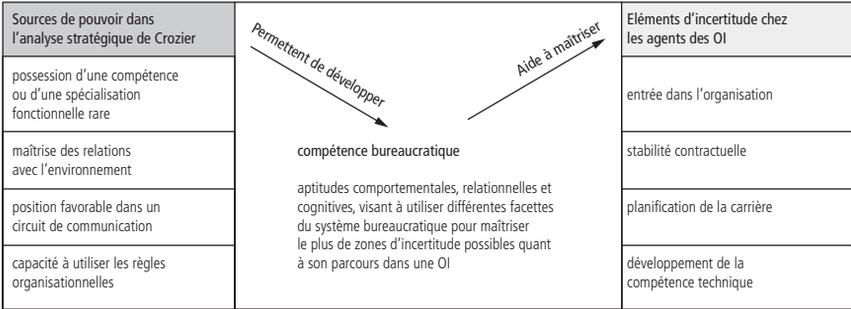
entretiens ethnographiques (soit des interactions avec des acteurs pertinents mais non planifiées, et suscitant la réflexivité du chercheur ; Kimber et Dairon 2023) ou des notes d'observation et de participation.

Les caractéristiques socio-démographiques de l'échantillon étaient comparables à celles de la population onusienne ; à titre d'exemple, le groupe des enquêtés travaillant dans les OI, comptait 28 % de postes de milieu de carrière (P3), contre 34 % d'après les statistiques onusiennes ; et 16 % de 35–39 ans contre 15 % dans les chiffres institutionnels (Nations Unies 2020). La seule grande différence était le nombre d'enquêtés issus de la région « Europe occidentale et autres États » : 79 % parmi les enquêtés, contre 28 % dans les OI. Cette différence peut s'expliquer par le fait que tous les entretiens sauf un, se sont déroulés dans l'écosystème de Genève (Dairon et Badache 2021). Le groupe des États d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord semble plus représenté à Genève que les autres groupes, mais cette information reste difficile à corroborer : ni l'Office des Nations Unies à Genève, ni d'autres sources sur la Genève Internationale ne semblent produire d'informations sur la ventilation par État d'origine des travailleurs de l'écosystème. Toutefois, on sait que ce groupe d'États est le deuxième plus représenté parmi les fonctionnaires (Nations Unies 2020). Au total, les enquêtés venaient de 21 pays, ce qui garantissait un éventail large de cultures et d'expériences de la compétence. Une autre divergence était dans la sur-représentation des femmes dans le panel : 51 %, contre 38 % à l'ONU.

Au cours de cette recherche, de nombreux enquêtés ont fait part de sources d'incertitude qui semblaient très proches des quatre sources de pouvoir repérées par Michel Crozier dans l'étude des organisations. La présence chez Crozier d'une source de pouvoir qui consisterait en la « capacité à comprendre le système et à en appliquer les règles » a été révélatrice : à de nombreuses reprises au cours de la recherche, la capacité à comprendre le système a été spontanément verbalisée comme l'une des compétences principales pour développer sa carrière onusienne. La même remarque vaut pour la compétence ou spécialisation fonctionnelle chez Crozier : les enquêtés abordent à de nombreuses reprises la compétence technique. À partir de ces occurrences, des ponts se sont bâtis entre les sources de pouvoir telles que définies par Crozier et les éléments d'incertitude les plus courants soulevés par les enquêtés, aboutissant à forger la notion de compétence bureaucratique, comme le montre le schéma ci-dessous (voir figure 1).

Pour définir la compétence bureaucratique, revenons à la définition de base de la compétence dans différentes disciplines. Pour l'administration publique, « les compétences sont les savoir-faire, connaissances, expériences, attributs et types de comportements dont un individu a besoin pour mener à bien son travail de manière efficace » (Hirsch et Strebler 1994, cité dans Horton et al. 2002, 4). La sociologie et la science politique vont ajouter à cette définition la possession d'une capacité à exercer légitimement ou juridiquement des effets de pouvoir (Georgakakis 2019), c'est-à-dire l'aspect de compétence sociale. Georgakakis résume la duplicité de la définition

Figure 1 Liens entre sources de pouvoir chez Crozier et éléments d'incertitude en OI



Source : Crozier 1963 ; auteur.

sociologique en définissant la compétence comme aptitude et légitimation d'une position de pouvoir (Georgakakis 2019). Fligstein quant à lui, définit la compétence sociale comme la capacité à faire coopérer d'autres acteurs (Fligstein 2001). Partant des différents piliers de la compétence, nous avons choisi de définir la compétence bureaucratique comme un ensemble protéiforme d'aptitudes comportementales, relationnelles et cognitives développées par un individu, visant à utiliser différentes facettes du système bureaucratique (règles, mandat) pour maîtriser le plus de zones d'incertitude possibles quant à son parcours dans une OI. Avec la compétence bureaucratique, on reste à l'échelle de la personne, dans une perspective micro-sociologique (Nair 2020). La répétition de certains schémas à l'échelle de l'individu permet de monter en généralité, selon les principes de la méthode par théorisation ancrée (Lejeune 2014). Ainsi, à partir d'une base empirique solide, nous pourrions repérer le développement de la compétence bureaucratique et analyser ses implications pour l'analyse des OI.

Le terme même de compétence bureaucratique n'apparaîtra pas totalement nouveau ; il entre effectivement en résonance avec plusieurs concepts issus de la sociologie des organisations ou de la sociologie politique de l'Europe. Tout d'abord, le terme de capital bureaucratique est utilisé dans les études européennes. Pour Laurens, ce capital se compose d'une dimension politique et d'une dimension technique, accumulé parfois sur des décennies par des entités ou des individus, et qui permet de retraduire des positions (comme celles du secteur privé) dans des termes compréhensibles par les agents des institutions européennes (Laurens 2015 ; Cloteau 2019). Étudier la mobilisation de ce capital bureaucratique permet d'analyser les relations de pouvoir et de concurrence dans les OI (Cloteau 2019). Tout en restant proche de cet objectif épistémologique, la présente contribution en diffère : ce que l'on cherche à repérer ici n'est pas un stock, mais plutôt un processus. Contraire-

ment à un capital au sens premier du terme, il s'agit de quelque chose qui n'est pas quantifiable et n'apporte pas automatiquement de bénéfice direct.

Les sociologues pourront également penser à la *personnalité bureaucratique* mise au jour par Merton. La structure bureaucratique tendrait à dépersonnaliser les relations et à gommer les traits de personnalité des individus ; l'organisation bureaucratique engendrerait donc de l'*impersonnalité* (Merton 1940), et une personnalité bureaucratique dont la tâche principale serait non plus de répondre aux demandes des clients mais de se repérer dans un dédale de règles et de consignes (Lafaye 2010). Ici aussi, l'angle de cette contribution diffère : il semble que Merton mette l'accent sur la réaction des employés aux dysfonctionnements et effets de la structure bureaucratique sur eux ; tandis que le concept de compétence bureaucratique se veut plus « stratégique », insistant sur la capacité de planification et de proactivité des employés. Cette capacité peut les aider à naviguer dans un environnement incertain : leur carrière.

3.2 Les éléments d'incertitude rencontrés par les agents des OI

La trajectoire des individus en OI reste mal connue. Notamment, la circulation des agents à l'intérieur d'un écosystème, d'une organisation à une autre par exemple, est peu abordée (Dairon et Badache 2021). La composition même de ces *International Public Administrations* (IPAs) qui semble souvent homogène dans la littérature, commence à être étudiée dans sa représentativité géographique (Badache 2020). Malgré cela, on en sait encore assez peu sur la distribution contractuelle : comment ces administrations se désagrègent en types de contrats et de durée, et ce que cela implique.

Il existe plusieurs sources de données sur le personnel du Secrétariat des Nations Unies. Dans cet article est utilisé le rapport du Secrétaire général à l'attention de l'Assemblée générale, qui comptabilise « toutes catégories de fonctionnaires titulaires d'un engagement permanent, d'un engagement continu, d'un engagement de durée déterminée ou d'un engagement temporaire pour le Secrétariat » (Nations Unies 2020, 15), sans que l'on puisse savoir quelle est la durée moyenne d'un engagement de durée déterminée (et la probabilité de son renouvellement) ou d'un engagement temporaire.

Le rapport du Secrétaire général et les autres sources de données ne nous renseignent pas sur l'organisation des carrières. Différents aspects de la carrière nous intéressent ici : l'aspect évolutif – la carrière comme une série composée de mouvements ascendants ou descendants entre des positions différenciées (Becker 1952) ; l'aspect social et collectif – la carrière comme « [...] une construction sociale dans laquelle le parcours de l'agent est replacé dans un processus collectif lié aux modes de gestion et d'organisation [de l'institution] » (Loriol 2009, 2). La carrière dépend largement de la catégorie professionnelle. Il y a trois grandes catégories de personnel à l'ONU et dans les organisations du système commun qui suivent les mêmes

règles : les G sont les services généraux, ils sont affectés à des tâches d'exécution ; les P sont les professionnels, ils sont responsables des tâches de conception ; les D sont les directeurs. Chaque catégorie comporte plusieurs grades. Pour les G, cela va de 1 à 7 ; pour les P, de 1 à 5 ; pour les D, 1 et 2 (Nations Unies 2022).

Il existe un concours de recrutement, une *voie royale*, car il est aujourd'hui l'une des seules possibilités d'obtenir un contrat permanent aux Nations Unies (Badache 2021). Il permet de recruter des professionnels jeunes (moins de 32 ans) qualifiés, qui entrent à un niveau junior (P2), après un examen ouvert aux nationalités non représentées ou sous-représentées. Les candidats retenus bénéficieront de ce l'on appelle un contrat continu ; beaucoup pensent qu'il s'agit d'un contrat permanent (il était auparavant appelé ainsi) et le labellisent comme tel, mais en réalité le Secrétariat peut mettre fin à n'importe quel type d'engagement, y compris celui-ci. Il faut toutefois noter que ce concours ne sert à recruter qu'une partie infime des fonctionnaires : moins de 10 % des postes ouverts en 2018 (Badache 2021). On observe donc une première source d'incertitude pour le personnel onusien dès l'entrée : un seul type de recrutement mène de manière certaine à un contrat continu.

Le reste du personnel se répartit entre des professionnels qui ont reçu un engagement continu au bénéfice de l'ancienneté, les personnels en contrat à durée déterminée, ceux en engagement temporaire, et enfin le personnel fourni à titre gracieux (dont 85 % de stagiaires), les consultants et vacataires. Ces trois dernières catégories sont l'objet de rapports fréquents du Comité Consultatif sur les Questions Administratives et Budgétaires (CCQAB), organe subsidiaire de l'Assemblée générale, sur la base d'un additif au rapport annuel du Secrétaire. Le CCQAB examine et commente cet additif et note régulièrement sa préoccupation quant au "(...) recours continu à un nombre important de consultants et de vacataires pour des périodes contractuelles prolongées" (Nations Unies 2021, 4). En additionnant les chiffres du rapport du Secrétaire général et son additif (dont les chiffres portent sur deux ans), on obtient les proportions suivantes (voir tableau 1).

On note donc une autre source d'incertitude, de taille : la situation contractuelle. Avec 80 % du personnel sans engagement à *durée indéterminée*, une large partie va certainement passer du temps (de travail) à stabiliser sa situation. Cela va également avoir un impact sur la planification des carrières : envisager des mouvements ascendants – promotion – dans un contexte contractuel incertain pourra sembler plus compliqué. De même, développer ses compétences techniques dans une situation incertaine peut sembler problématique.

Au vu des caractéristiques socio-démographiques disponibles sur le personnel onusien, on identifie donc assez clairement quatre sources d'incertitude : recrutement, stabilité, carrière, formation. Nous allons examiner deux d'entre elles à l'aune du matériel empirique, et voir si la volonté individuelle de maîtriser ces sources d'incertitude aboutit au développement d'une compétence bureaucratique.

Tableau 1 Composition du secrétariat par type d'engagement en 2019

Type d'engagement		% dans le type d'engagement	% du total des engagements	% du total des engagements en pondérant les 3 dernières lignes par année
Permanent / continu	10 659	29.14 %	15.43 %	20.17 %
Durée déterminée	22 789	62.31 %	32.98 %	43.13 %
Temporaire	3 126	8.55 %	4.52 %	5.92 %
Total	36 574	100.00 %	52.93 %	69.22 %
Type d'engagement				
Agents fournis à titre gracieux (dont stagiaires)	5 146	15.82 %	7.45 %	4.87 %
Retraités	1 151	3.54 %	1.67 %	1.09 %
Consultants et vacataires	26 226	80.64 %	37.96 %	24.82 %
Total	32 523	100.00 %	47.07 %	30.78 %

Sources : Nations Unies 2020 ; Nations Unies 2021.

3.3 Compétence bureaucratique et statut contractuel : le filet de sécurité

Comme vu ci-dessus, la grande majorité des travailleurs onusiens n'ont pas de contrat à durée indéterminée. Ils ne bénéficient pas non plus de versements spécifiques à l'issue de leur contrat. Aucune indemnité n'est versée en cas de démission, d'abandon de poste, de fin de contrat à durée déterminée ou temporaire, de licenciement sans préavis (Nations Unies 2009). Il existe un seul cas pour lequel le Secrétariat doit verser des indemnités : c'est si le contrat fixe ou continu est interrompu en cours de contrat à l'initiative du Secrétariat. En clair, dans la très grande majorité des cas, lorsqu'un agent onusien cesse de travailler pour son organisation, il se retrouve sans rien. Les préoccupations liées à cette situation ressortent très clairement en entretien :

[...] les gens n'ont pas d'autres alternatives : s'ils perdent leur boulot, on n'a pas la possibilité d'être au chômage, rien. Donc il n'y a pas de safety net, de filet de sécurité. (Entretien LS, décembre 2016)

Certains vont passer des années à chercher des financements pour renouveler leur projet et, par extension, leur contrat :

Ça s'est fait comme ça, avec une situation précaire. J'étais sur projet. Cette situation sur projet, de l'extérieur ça semble incompréhensible, mais de l'intérieur on s'y fait. Les premières années, j'ai eu 6 mois, 1 an de contrat et puis après pendant 12 ans, entre 3 et 10 contrats par an. [...] Au bout de 12 ans il y a eu un poste [fixe], et donc voilà. [...] Les gens se battent pour essayer d'obtenir des renouvellements de projets. (Entretien EX, novembre 2016)

En résumé, le statut contractuel semble constituer une zone d'incertitude majeure pour la majorité des agents onusiens qui ne bénéficient pas de contrat continu.

[...] je ne sais plus combien de temps je suis restée, je crois un an et demi [...], ça a été des contrats de 3 mois, des fois c'était 1 mois [...] comme j'ai toujours été très transparente j'ai toujours demandé à mes chefs de me le dire le plus clairement possible [quand il n'y aura plus de financement pour le contrat] [...], vous me le dites, il n'y a pas de souci mais c'est bien de le savoir. (Entretien IK, septembre 2016)

L'individualisation de cette contrainte est très intéressante : comme on le voit dans ces entretiens, les individus la connaissent et l'anticipent, par exemple en demandant aux supérieurs d'informer en amont, ou bien en prenant l'initiative pour essayer d'obtenir des financements. Ce sont ces aptitudes personnelles qui sont considérées comme une *compétence essentielle* par un autre agent onusien :

Le recrutement est basé sur les compétences, mais la capacité à durer dépend de la capacité à comprendre comment marche le système. Aux Nations Unies c'est une compétence essentielle. (Entretien ZF, septembre 2016)

La contrainte de devoir chercher des financements pour ses propres contrats a déjà été mise au jour dans la littérature pour le personnel de terrain (Martin-Mazé 2019). Ici, nous définissons comme compétence bureaucratique cette capacité à naviguer entre les contrats, à savoir saisir les opportunités d'emploi ou à les créer. Elle permet de tenter de maîtriser au maximum la zone d'incertitude qu'est l'instabilité contractuelle, en anticipant et en gardant une flexibilité maximale. Elle n'est certes pas une spécialisation fonctionnelle au sens de Crozier, mais elle rejoint les autres sources de pouvoir : la maîtrise des relations avec l'environnement (savoir discuter avec ses supérieurs de sa situation) ; la position favorable dans un circuit de communication et la capacité à utiliser les règles institutionnelles (comprendre les règles de la gestion des ressources humaines : par exemple, passer de contrat court terme à consultant, ou l'inverse).

Elle permet aussi dans une certaine mesure de créer une imprévisibilité de comportement de l'agent, qui va lui rendre une part de pouvoir par rapport à son chef : un superviseur qui compterait mettre une pression professionnelle induue à un subordonné, en mettant en avant le renouvellement de contrats précaires, se verrait dépassé si ce même subordonné, ayant développé une compétence bureaucratique pour trouver de nouveaux contrats, pouvait quitter son poste du jour au lendemain.

Au vu des données de terrain, la compétence bureaucratique développée comme réponse à la source d'incertitude contractuelle semble objectivée. Il s'agit d'une compétence développée par l'individu pour naviguer dans des eaux contractuelles incertaines. Mais elle va également se retrouver dans un autre environnement instable, celui de l'organisation de la carrière.

3.4 Compétence bureaucratique et planification des carrières : un mécanisme compensatoire

Si la carrière de 80 % d'agents internationaux est marquée par l'incertitude contractuelle, on pourrait penser que celle des agents qui n'ont pas cette zone d'incertitude soit plus fluide. En termes d'analyse stratégique, les personnes ayant le bénéfice d'un contrat permanent, libérées de la préoccupation régulière d'assurer leur futur proche, pourraient reporter leur énergie vers d'autres sources de pouvoir, comme développer une compétence plus technique – au sens de la spécialisation fonctionnelle de Crozier.

Or, on se rend compte à partir des retours de terrain, que ce n'est pas parce qu'une zone d'incertitude est éliminée, que toutes les zones d'incertitude le sont. En réalité, les possesseurs d'un contrat permanent se voient imposer une autre source d'incertitude : celle de la carrière. Les individus qui commencent leur carrière par réussir le concours de recrutement entrent à niveau P2 et n'ont aucune garantie d'avoir des promotions. Certes, l'entrée par concours garantit un certain capital symbolique à ses détenteurs :

Auparavant j'aurais dit que [les personnes qui réussissent le concours] se voient donner la priorité, parce que l'institution a investi tellement de temps et d'argent pour les choisir [...]. Donc oui, au début de ma carrière, c'était un atout, parce que je pense [qu'en ayant réussi le concours] on avait été plus testés que les autres. (Entretien KK, décembre 2016)

Ce groupe peut se voir comme une sorte d'élite par la possession du précieux contrat continu, le « Saint Graal » (Badache 2021). En revanche, certains manifestent leur amertume du fait que la stabilité contractuelle – et l'investissement de l'organisation en eux – ne se traduise pas par une carrière plus fluide :

Le concours national de recrutement est la voie la plus lente qu'on puisse avoir pour sa carrière [...] parce qu'il faut attendre des postes très spécifiques pour être promu. (Entretien KK, décembre 2016)

[...] je voyais des gens qui étaient P2 P3 P4 [...] enfin L2 L3 L4 [postes de P financés sur projet] et qui étaient toujours plus gradés que moi, alors que je faisais le même boulot qu'eux, et on me disait, mais non, toi tu as un contrat permanent, L4 ça correspond à P3. Moi je disais oui mais L4 ça correspond pas au salaire de P3, je suis désolé. (Entretien QJ, mai 2015)

D'autres enquêtés ne rapportent pas de difficulté particulière : il n'y a pas de certitude à avoir une carrière plus rapide ou plus lente avec le concours. Il existe donc une zone d'incertitude forte sur la carrière. En revanche, les détenteurs du contrat continu semblent essayer de développer une marge de manœuvre plus grande quant aux sujets qu'ils traitent : en résumé, puisqu'ils ne peuvent pas (ou difficilement)

perdre leur emploi mais qu'ils ont une carrière qui n'est pas forcément fluide, ils veulent choisir sur quoi, et avec qui ils travaillent :

[...] ce n'était pas clair ce que j'allais faire, j'ai exprimé mon intérêt pour un sujet qui était la privatisation parce que j'avais fait un papier pour une conférence dessus [...]. (Entretien UV, janvier 2017)

C'est ma volonté de garder un pied dans le monde académique [...]. Ça me permet moi aussi d'évoluer. (Entretien AM, novembre 2016)

Vouloir garder une marge de manœuvre au quotidien, ou maîtriser une zone d'incertitude qui serait liée aux sujets qui sont traités par l'agent au quotidien, peut s'interpréter également comme la manifestation d'une compétence bureaucratique. Il s'agit de tourner les règles du jeu (ici, la stabilité contractuelle) à son avantage personnel ; on cherche à maintenir sa liberté d'action, à devenir maître de son travail, objectif auquel aspirent nombre de travailleurs (Crozier 1963). En revanche, ce n'est pas parce que l'on développe la compétence bureaucratique que l'on va pouvoir assurer une carrière où qu'elle soit : elle n'est pas transférable, ce qui est souligné par de plusieurs enquêtés :

[...] en fait, l'expérience que vous gagnez aux Nations Unies n'est pas utile pour d'autres employeurs. (Entretien YJ, septembre 2016)

C'est une compétence très chronophage à acquérir et pas revendable. L'énergie ne va pas vers le métier. (Entretien ZF, septembre 2016)

La compétence bureaucratique est donc aussi un mécanisme de défense par rapport à l'incertitude de la situation contractuelle et de l'organisation de la carrière. Mais, ce faisant, elle renforce également cette incertitude : ne pouvant pas être valorisée à l'extérieur, elle oblige l'individu à rester dans le système onusien. Elle met en lumière une sorte de double contrainte : l'agent est amené à la développer s'il veut des contrats ; et l'énergie utilisée pour l'acquérir sera difficile à revendre à l'extérieur, forçant quasiment l'individu à rester. La compétence bureaucratique est une capacité et une contrainte.

4 Conclusion

Les agents qui intègrent les OI onusiennes se trouvent rapidement confrontés à différentes zones d'incertitude. En réponse, certains d'entre eux, proactifs et stratégiques, développent ce que l'on pourrait appeler une compétence bureaucratique. Ce faisant, ils peuvent naviguer à travers les écueils de la carrière onusienne avec peut-être plus de facilités ; mais ils passent aussi du temps à développer cette facette, qui ne leur sera utile qu'en interne, les amenant donc à rester dans le système.

La compétence bureaucratique nous semble être un outil d'analyse pertinent, qui fait revenir l'acteur au centre de l'attention avec pour but d'en tirer les implications pour l'organisation. Elle permet d'évacuer une perspective déterministe et homogénéisante de l'étude des administrations internationales; en clair, d'étudier les secrétariats selon des perspectives plus sociologiques. À l'instar d'autres recherches récentes, elle veut s'interroger sur les manières dont les expériences individuelles et sociales modèlent le fonctionnement quotidien des OI (Kimber et Maertens 2021). Certes, les limites d'une vision fixe et idéalisée de la bureaucratie internationale avaient déjà été abordées par certains analystes à la croisée de la sociologie et de la science politique, en analysant des distorsions dans l'application du mandat de l'organisation (Littoz-Monnet 2020) ou dans le travail de terrain (Martin-Mazé 2019). Cependant, l'individualisation à l'extrême de la gestion des carrières internationales n'a été que peu abordée dans la littérature.

La contribution décrit une figure du bureaucrate qui lutte pour développer ses sources de pouvoir, tout en étant conscient que cette lutte maintient dans un système où la stabilité contractuelle est l'exception et non la norme. Elle apporte à la sociologie des organisations en portant l'attention sur des bureaucraties peu investies jusqu'ici par la discipline. Elle permet également de renouveler les analyses des dysfonctionnements de la bureaucratie, avec l'apparition de cette nouvelle compétence, à la fois capacité et contrainte. L'article apporte également aux études sur les OI avec ces nouvelles facettes de la vie quotidienne du bureaucrate international et de l'organisation individuelle de sa carrière.

De nouvelles pistes de recherche pourraient s'ouvrir: vers l'extérieur, pour savoir si d'autres bureaucraties internationales – par exemple les grandes ONG – sont aussi concernées par le développement de cette compétence; vers l'intérieur, pour examiner plus avant les déviations entre stratégie individuelle de carrière et objectifs collectifs; pour analyser l'existence de frontières sectorielles internes entre détenteurs de différentes compétences (Guilbaud, dans ce numéro); ou encore pour étudier, dans le cadre de la reconstruction de compétences techniques d'une OI (Hošman, dans ce numéro), quelle place tient la compétence bureaucratique. On pourrait également voir si l'institution reconnaît cette distorsion bureaucratique, et y répond: par exemple, si les OI voient qu'un certain nombre de personnes développent une compétence bureaucratique, ou combien d'autres préfèrent jeter l'éponge et quitter le système. En bref, la compétence bureaucratique semble une notion avec un potentiel heuristique certain pour avancer sur la connaissance d'un groupe social toujours peu connu.

5 Références bibliographiques

- Adler, Emanuel et Vincent Pouliot. 2011. International Practices. *International Theory* 3(1): 1–36.
- Albaret, Mélanie et Joan Deas. 2023. Semi-Structured Interviews. In *International Organizations and Research Methods: An Introduction*, édité par Fanny Badache, Leah Kimber et Lucile Maertens. Ann Harbor: University of Michigan Press.
- Avril, Christelle, Marie Cartier et Delphine Serre. 2010. *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*. Paris: Editions La Découverte.
- Badache, Fanny. 2020. A Representative Bureaucracy Perspective on Workforce Composition in International Organizations: The Case of the United Nations Secretariat. *Public Administration* 98(2): 392–407.
- Badache, Fanny. 2021. Geographic Diversity within the United Nations Secretariat: Performance and Legitimacy in an International Bureaucracy. Thèse de doctorat, Faculté des sciences sociales et politiques, Institut d'Etudes Politiques, Université de Lausanne, Suisse.
- Badache, Fanny et Leah Kimber. 2023. Anchoring International Organizations in Organizational Sociology. *Swiss Journal of Sociology* 49(1): 9–19.
- Badaró, Máximo. 2011. Le régime d'invisibilité des experts. Pp. 81–110 in *Des anthropologues à l'OMC. Scènes de la gouvernance mondiale*, édité par Marc Abélès. Paris: CNRS Editions.
- Ban, Carolyn. 2010. Reforming the Staffing Process in the European Union Institutions: Moving the Sacred Cow Out of the Road. *International Review of Administrative Sciences* 76(1): 5–24.
- Barnett, Michael et Martha Finnemore. 2004. *Rules for the World: International Organizations in Global Politics*. Cornell University Press.
- Becker, Howard. 1952. The Career of the Chicago Public Schoolteacher. *American Journal of Sociology* 57(5): 470–477.
- Bourrier, Mathilde. 2017. Conditions d'accès et production de connaissances organisationnelles. Quelles possibilités de produire des connaissances contextualisées sur le fonctionnement du « système de santé global » ? *Revue d'anthropologie des connaissances* 11(4): 521–547.
- Bueger, Christian. 2023. Praxiography. In *International Organizations and Research Methods: An Introduction*, édité par Fanny Badache, Leah Kimber et Lucile Maertens. Ann Harbor: University of Michigan Press.
- Cloteau, Armèle. 2019. Produire la valeur politique des marchandises. La construction historique d'un lobbying agroindustriel à Bruxelles (1945–2018). Thèse de doctorat. Université Paris-Saclay, France.
- Crozier, Michel. 1963. *Le Phénomène bureaucratique*. Paris: Editions du Seuil.
- Crozier, Michel. 1967. Sociologie des organisations et institutions internationales. *Social Science Information* 6(4): 53–62.
- Dairon, Emilie et Fanny Badache. 2021. Understanding International Organizations' Headquarters as Ecosystems: The Case of Geneva. *Global Policy* 12(7): 24–33.
- Dicke, Klaus et Manuel Fröhlich. 2010. Reform of the UN. Pp. 587–591. in *A Concise Encyclopedia of the United Nations*, dirigé par Helmut Volger. Martinus Nijhoff Publishers.
- Dortier, Jean-François et Jean-Claude Ruano-Borbalan. 1999. Les théories de l'organisation: un continent éclaté ? Pp. 27–37 in *Les organisations. Etat des savoirs*, dirigé par Philippe Cabin. Paris: Editions Sciences Humaines.
- Favell, Adrian et Virginie Guiraudon. 2009. The Sociology of European Union: An Agenda. *European Union Politics* 10(4): 550–576.
- Fleischer, Julia et Nina Reiners. 2021. Connecting International Relations and Public Administration: Toward A Joint Research Agenda for the Study of International Bureaucracy. *International Studies Review* 23: 1230–1247.

- Fligstein, Neil. 2001. Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory* 19(2): 105–125.
- Friedberg, Erhard. 1992. Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue française de sociologie* 33(4): 531–557.
- Georgakakis, Didier. 2010. Do Skills Kill? Les enjeux de la requalification de la compétence des euro-fonctionnaires. *Revue Française d'Administration Publique* 133(1): 61–80.
- Georgakakis, Didier. 2019. *Au service de l'Europe. Crises et transformations sociopolitiques de la fonction publique européenne*. Paris: Editions de la Sorbonne.
- Göthel, Dieter. 2010. Personnel. Pp. 550–557 in *A Concise Encyclopedia of the United Nations*, dirigé par Helmut Volger. Martinus Nijhoff Publishers.
- Guilbaud, Auriane. 2023. Le travail des frontières sociales au sein des organisations internationales: Taxonomie et résistances. *Swiss Journal of Sociology* 49(1).
- Heldt, Eugénia et Henning Schmidtke. 2017. Measuring the Empowerment of International Organizations: The Evolution of Financial and Staff Capabilities. *Global Policy* 8: 51–61.
- Hondeghem, Annie, Sylvia Horton, and Sarah Scheepers. 2005. Modèles de gestion des compétences en europe. *Revue Française d'Administration Publique* 116: 561–576.
- Horton, Sylvia, Annie Hondeghem et David Farnham (éds). 2002. *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme* (Vol. 19). IOS Press.
- Hošman, Mirek. 2023. Internal Dynamics as Drivers of Change in International Organizations: The Economists' Takeover at the World Bank. *Swiss Journal of Sociology* 49(1).
- Knill, Christoph et Michael Bauer. 2016. Policy-Making by International Public Administrations: Concepts, Causes and Consequences. *Journal of European Public Policy* 23(7): 949–959.
- Kimber, Leah et Lucile Maertens. 2021. Experiencing Time and Space within the United Nations. *Global Policy supplement* 7(12): 14–23.
- Kimber, Leah, et Emilie Dairon. A paraître. Ethnographic Interviews. In *International Organizations and Research Methods: An Introduction*, édité par Fanny Badache, Leah Kimber et Lucile Maertens. Ann Harbor: University of Michigan Press.
- Lafaye, Claudette. 2010. *Sociologie des Organisations*. Paris: Armand Colin.
- Laurens, Sylvain. 2015. Milieux d'affaires et eurocrates à Bruxelles (1958-2014). Mobilisations patronales pour l'appropriation d'un capital bureaucratique. Mémoire de l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, France
- Lejeune, Christophe. 2014. *Manuel d'analyse qualitative*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Litton-Monnet, Annabelle. 2017. Expert Knowledge as a Strategic Resource: International Bureaucrats and the Shaping of Bioethical Standards. *International Studies Quarterly* 61(3): 584–595.
- Litton-Monnet, Annabelle. 2020. Expanding Without Much Ado. International Bureaucratic Expansion Tactics in the Case of Bioethics. *Journal of European Public Policy* 28(6): 858–879.
- Loriol, Marc. 2009. La carrière des diplomates français: entre parcours individuel et structuration collective. *SociologieS* [Online] <https://journals.openedition.org/sociologies/2936?amp%3Bid=2936&lang=en> (29.06.2018).
- Maertens, Lucile et Marieke Louis. 2016. Quand les organisations internationales se mettent au vert: acteurs, instruments et effets de l'appropriation de la question environnementale. *Etudes internationales* 47(1): 5–28.
- Mailick, Sidney. 1970. Towards an International Civil Service. *Public Administration Review* 30(3): 206–207.
- Martin, Dominique. 2012. L'analyse stratégique en perspective. *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne] 50(2). (20.12.2020)

- Martin-Mazé, Médéric. 2019. The Social Structures of Interventions: Projects, International Organizations and Border Security in Central Asia. *Journal of Intervention and Statebuilding* 1–26. <https://doi.org/10.1080/17502977.2019.1666335>.
- Merton, Robert K. 1940. Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces* 18(4): 560–568.
- Nations Unies, Carrières. 2022. Catégories de personnel. <https://careers.un.org/lbw/home.aspx?view-type=SC&lang=fr-FR> (23.07.2022).
- Nations Unies, Service de l'information. 1945. *Charte des Nations Unies et Statut de la Cour Internationale de Justice* (DPI/SALES/2002/1).
- Nations Unies, Secrétariat. 1997. *Renewing the UN: A Programme For Reform. Report From the Secretary-General* (A/51/950).
- Nations Unies, Secrétariat. 1999. *Compétences pour l'avenir* (ST/SGB/1999/15).
- Nations Unies, Secrétaire général. 2009. Staff Rules: Staff Regulations of the United Nations and Provisional Staff Rules. Secretary-General's Bulletin (ST/SGB/2009/7)
- Nations Unies, Corps Commun d'Inspection. 2012. *Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies : analyse comparative et cadre de référence* (JIU/REP/2012/4).
- Nations Unies, Secrétaire général. 2020. *Composition du Secrétariat: données démographiques relatives au personnel* (A/75/591).
- Nations Unies, Secrétaire général. 2020. *Composition du Secrétariat: personnel fourni à titre gracieux, fonctionnaires retraités, consultants et vacataires* (A/75/591/add.1)
- Nations Unies, Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. 2021. Composition du Secrétariat: personnel fourni à titre gracieux, fonctionnaires retraités et consultants et vacataires (A/75/771).
- Nair, Deepak. 2020. Emotional Labor and the Power of International Bureaucrats. *International Studies Quarterly* 64: 573–587.
- Ness, Gayl D. et Steven R. Brechin. 1988. Bridging the Gap: International Organizations As Organizations. *International organization* 42(2): 245–273.
- Pouliot, Vincent. 2020. Historical Institutionalism Meets Practice Theory: Renewing the Selection Process of the United Nations Secretary-General. *International Organization* 74(4): 742–772.
- Reinalda, Bob (éd.). 2013. *Routledge Handbook of International Organization*. Londres: Routledge.
- Robert, Cécile. 2000. Ressources juridiques et stratégies politiques. Analyse d'une controverse à la Commission européenne sur la dimension sociale de l'élargissement de l'Union. *Sociologie du travail* 42(2): 203–224.
- Scapin, Thomas. 2019. La circulation transnationale de l'éthique publique. Socio-histoire d'un répertoire ocdéden du bon gouvernement et de ses réceptions au Québec et en France (années 1990 – années 2010). Thèse de doctorat, Ecole doctorale Sciences sociales (ED 483), Sciences Po Lyon, Université Lumière Lyon 2, France.
- Weber, Max. 1963. *Le savant et le politique*. Paris: Editions 10/18.