

# GÉRER & COMPRENDRE

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



- État de la recherche sur les compétences de dialogue social
- Une caractérisation des relations entrepreneur-parties prenantes
- De la difficulté de prévenir et sanctionner la fraude interne

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES

FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

## Réalités méconnues

03

L'entretien professionnel dans l'entreprise :  
comprendre les (non-)usages des salariés

**Axel POHN-WEIDINGER et Marliese WEISMANN**

11

Les compétences liées à la pratique du dialogue  
social : état de la littérature et pistes de recherche

**Christelle HAVARD**

## L'épreuve des faits

25

Analyse des relations des parties prenantes dans  
un projet entrepreneurial

Cas de la plateforme numérique

« Location Rétro Mariage »

**Odile PAULUS et Coralie HALLER**

35

Télétravail et formes de contrôle émergentes :  
le cas du secteur bancaire et financier pendant la  
crise sanitaire de la Covid-19

**Vincent MEYER, Caroline DIARD et  
Dounia ROST**

47

Risques de fraude interne, comment dissuader  
efficacement les salariés ?

**Caroline DIARD et Nicolas DUFOUR**

## Mosaïque

61

**La relation à l'incertitude au cœur  
du management de projet**

À propos de l'ouvrage de Thomas REVERDY,  
*Antimanuel de management de projet* :

*Composer avec les incertitudes*, Dunod, 2021,  
288 p.

**Thierry BOUDÈS**

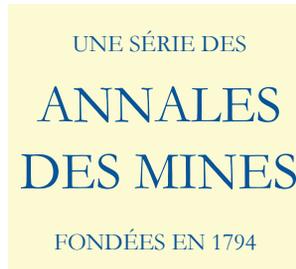
---

65

Traductions des résumés

67

Biographies



## GÉRER & COMPRENDRE

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

### Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (COEIT),  
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique  
120, rue de Bercy - Télédock 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 68  
http://www.annales.org  
**Grégoire POSTEL VINAY**,  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**  
Secrétaire général  
**Alexia KAPPELMANN**  
Secrétaire générale adjointe  
**Magali GIMON**  
Assistante de rédaction et maquettiste  
**Myriam MICHAUX**  
Webmestre et maquettiste

### Membres du comité de rédaction

**Grégoire POSTEL VINAY**,  
Président du Comité de rédaction,  
Conseil général de l'Économie  
Rédacteur en chef des Annales des Mines  
**Gilles ARNAUD**,  
Professeur, ESCP  
**Julie BASTIANUTTI**,  
Maître de conférences,  
Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)  
**Nicolas BERLAND**,  
Professeur, Université Paris IX Dauphine  
**Michel BERRY**,  
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management  
**Thierry BOUDÉS**,  
Professeur, ESCP  
**Françoise CHEVALIER**,  
Professeur, Groupe HEC  
**Cécile CHAMARET**,  
Maître de conférence à l'École polytechnique  
**Sylvie CHEVRIER**  
Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
**Bernard DUCROS**,  
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management  
**Hervé DUMÉZ**,  
Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Pierre MESSULAM**,  
SNCF  
**Christian MOREL**,  
Sociologue  
**Frédérique PALLEZ**,  
Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech  
**Pierre-Charles PRADIER**,  
Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi  
**Jacques SARRAZIN**,  
Affilié Partner, Lindsay Goldberg  
**Nathalie RAULET-CROSET**,  
Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1  
**Michel VILLETTE**,  
Professeur, AgroParisTech  
**Jean-Marc WELLER**,  
Chargé de Recherche CNRS, LATTS - École Nationale des Ponts et Chaussées  
**Aurélien ACQUIER**,  
ESCP  
**Franck AGGERI**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Nicole AUBERT**,  
ESCP  
**Eric BALLOT**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Jérôme BARTHÉLÉMY**  
ESSEC  
**Rachel BEAUJOLIN BELLET**,  
Professeur, Reims Management School  
**Nathalie BELHOSTE**,  
Reims Management School  
**Hamid BOUCHIKHI**,  
Professeur, Groupe Essec  
**Michel CAPRON**,  
Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est  
**Florence CHARUE DUBOC**,  
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Franck COCHOY**,  
CERTOP - Université de Toulouse  
**Bernard COLASSE**,  
Professeur, Université Paris IX Dauphine  
**Pascal CROSET**,  
Praxéo Conseil  
**Cédric DALMASSO**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Colette DEPEYRE**  
Université Paris Dauphine  
**Christophe DESHAYES**,  
Tech2innovate

**Carole DONADA**,  
Groupe ESSEC  
**Corine EYRAUD**  
Université d'Aix-Marseille  
**Catou FAUST**  
Formatrice en management interculturel et en FLE  
**Alain FAYOLLE**,  
EMLYON Business School  
**Jacqueline FENDT**,  
ESCP  
**Patrice de FOURNAS**,  
Jouve et Associés  
**Sébastien GAND**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Gilles GAREL**,  
CNAM  
**Patrick GILBERT**,  
IAE Paris  
**Alain HENRY**,  
Agence Française de Développement  
**Isabelle HUAULT**,  
Université Paris Dauphine  
**Philippe d'IRIBARNE**  
Gestion et Société  
**Dominique JACQUET**,  
Professeur, Université Paris X Nanterre  
**Alain JEUNEMAITRE**  
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Siham JOUINI BEN MAHMOUD**,  
Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR  
**Benoît JOURNÉ**,  
Université de Nantes  
**Jean-Yves KERBOURC'H**,  
Université de Nantes  
**Frédéric KLETZ**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Hervé LAROCHE**,  
ESCP  
**Pascal LEFEBVRE**,  
Université d'Evry-Val d'Essonne  
**Philippe LEFEBVRE**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Yannick LEMARCHAND**  
Université de Nantes  
**Pascal LIÈVRE**  
Université d'Auvergne  
**Philippe LORINO**,  
Groupe ESSEC  
**Rémy MANIAK**,  
Télécom Paristech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Éléonore MARBOT**,  
ESCC Clermont  
**Etienne MINVIELLE**,  
INSERM  
**Yves MOLET**  
Mines ParisTech  
**Nicolas MOTTIS**,  
École polytechnique  
**Christophe MOUSSU**,  
Professeur, ESCP / LabEx ReFi  
**Thomas PARIS**,  
Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Jean-Louis PEAUCELLE**,  
IAE - Université de la Réunion  
**Jérôme PELISSE**  
GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)  
**Brigitte PEREIRA**  
EM Normandie - IAE Caen  
**Xavier PHILIPPE**  
Neoma Business School  
**Gérard de POUVOURVILLE**  
ESSEC  
**Emmanuelle RIGAUD LACRESSE**,  
Reims Management School  
**Jean-Claude SARDAS**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Jérôme SAULIÈRE**  
AFD  
**Bianche SEGRESTIN**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Jean-Pierre SEGAL**  
École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société  
**Jean-Baptiste SQUET**,  
Reims Management School  
**Thierry WEIL**,  
Mines ParisTech, La Fabrique de l'Industrie

### Publication

**Photo de couverture :**  
Anonyme, *Dolls' house of Petronella Oortman*, embroidery, c. 1686 - c. 1710. Amsterdam, Rijksmuseum  
Photo © Rijksmuseum  
**Iconographie :**  
Alexia KAPPELMANN  
**Mise en page :**  
Myriam MICHAUX  
**Impression :**  
Duplprint Mayenne

### LE CHOIX DES RAPORTEURS

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

### LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

### LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

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

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

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

### LES CRITÈRES DE REJET

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

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

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

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

### DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

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

### DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

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

### UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES

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

### DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

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

### INFORMATIONS PRATIQUES

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

alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

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

# L'entretien professionnel dans l'entreprise : comprendre les (non-)usages des salariés<sup>(1)</sup>

Par Axel POHN-WEIDINGER

Institut de sociologie de Strasbourg

et Marliese WEISSMANN

SOFI Göttingen

Si les récentes réformes du système français de formation professionnelle continue ont été abondamment commentées, leurs effets concrets au sein des entreprises ont rarement fait l'objet d'analyses approfondies. À partir d'une enquête compréhensive et comparative effectuée dans deux entreprises industrielles, cet article analyse les (non-)usages que font les salariés de l'un des dispositifs clés de ces réformes : l'entretien professionnel. Il montre que ces (non-)usages sont structurés par l'expérience que les salariés ont de la gestion des mobilités internes et des transformations de l'organisation du travail, ainsi que par leur rapport à l'entreprise.

## Introduction

En obligeant toutes les entreprises à conduire des entretiens professionnels avec leurs salariés<sup>(2)</sup>, la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale suit un mouvement de régulation entamé dès les années 2000 dans le cadre duquel la notion d'« entretien professionnel » (EP) était apparue dans plusieurs accords nationaux interprofessionnels, puis dans différents accords de branche (Le Cohu, 2011). Désormais, tous les deux ans, les salariés doivent rencontrer leur supérieur afin d'aborder leurs « perspectives d'évolution professionnelle »<sup>(3)</sup>. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, au terme de six années, cet entretien doit avoir débouché sur des résultats concrets en termes de formations suivies, d'évolution professionnelle ou salariale, ou de certifications obtenues ; à défaut, l'employeur doit abonder le compte personnel de formation (CPF), également instauré en 2014<sup>(4)</sup>. En généralisant ce dispositif à l'ensemble des salariés, le législateur a voulu créer un « levier » pour le « dialogue entre chaque salarié et son encadrement » qui devrait « donner envie aux

salariés de se former », et, dans le même temps, offrir aux salariés un « nouveau pouvoir [...] sur l'offre de formation et sa qualité », une sorte de « pouvoir d'achat formation » qui instituerait « une formation professionnelle davantage attachée à la personne et moins au poste de travail [...], présente et mobilisable à tout instant »<sup>(5)</sup>.

L'émergence de l'EP prend place dans une transformation plus large du système français de formation professionnelle continue, avec l'apparition de la notion de « sécurisation des parcours » et celle de droits sociaux « portables » – dont le droit à l'accès à la formation – attachés davantage à l'individu qu'à l'entreprise, et censés assurer la continuité des parcours professionnels individuels (Maggi-Germain, 2014)<sup>(6)</sup>. Comme l'a montré Zimmermann (2021, p. 2), la métamorphose

<sup>(1)</sup> Les auteurs remercient les relecteurs anonymes pour leurs remarques pertinentes, ainsi que Marion MARCHAL et Svenja IDEL pour la correction du texte.

<sup>(2)</sup> Cette obligation de la « conduite » des entretiens a récemment été rappelée par le ministère du Travail (Semaine sociale Lamy, 2020). La non-teneur de l'entretien peut donner lieu à des dommages et intérêts.

<sup>(3)</sup> Article L6315-1 du Code du travail.

<sup>(4)</sup> La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 a ensuite laissé plus de latitude aux partenaires sociaux pour définir eux-mêmes ce qui doit être entendu par « évolution professionnelle ».

<sup>(5)</sup> Selon les mots du ministre du Travail Michel Sapin et du rapporteur Jean-Patrick Gilles, Assemblée nationale, XIV<sup>e</sup> législature, Session ordinaire de 2013-2014, Compte rendu intégral de la première séance du mercredi 5 février 2014.

<sup>(6)</sup> Rappelons que ce système s'est construit à travers le chevauchement et la superposition de différentes « matrices » de la « formation/éducation », qui correspondent à des « champs sémantiques reliant des appellations d'objectifs, d'acteurs et de dispositifs de formation » (Dubar, 2008, p. 168), notamment depuis les années 1950. Ainsi, l'éducation permanente avec son objectif de promotion sociale à travers des formations longues, la formation professionnelle continue avec son objectif d'adaptation des travailleurs aux changements techniques, la réinsertion professionnelle à destination des chômeurs et des jeunes, et enfin, l'éducation permanente issue de l'éducation populaire (Dubar, 2015 ; Frétygné et Lescure, 2007). L'apparition de l'idée des « parcours » à sécuriser constitue, selon les observateurs cités, l'un des développements les plus importants des dernières décennies.

du droit de la formation professionnelle va en effet dans le sens d'un glissement du droit collectif attaché au statut de salarié vers des droits subjectifs (Maggi-Germain, 2013) qui prennent « la personne comme point de référence et sa capacité d'agir comme finalité », soulignant du même coup la responsabilité individuelle des salariés à l'égard de la formation (Quenson, 2011). À ce titre, les lois de 2014 et de 2018 constituent, selon Zimmermann, un tournant, puisqu'elles se donnent pour objectif d'instituer un droit « opposable » de l'accès à la formation, que l'individu devrait pouvoir faire valoir individuellement et que les entreprises doivent mettre en œuvre pour chaque salarié<sup>(7)</sup>. L'EP, dont il sera question ici, est un dispositif clé de ces réformes puisque c'est lors de celui-ci que les salariés sont censés pouvoir exprimer leurs demandes de formation, et c'est à partir des comptes rendus de l'entretien qu'une éventuelle suite juridique pourra être engagée.

Cet article vise à décrire et à expliquer la façon dont l'EP est mis en place dans les entreprises, ainsi que les (non-)usages qu'en font les salariés à travers deux études de cas. L'analyse s'adosse à un projet de recherche consacré aux politiques de formation et aux parcours professionnels des salariés dans les entreprises multinationales (voir Méthodologie ci-après) et prolonge une première exploration des matériaux empiriques recueillis (Pohn-Weidinger et Weissmann, 2017). Celle-ci a notamment montré que beaucoup de salariés, et notamment les ouvriers, ne s'expriment pas – ou peu – lors de l'entretien, et que l'EP reste souvent associé à l'entretien d'évaluation. Guillemot et Sigot (2019) ont confirmé le constat d'un accès inégal à l'EP, lié aux mêmes facteurs que ceux qui déterminent les inégalités « traditionnelles » dans l'accès à la formation professionnelle continue<sup>(8)</sup>, bien que de précédentes études aient constaté que la conduite des entretiens pouvait nuancer ces inégalités (Vero et Sigot, 2009).

Notre analyse porte sur les ouvriers de production, soit l'une des catégories socioprofessionnelles les plus touchées par les inégalités dans l'accès à la formation (Briard, 2020), et qui, plus fréquemment que d'autres catégories socioprofessionnelles, ne bénéficie ni de l'entretien d'évaluation (Coutrot et Sandret, 2015), ni de l'entretien professionnel conventionnel (Lambert et Marion-Vernoux, 2014 ; Vero et Sigot, 2009), et qui serait donc la catégorie potentiellement la plus visée par la loi de 2014. La démarche est compréhensive et cherche moins à déterminer si le dispositif réalise les intentions du législateur qu'à restituer de manière inductive ce qu'est l'EP, comment les salariés le conçoivent, et de quelle manière il s'inscrit dans leurs pratiques professionnelles et leur expérience au travail, de sorte à en comprendre les (non-)usages.

Nous traiterons d'abord la manière dont les salariés se sont saisis – ou non – de l'EP, pour examiner ensuite comment différents aspects de la vie au travail, liés

notamment à l'expérience de la gestion des mobilités, à l'organisation du travail et au rapport des salariés à l'entreprise, structurent les (non-)usages de celui-ci.

## Méthodologie

Les données empiriques ont été collectées dans le cadre du projet de recherche « Devent » (Développement professionnel et capacité d'agir des salariés en entreprise : La France et l'Allemagne au prisme des multinationales), qui a été financé à titre principal par l'Agence nationale de la recherche (ANR-13-FRAL-0005) et la Deutsche Forschungsgemeinschaft (KA 2738/2-1), avec une contribution du Trust Management Institute (TMI) et de l'entreprise Air Liquide. Nous mobilisons pour cet article les cas des entreprises TopGum<sup>(9)</sup> (appartenant à l'industrie chimique) et G-Car (industrie automobile), choisies parce que, dans ces deux cas, nous avons pu non seulement mener des entretiens avec les salariés, mais aussi obtenir l'accès à un échantillon de comptes rendus d'EP. La sélection des enquêtés a été réalisée à l'aide d'un fichier anonymisé transmis par les services des RH, à partir d'un ensemble de critères théoriques (l'âge, l'ancienneté, le niveau de formation, le sexe, la fonction, le coefficient de salaire). Les entretiens portaient sur les parcours professionnels au sein de chaque entreprise, et notamment sur les pratiques de formation et d'évolution professionnelle. Nous avons interrogé des salariés issus de tous les niveaux de l'organisation : ouvriers de production et des fonctions indirectes (TopGum : 13, G-Car : 17), contremaîtres et managers de l'unité concernée et du site (TG : 4, GC : 6), responsables RH (TG : 2, GC : 4), délégués syndicaux (TG : 6, GC : 2), soit au total 54 entretiens d'une durée totale de 82 heures (TG : 32 h, GC : 50 h). Enfin, nous avons pu constituer un corpus de comptes rendus pour chaque cas (TG : 34, GC : 90).

L'enquête chez TopGum se déroule en 2016, dans un site qui compte environ 300 salariés et qui produit du caoutchouc synthétique. Un peu plus de la moitié des salariés est constituée d'ouvriers (52 %), environ un tiers (36,9 %) des salariés occupent des postes d'agents de maîtrise et la part des cadres est de 10,6 %, ce qui reflète la structure des entreprises de l'industrie chimique française en général (d'Agostino, Dif-Pradalier & Quintero, 2015b, p. 17). L'enquête s'est focalisée sur l'unité de production « en continu » où travaillent environ 80 ouvriers. En complément, nous avons interrogé quelques ouvriers du secteur de maintenance.

Chez G-Car, l'enquête a lieu également en 2016, dans un site de production qui fabrique des parties complexes d'automobiles et qui emploie environ 850 salariés. Les ouvriers représentent la catégorie socioprofessionnelle majoritaire, avec 56,3 % des effectifs, suivis des ETAM (Employés, techniciens et agents de maîtrise) (25,1 %), et des ingénieurs et cadres (18,6 %). L'enquête s'est centrée sur le secteur assemblage où travaillent environ 100 ouvriers « non qualifiés » (classés au

<sup>(7)</sup> La loi renforce ainsi le principe singulier du droit de la formation professionnelle, récemment rappelé par de Lescure (2017, p. 1), qui « réside dans le fait que la responsabilité de l'accès est en partie confiée aux entreprises ».

<sup>(8)</sup> Taille de l'entreprise, catégorie socioprofessionnelle, diplôme, statut, âge – voir Lambert et Marion-Vernoux, 2014.

<sup>(9)</sup> Pour protéger leur anonymat, les noms des entreprises et des personnes ont été modifiés.

coefficient 155). En 2013 et 2014, l'entreprise a consacré 3 % de la masse salariale à la formation continue, chiffre proche de la moyenne de l'industrie automobile (2,8 %)<sup>(10)</sup>. La totalité de ce budget est consacrée « à l'entretien et au perfectionnement des connaissances », ce qui indique que l'entreprise, comme le font souvent les établissements de cette taille, utilise la majorité de son budget de formation pour accompagner des changements technologiques et pour répondre à des exigences de sécurité (Dubois, Marion-Vernoux & Noack, 2016). Le bilan social montre que l'usine reproduit les inégalités dans l'accès à la formation (fréquentes dans la métallurgie<sup>(11)</sup>) : par exemple, en 2013 et 2014, un ouvrier ainsi qu'un ETAM sur deux fait un stage, alors que tous les cadres et ingénieurs en font un<sup>(12)</sup>.

Ces éléments indiquent que nos deux cas, sans être représentatifs au sens statistique du terme, présentent des caractéristiques suffisamment typiques pour permettre une certaine généralisation de nos résultats, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises de taille intermédiaire, du secteur industriel, qui comptent une population ouvrière importante, dont le travail est organisé en équipes autonomes, qui ont élaboré un plan de formation et dont les dépenses en formation se rapprochent de la moyenne ; type d'entreprise qui, selon Guillemot et Sigot (2019, pp.19-24) a d'ailleurs activement appliqué la loi de 2014. Ajoutons que les deux sites ont pour point commun d'avoir connu d'importantes restructurations, comme les secteurs auxquels ils appartiennent<sup>(13)</sup>. Par conséquent, les conclusions de notre étude ne se laissent pas nécessairement transposer aux cas des très petites entreprises du secteur artisanal, par exemple, ou bien aux très grandes entreprises.

## Les (non-)usages du dispositif

Bien que la documentation de l'EP ait été jugée comme étant un aspect important de la loi<sup>(14)</sup>, la définition du contenu et du support écrit de l'entretien a été laissée aux entreprises. Dans nos cas, comme ailleurs (Baraldi et Durieux, 2020), les professionnels des RH construisent le support de l'EP en s'appuyant sur les guides publiés par les organismes de branche. Chez G-Car, la responsable formation reprend la plupart des questions d'un guide conçu par l'Observatoire de la métallurgie, à l'exclusion d'une question portant sur « les évolutions prévisibles, à court et à moyen terme, dans l'emploi du salarié, dans le service ou dans l'entreprise », un point

pourtant crucial dans la loi. Elle y intègre aussi une question relative à l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle (comme prévu par l'accord de branche du 8 avril 2014 relatif à l'égalité professionnelle). Cette dimension est absente du formulaire de TopGum comme du guide de la branche chimique. En revanche, la DRH de TopGum reprend du formulaire de la branche des questions sur les formations et les évolutions réalisées, sur le développement professionnel à venir et sur le souhait du salarié de connaître différents dispositifs de formation professionnelle (VAE, CPF, CEP, CIF, bilan de compétences), suivant ici la politique de formation de la branche (d'Agostino, Dif-Pradalier & Quintero, 2015a). C'est l'accent mis, chez TopGum, sur la construction d'un parcours professionnel individuel qui peut aussi se dérouler à l'extérieur de l'entreprise, voire impliquer un changement de métier, qui constitue la différence majeure entre les formulaires des deux entreprises. Plus que chez G-Car, la responsabilité de la construction d'un parcours est renvoyée vers l'individu, mais en même temps, l'entreprise fournit aux salariés à travers l'EP un outil dont le rôle est en principe d'aider à cette construction. Toujours dans cette logique, le salarié peut renoncer à l'EP, comme le prévoit le guide de la branche, contrairement au guide de la métallurgie et au formulaire de G-Car.

Quels usages les salariés font-ils de ce nouveau dispositif ? Rappelons d'abord que la situation d'entretien – s'il a lieu – peut constituer en elle-même un filtre, car ce sont le plus souvent les supérieurs qui remplissent le formulaire. Par conséquent, on ne peut pas lire les comptes rendus comme des expressions directes des salariés, car ils résultent d'une négociation entre ouvrier et agent de maîtrise, qui a sans nul doute exercé des effets sur le contenu. Il n'empêche que les archives consultées permettent d'identifier quelques tendances centrales : chez TopGum, sur 272 formulaires saisis informatiquement, 165 salariés ont déclaré refuser l'entretien (soit 60,7 %). Dans notre échantillon, seulement 8 des 34 salariés (dont 7 ouvriers) déclarent avoir un « projet professionnel » : trois d'entre eux souhaitent accéder à un poste d'encadrement ; deux autres envisagent une mobilité horizontale (« Je souhaiterais évoluer vers les utilités pour valoriser ma formation initiale », écrit un conducteur) ; trois autres, encore, expriment le souhait d'effectuer une formation en externe, et un ouvrier souhaite simplement améliorer ses compétences. Notons que le mot « projet » en lui-même est ambigu : ainsi, trois salariés déclarant ne pas avoir de projet professionnel ont tout de même émis le souhait d'évoluer vers une autre unité ou la maîtrise<sup>(15)</sup>. L'évolution interne n'est donc pas toujours comprise comme un « projet professionnel », et, à l'inverse, certains déclarent avoir un projet professionnel sans préciser de quoi il s'agit. En général, les ouvriers se déclarent peu intéressés par les différents dispositifs de formation extérieurs à l'entreprise : cinq ouvriers (sur 34) se déclarent « intéressés » par le CPF, quatre par le CEP, aucun d'entre eux ne

<sup>(10)</sup> Chiffres de 2011 pour la moyenne nationale et de 2008 à 2010 pour le secteur automobile. Voir « Le financement de la formation par les entreprises », sur Cereq.fr, pp. 24-83.

<sup>(11)</sup> Entre 2011 et 2013, le taux d'accès à la formation dans le secteur automobile est de 71 % pour les cadres et de 45 % pour les ouvriers.

<sup>(12)</sup> Nous ne disposons pas de ces chiffres pour l'entreprise TopGum.

<sup>(13)</sup> Sur ce point, se référer aux « Portraits statistiques de branche » du CEREQ, ainsi qu'à Séchaud *et al.* (2017) et Gorgeu et Mathieu (2005).

<sup>(14)</sup> XIV<sup>e</sup> législature, Session ordinaire de 2013-2014, séance du mercredi 5 février 2014.

<sup>(15)</sup> Au total, 6 salariés sur 34 déclarent donc vouloir évoluer vers un poste d'encadrement (17,6 %) et 32,3% déclarent souhaiter une évolution professionnelle.

souhaite d'informations sur la VAE ou sur le bilan de compétences. En revanche, sept salariés souhaitent avoir un rendez-vous avec les RH.

La situation est comparable à celle de G-Car où, dans la moitié des formulaires, la case concernant « l'évolution professionnelle » est vide. Schématiquement, l'autre moitié des formulaires montre un souhait, d'une part, de diversifier son travail actuel par l'apprentissage de plusieurs postes de travail, et, d'autre part, de « quitter la ligne » (de production) pour des postes moins soumis au rythme de la chaîne et du travail posté (et notamment, moins soumis aux modulations des horaires selon les commandes), comme la station de test ou des fonctions support telles le contrôle qualité (35,4 % des salariés expriment ce type de souhait). À titre d'exemple, un agent de fabrication indique : « Souhaite travailler dans un service support tel que la qualité, les méthodes ». Par ailleurs, une fraction des ouvriers déclare vouloir évoluer vers un poste d'encadrement (13,6 %). En revanche, plus de trois quarts (77 %) d'entre eux expriment des « souhaits d'amélioration relatifs à l'organisation du travail » et à « l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ». L'item qui est le moins en phase avec la logique de la loi de 2014 – puisqu'il vise davantage le travail concret qu'un projet de formation – est donc celui qui suscite le plus d'écriture. Chez TopGum, les conditions de travail entrent également en jeu à travers les cases « Ce que vous appréciez dans votre emploi » et « Ce que vous aimeriez développer dans votre emploi » (63,5 % des 27 salariés qui ne refusent pas l'EP la remplissent), ainsi qu'à travers la case « Commentaires », où les ouvriers expriment aussi des souhaits de participation et des besoins de reconnaissance refusés, moins souvent cependant que chez G-Car.

En somme, dans les deux entreprises, les salariés saisissent souvent l'occasion de l'EP pour aborder d'autres questions importantes pour eux, notamment les conditions de travail et plus largement l'organisation du travail, à plus forte raison chez G-Car où le formulaire les y invite explicitement. On retrouve une demande de mobilité interne plus forte chez G-Car (50 % contre 32 % chez TopGum), imputable à une plus grande participation générale chez G-Car et au souhait de nombreux ouvriers de quitter les conditions de travail pénibles de la ligne de production ; souhait qui, dans le compte rendu, se traduit comme une « évolution professionnelle » et que l'on retrouve moins chez les ouvriers de TopGum, dont le travail concret est généralement moins pénible et contraignant (en raison des activités de surveillance qu'ils assurent). En revanche, dans les deux entreprises, une grande partie des salariés ne formule pas de souhait d'évolution. Les formulaires laissés vides, à l'exception de la date et du nom du participant, soigneusement archivés dans les services RH, servent alors seulement à se protéger contre une demande de dédommagement potentielle, car ils permettent à l'entreprise d'établir que l'entretien a bien eu lieu, conformément à la loi. En outre, il n'est que très rarement question de formations qualifiantes ou de certifications.

Si des perspectives sont énoncées, elles restent pour l'essentiel liées à la mobilité interne. Ce résultat surprend surtout dans le cas de TopGum, où le formulaire invitait davantage les salariés à adopter la perspective d'une mobilité externe. Finalement, les dispositifs varient, mais les usages des salariés sont similaires.

Quelles sont les raisons qui poussent les salariés à remplir le formulaire ou alors à s'abstenir ? Un début d'explication a été avancé par Pohn-Weidinger et Weissmann (2017), qui montrent que la plupart des salariés et encadrants de proximité associent l'EP à l'entretien d'évaluation. En effet, l'évolution professionnelle est dans la pratique indissociable de l'évaluation du travail des salariés (leur performance, leur ponctualité, leur disponibilité, etc.). Par conséquent, s'il est question de formation entre un supérieur et un salarié, c'est davantage lors de l'entretien d'évaluation, où l'on détermine si le salarié « mérite » la formation ; un « deuxième » entretien sera alors jugé inutile et la fiche de l'EP est signée du même coup. Cet aspect, qui se confirme chez TopGum, suggère que l'EP est tributaire du pilotage et de l'organisation du travail. Nous poursuivons ici cette analyse en mettant en lumière trois éléments supplémentaires permettant d'expliquer les (non-)usages de l'entretien : l'expérience qu'ont les salariés de la gestion des mobilités, leur perspective sur la stabilité de l'organisation du travail et leur rapport à l'entreprise.

## L'expérience de la gestion des mobilités internes

L'usage de l'EP dépend premièrement de l'expérience de la gestion des mobilités internes que les salariés ont accumulée au sein de l'entreprise. Dans les deux entreprises, un certain nombre de salariés pensent que la possibilité d'évoluer dépend entièrement des décisions de la hiérarchie, et que ces décisions sont prises de façon arbitraire. Ils sont donc sceptiques quant aux effets que pourra avoir l'EP. À titre d'exemple, chez TopGum, un opérateur a été embauché en CDI alors qu'il était le seul, parmi les intérimaires, à ne pas avoir postulé à son poste actuel. Lorsque nous lui demandons s'il a émis, lors de l'EP, le souhait de devenir un jour superviseur, il répond :

« Non, parce que peu importe. Même si je le mets, ils vont pas en tenir compte, ils vont choisir quelqu'un, point. Ça, c'est déjà arrivé et y a pas si longtemps que ça, ben y avait deux personnes qui étaient pour un poste, ok. La première personne passe son entretien [...] la deuxième personne le passe aussi et était meilleure que la première, mais ils avaient déjà décidé de prendre la première. »

Selon les ouvriers, les décisions des managers sont souvent peu transparentes, voire incompréhensibles. Chez G-Car, les ouvriers pensent même que les moins performants ont plus de chances « d'évoluer », car ils seront plus facilement mutés vers les services « indirects », tandis que la hiérarchie tente de garder les ouvriers performants sur la ligne de production.



Photo © Paris Musées / Musée Carnavalet - Histoire de Paris

École française, peintre, *Portrait d'un maître et de son élève*, huile sur toile, vers 1700. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« En effet, l'évolution professionnelle est dans la pratique indissociable de l'évaluation du travail des salariés (leur performance, leur ponctualité, leur disponibilité, etc.). Par conséquent, s'il est question de formation entre un supérieur et un salarié, c'est davantage lors de l'entretien d'évaluation, où l'on détermine si le salarié "mérite" la formation ; un "deuxième" entretien sera alors jugé inutile et la fiche de l'EP est signée du même coup. »

À l'inverse, les salariés qui ont eu des expériences positives, par exemple parce qu'ils ont eu l'occasion d'évoluer depuis leur embauche, se saisissent activement de l'EP. Pour certains d'entre eux, l'entrée chez TopGum fait suite à des bifurcations professionnelles, voire à des reconversions, et ils voient donc TopGum comme une sorte de deuxième chance. Par exemple, un ouvrier, entré en tant qu'intérimaire à la suite d'une reconversion forcée à cause d'une maladie professionnelle, parvient à gravir les échelons en suivant une formation financée par l'entreprise, et devient superviseur. Sur le formulaire, il déclare avoir un projet professionnel, un « poste en journée orienté opérations », et souhaite rencontrer un CEP, puis avoir un entretien avec les RH. Chez G-Car, un ouvrier monteur âgé de

25 ans, qui a évolué rapidement et qui occupe des fonctions de contrôle qualité sur la ligne, souhaite faire des formations pour intégrer le département qualité (un poste de journée) :

« Oui, j'aime mon métier, j'aimerais pouvoir apprendre tout le second secteur. J'aimerais aussi être formé à la qualité pour devenir contrôleur réception. Mes atouts sont : mon sérieux, ma rigueur, mon expérience de ligne ».

Ces quelques exemples indiquent que l'EP n'est donc pas un déclencheur, mais plutôt la confirmation d'une perspective d'évolution lorsqu'elle est déjà existante, et que son usage est conditionné en partie par l'expérience – plutôt positive ou négative – de la gestion des parcours internes.

## Transformation organisationnelle et imprévisibilité des parcours

L'énonciation de perspectives lors de l'EP dépend aussi de l'évaluation que font les ouvriers du futur du travail à l'usine. L'expression d'une évolution professionnelle à moyen ou long terme suppose en effet un environnement stable au sein duquel il est possible de se projeter. Or, à cause des changements organisationnels fréquents, tous les salariés ne disposent pas de cette stabilité. Trois configurations illustrent cet aspect. Premièrement, la réduction des effectifs, qui a récemment eu lieu dans les deux usines, et le manque de personnel qui en résulte entraînent une sorte de polyvalence forcée. Par conséquent, les salariés circulent fréquemment entre plusieurs postes sans avoir le temps d'en apprendre les spécificités. Une évolution n'est alors pas envisageable puisqu'il s'agit d'abord de maîtriser entièrement le travail actuel. Ce conducteur chez TopGum en témoigne :

« Le gros point négatif... C'est qu'on n'est pas vraiment expert quelque part... Voilà, si je fais tous les postes, je crois qu'il y en a dix, donc sur les dix postes, je peux pas être euh... J'ai du mal à être 100 % partout, quoi. [...] Et y en a certains que je connais pas, là, c'est beaucoup plus handicapant, et pour apprendre ceux-là, il faut qu'il y ait suffisamment de monde pour que je puisse me libérer, voilà... Faire des formations. »

Il n'inscrit donc rien sur le compte rendu de l'EP malgré le souhait de son manager, qui note dans l'entretien d'évaluation un objectif de formation.

Deuxièmement, chez G-Car comme chez TopGum, les ouvriers nous expliquent qu'un parcours d'évolution vers d'autres postes peut soudainement être interrompu à cause d'un manque de personnel que le recours au travail temporaire ne peut compenser. Les ouvriers chevronnés sont alors rappelés à leur poste d'origine pour assurer le rythme de production élevé, et leurs projets d'évolution vers d'autres postes sont mis en attente. Cette imprévisibilité des parcours est une raison pour laquelle une partie importante des ouvriers hésite à se saisir de l'EP.

En troisième lieu, c'est l'incertitude produite par les réorganisations qui rend difficile l'énonciation de souhaits d'évolution. C'est le cas chez TopGum où une ligne de production est en passe d'être fermée, sans certitude quant au reclassement des ouvriers, ce qui se reflète dans les comptes rendus de l'EP :

« Rester en production, en quart. J'attends de voir l'évolution prochaine de l'unité *batch* ; et je suis ouvert aux possibilités d'évolution », écrit un ouvrier. « Pour l'heure, dans l'attente des décisions concernant l'atelier finition *batch*, j'ai un peu de mal à me projeter dans mon futur professionnel chez TopGum », écrit un autre.

Cette configuration est aussi fréquente dans l'industrie de l'automobile, où un changement de produit (et donc d'une ligne de production) entraîne souvent des réaffectations des ouvriers vers d'autres postes, sans que ceux-ci puissent prévoir ces mouvements (Gorgeu et Mathieu, 2005).

## Le rapport à l'entreprise : appartenir à une « bonne boîte »

L'énonciation de perspectives de mobilité quasiment exclusivement internes à l'entreprise est liée au rapport des salariés à l'entreprise dans laquelle ils travaillent. TopGum et G-Car sont toutes deux des entreprises réputées phares des régions dans lesquelles elles sont implantées, notamment en termes de rémunération à laquelle peuvent prétendre les ouvriers non qualifiés :

« À l'extérieur euh, quand on dit : "Je travaille chez G-Car", ils disent tout de suite : "C'est un bon salaire. Ça paie bien" », souligne un pilote de ligne.

Les parcours des ouvriers, à quelques exceptions près, commencent dans le tissu des petites et moyennes entreprises des environs, pour converger, après ces premières expériences, vers des missions d'intérim et enfin l'embauche dans ces multinationales. Chez TopGum comme chez G-Car, les ouvriers ont souvent exercé d'autres métiers auparavant, et ce sont des expériences de discontinuité ou la quête d'un travail qui convient mieux qui motivent la recherche d'un emploi mieux rémunéré, moins pénible, plus proche du domicile, avec une plus grande sécurité d'emploi, et que d'autres membres de la famille ont parfois exercé. Un ouvrier de TopGum, qui obtient un CDI après six mois d'intérim, estime que cette embauche, qui lui a été proposée par l'entreprise, « vaut de l'or », et souligne la stabilité et les possibilités sur le plan personnel qui en ont découlé pour lui :

« On gagne un CDI donc, les projets s'ouvrent à ce moment-là, appartement, voiture, tout peut s'ouvrir, les portes, elles s'ouvrent. C'est sûr que quand on fait de l'intérim, on gagne plus mais on sait jamais jusqu'à quand on va travailler. »

À cet emploi fixe s'ajoutent des avantages comme les vêtements de travail fournis, les repas payés ou encore le service de bus, qui récupère les ouvriers au domicile.

Dans ces conditions, on accepte de commencer tout en bas de l'échelle, avec l'idée de grimper lentement les échelons, de gagner en ancienneté et puis, d'évoluer vers d'autres tâches :

« C'est là [au poste finition] où tout le monde commence pratiquement, on passe tous par cette case-là et au fur et à mesure, le gars qui bosse, qui est motivé, il peut avoir autre chose », nous explique un contremaître chez TopGum.

Chez TopGum comme chez G-Car, les ouvriers ont en principe plus de possibilités de mobilité interne, comme « quitter la ligne » pour un service indirect ou bien accéder à la maîtrise, comparativement à d'autres entreprises, plus petites, sous-traitantes de plus grosses entreprises, et que les ouvriers connaissent souvent par expérience ou de réputation. En outre, bien qu'ils expriment des critiques relatives à l'organisation du travail chez G-Car, plusieurs d'entre eux soulignent en même temps le niveau de sécurité élevé comme un avantage.

Les ouvriers valorisent aussi l'entreprise à travers leur articulation entre travail et vie privée : la possibilité d'exercer un deuxième métier (plus ou moins officieusement), l'achat ou la construction possible

d'une maison, la présence d'une famille ancrée dans la région et qui aide pour les enfants, des possibilités de loisirs offertes par le comité d'entreprise, etc., sont autant d'arrangements et de critères qui contribuent à un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le travail posté a l'avantage d'être prévisible – et donc de faciliter l'organisation de la vie personnelle, notamment familiale – contrairement à d'autres métiers, notamment ceux du bâtiment, que plusieurs ouvriers ont connu auparavant :

« Après quand on commence à avoir une famille et tout ça... Partir toutes les semaines, c'est... C'est moins bien » (TopGum, ouvrier maintenance).

Enfin, chez G-Car, plusieurs ouvriers soulignent que la politique de l'entreprise consistant à laisser aux ouvriers la liberté de pouvoir prendre leurs vacances quand ils le veulent est très appréciée :

« Les vacances, je peux les prendre quand je veux, ce qui est important, parce qu'il y en a beaucoup qui ne peuvent pas en avoir n'importe comment des vacances » (opérateur de ligne).

Stabilité d'emploi, niveau de rémunération, possibilités de mobilité interne, articulation entre vie privée et vie professionnelle sont des éléments qui constituent un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise. Par conséquent, dans les deux entreprises, les perspectives d'évolution professionnelle énoncées lors de l'EP se déroulent principalement à l'intérieur de l'entreprise, et l'absence d'un « projet » d'évolution peut être interprétée comme une valorisation de la stabilité des arrangements de vie articulés autour du travail.

## Conclusion

En somme, l'analyse comparative des usages de l'EP dans deux entreprises industrielles permet de formuler trois éléments de conclusion. Premièrement, les raisons du non-usage de l'EP tiennent principalement à l'expérience que les salariés ont de la gestion des mobilités internes, ainsi qu'aux mouvements de restructuration et de réorganisation qui n'ont cessé de frapper l'industrie française ces dernières décennies, et qui, du point de vue des salariés, rendent difficile une projection dans l'avenir. L'effet conjoint de ces deux aspects génère une retenue, voire une méfiance des salariés à l'égard de ce nouveau dispositif imposé par les RH, dont les conséquences sont jugées plus qu'incertaines.

Deuxièmement, le fait que la vaste majorité des salariés conçoive l'idée d'une évolution professionnelle comme une promotion interne à l'entreprise s'explique par l'évaluation que les salariés font de leur employeur, en fonction de leur trajectoire antérieure, en termes de stabilité d'emploi et de rémunération, en fonction aussi des conditions de travail et de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. Ce point indique que le détachement de la formation de l'entreprise sous forme de parcours individuel à sécuriser ne trouve pas d'écho chez les salariés pour qui l'appartenance à l'entreprise revêt une valeur forte, à la fois comme identification et comme protection. Sans nul doute, ce rapport à l'entreprise et à son travail au sein de celle-ci explique aussi une partie des abstentions, simplement parce que les salariés disposent d'une situation

professionnelle qu'ils jugent satisfaisante et qu'ils valorisent malgré l'absence de toute perspective d'évolution<sup>(16)</sup>.

Troisièmement, l'évolution professionnelle est indissociable de l'évaluation. L'enquête confirme les travaux antérieurs tout en montrant que des configurations différentes peuvent exister au sein des entreprises. D'une part, chez G-Car, l'EP et l'entretien d'évaluation se chevauchent, et la formation et l'évaluation restent indissociables, à la fois dans le discours, dans les dispositifs créés et dans les pratiques de travail, en lien avec une vision où le « parcours » du salarié est appréhendé dans une perspective interne à l'entreprise. D'autre part, on retrouve une plus grande différenciation entre les deux entretiens dans les discours et les dispositifs chez TopGum, où l'idée d'employabilité, et donc de mobilité externe à l'entreprise, est plus forte, l'EP étant censé être utilisé dans cette perspective. Elle y demeure néanmoins plus faible dans les pratiques de travail et dans les usages des salariés. Tandis que le premier scénario illustre la difficulté d'organiser les parcours professionnels indépendamment de l'organisation du travail dans la production industrielle, le deuxième montre que ce nouveau dispositif peut être utilisé pour mener une politique d'activation qui sollicite le salarié au premier plan ; politique qui n'a cependant pas trouvé grand écho chez les salariés.

À la vue de ces résultats, il semble que la mise en œuvre de la loi de 2014 fasse émerger des logiques similaires à celles qui avaient déjà fait obstacle à la généralisation du DIF (Descamps, 2012 ; Quenson, 2011) et qui, plus largement, sont à l'œuvre dans la production des inégalités dans l'accès à la formation professionnelle continue. Les usages de l'EP sont en effet très fortement rattachés au contexte des entreprises dans lesquelles ils ont lieu. De là, notre étude donne à penser que l'ambition des réformes récentes du système de formation professionnelle, celle de détacher le droit à la formation de l'entreprise par l'intermédiaire d'un droit subjectif, aura des effets limités, tant les perspectives professionnelles et les trajectoires des salariés sont ancrés dans des contextes organisationnels.

## Bibliographie

- AGOSTINO A. d', DIF-PRADALIER M. & QUINTERO N. (2015a), « L'appui des branches professionnelles aux entreprises : trois logiques d'action », *Bref du Cereq*, n°338.
- AGOSTINO A. d', DIF-PRADALIER M. & QUINTERO N. (2015b), « Diversité des branches professionnelles en matière de politiques d'emploi et de formation », *Net.doc* n°135, CEREQ.
- BARALDI L. & C. DURIEUX C. (2020), « Les entretiens professionnels dans les entreprises : un dispositif favorable au développement de la capacité d'agir des salariés ? », in GUILLEMOT D. & MELNIK-OLIVE E. (éd.), *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise*, Marseille, CEREQ, pp. 73-81.
- BRIARD K. (2020), « L'accès des salariés à la formation professionnelle continue : où sont les inégalités entre les femmes et les hommes ? », *Document d'études*, n°237, DARES.

<sup>(16)</sup> Voir sur ce point le constat de De Lescure et Letrait (2020, p. 58) « qu'il y a une variété de situations de nonaccès à la formation, et que cette variété révèle que le nonaccès n'est pas le strict reflet des inégalités d'accès ».

- COUTROT T. & SANDRET N. (2015), « Pilotage du travail et risques psychosociaux », *Dares Analyses*, n°003.
- DESCAMPS R. (2012), « Le DIF : la maturité modeste », *Bref du Cereq*, n°299.
- DUBAR C. (2015), *La formation professionnelle continue*, Paris, La Découverte.
- DUBAR C., (2008), « Les changements possibles du système français de formation continue », *Formation emploi*, 101, pp. 167-182.
- DUBOIS J.-M., MARION-VERNOUX I. & NOACK E. (2016), « Le dispositif d'enquêtes Defis : un nouveau regard sur la formation en entreprise », *Bref du Cereq*, 344.
- FRÉTIGNÉ C. & LESCURE E. de (2007), « Sociologie et formation en France », *Savoirs*, n°15, pp. 9-55.
- GORGEU A. & MATHIEU R. (2005), « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France », *La Revue de l'Ires*, n°47, pp. 37-58.
- GUILLEMOT D. & SIGOT J.-C. (2019), « Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014 », *Céreq Études*, n°23.
- LAMBERT M. & MARION-VERNOUX I. (2014), « Quand la formation continue... Repères sur les pratiques de formation des employeurs et salariés », *CEREQ Enquêtes*.
- LE COHU P. (2011), « Les entretiens », *Les cahiers du DRH*, n°176, pp. 12-22.
- LESCURE E. de (2017), « Apprendre à travailler à tout âge, pour qui et pour quoi ? », *Sociologies pratiques*, n°35, pp. 1-7.
- LESCURE E. de, LETRAIT M. (2020), « Le non-recours à la formation : premiers éléments d'identification de profils de nonaccédant-e-s », in GUILLEMOT D., MELNIK-OLIVE E. (éd.), *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise*, Marseille, CEREQ, pp. 49-62.
- LUTTRINGER J.-M. & SOLDINI D. (2018), « L'ambition "universaliste" du nouveau droit de la formation tout au long de la vie », *Revue française des affaires sociales*, n°4, pp. 39-52.
- MAGGI-GERMAIN N. (2013), « Le compte personnel de formation », *Droit Social*, n°9, pp. 687-700.
- MAGGI-GERMAIN N. (2014), « L'entretien professionnel : de l'outil managérial au dispositif juridique instrument des politiques publiques de l'emploi », *Les Cahiers sociaux*, n°267, pp. 597-602.
- POHN-WEIDINGER A. & WEISSMANN M. (2017), « L'ouvrier, l'entretien et l'évolution : l'appropriation de la Loi 2014 dans une usine automobile », *Sociologies pratiques*, n°35, pp. 95-104.
- QUENSON E. (2011), « Les salariés des grandes entreprises face à l'individualisation de la formation », *Regards sociologiques*, n°41-42, pp. 115-130.
- QUENSON E. (2017), « La formation des salariés : une réalité "nécessaire" à interroger. Entretien avec Emmanuel Quenson », *Sociologies pratiques*, n°35, pp. 27-33.
- SÉCHAUD F., AMARILLO H., BROCHIER D., DELANOË A., LEGAY A. (2017), « Évolution des métiers et des emplois non cadres dans les industries chimiques - Volume 1 - Analyses », *Céreq Études*, n°11.
- SEMAINE SOCIALE LAMY (2020), « Entretien professionnel : précisions ministérielles », *Semaine sociale Lamy*, n°1899, p. 101.
- VERO J. & SIGOT J.-C. (2009), « Démocratiser la formation continue dans l'entreprise : le rôle de l'information, des entretiens professionnels et des supports collectifs », *Cereq Bref*, n°260.
- ZIMMERMANN B. (2021 à paraître), « Sécuriser les parcours par le compte : formation continue, droits subjectifs et politiques de la singularité », in BESSIN M., CAVALLI S. & NEGRONI C. (éd.), *Le parcours en question*, Lille, Presses universitaires du Septentrion.

# Les compétences liées à la pratique du dialogue social : état de la littérature et pistes de recherche

Par Christelle HAVARD

CEREN, EA 7477, Burgundy School of Business - Université Bourgogne Franche-Comté

La qualité du dialogue social dans les entreprises dépend en partie des compétences de ses acteurs. Qu'en est-il aujourd'hui de la recherche sur les compétences associées au dialogue social ? Notre objectif dans cet article est de faire un état de la littérature sur les compétences de dialogue social et d'identifier les champs heuristiques non encore explorés. On montre ainsi que des recherches existent sur les compétences individuelles de négociation et sur les savoirs syndicaux individuels, mais aussi sur les capacités stratégiques des organisations syndicales. Par ailleurs, la littérature traite significativement des modalités de construction des compétences syndicales. Plusieurs voies de recherche sont ensuite identifiées permettant de combler des points aveugles de la recherche sur les compétences managériales de dialogue social, sur les compétences collectives de dialogue social et sur certains espaces du dialogue social inexplorés.

## Introduction

Le « dialogue social de qualité » est au cœur des évolutions réglementaires de ces vingt dernières années (Combrexelle, 2015). Ses enjeux sont nombreux pour les différentes parties impliquées : un enjeu de performance (Gounon et Landier, 2013 ; Landier, 2015) et d'innovation sociale (Groux, Noblecourt & Simonpoli, 2018) pour les entreprises ; un enjeu de renouvellement pour les organisations syndicales (Hege *et al.*, 2011 ; Gassier et Giraud, 2020) ; et un enjeu de démocratie sociale (Landier, 2015 ; Thuderoz, 2019). Si les enjeux sont connus, l'évolution des pratiques vers un dialogue social de qualité reste laborieuse. Celui-ci dépend du rôle des acteurs, de leur stratégie, de leurs relations et du contexte de leurs interactions, éléments décrits largement par les recherches en relations professionnelles (Strauss, 1978 ; McKersie et Walton, 1992 ; Thuderoz, 2010 ; Bourque et Thuderoz, 2011).

Dans une moindre mesure, les recherches ont analysé les compétences associées au dialogue social. Pourtant, celles-ci sont présentées comme déterminantes par plusieurs experts en relations sociales (Combrexelle, 2015 ; Landier, 2015 ; Taponat et Arnal-Roux, 2016), mais aussi par la recherche (Géa et Stévenot, 2021). Qu'il s'agisse des compétences des acteurs syndicaux, comme des représentants des employeurs ou de la direction, ces compétences permettent au dialogue social de se dérouler dans des conditions satisfaisantes pour les parties. Ces compétences peuvent être portées par des individus, par des collectifs, voire par des organisations, impliqués dans

le dialogue social. Qu'en est-il des recherches sur ces compétences de dialogue social et sur la manière dont elles sont développées ?

Notre objectif dans cet article est de faire un état des recherches existantes sur les compétences liées à la pratique du dialogue social et d'identifier les champs encore inexplorés afin de proposer des pistes de recherche. Notre objet d'étude dépasse les frontières de la négociation collective *stricto sensu*. Le dialogue social couvre en effet différentes activités et échanges, formels et informels, d'information, de concertation, de négociation, de co-détermination entre employeurs et représentants des salariés sur le travail et l'emploi (Gazier et Bruggeman, 2016 ; Thuderoz, 2021a).

Après avoir présenté notre méthodologie s'appuyant sur une recherche bibliographique des ressources francophones et anglophones dans les champs disciplinaires des relations professionnelles et du management des ressources humaines, nous montrons que la littérature a largement mis en lumière les compétences associées aux processus de négociation collective, les compétences portées par les représentants des salariés (principalement syndicales) et les modalités de développement de ces compétences de dialogue social. Certains champs de recherche sont encore peu explorés ou représentent des « points aveugles » de la littérature, ouvrant sur des voies possibles de recherche.

## Méthodologie

Cet état de la littérature sur les compétences associées aux pratiques du dialogue social et les modalités de leur développement nécessite de définir les champs disciplinaires et concepts clés retenus, ainsi que la stratégie de collecte et d'analyse des données.

La notion de dialogue social renvoie généralement au champ des relations professionnelles auquel contribuent historiquement des sociologues du travail, mais aussi plus récemment des politistes et des gestionnaires. Nous avons donc mené notre exploration à partir des bases de données francophones et anglophones couvrant ces champs disciplinaires : CAIRN et PERSEE, bases de données francophones recensant des articles de sciences humaines et sociales ; et Business Source Complete, Emerald et Science Direct, bases de données anglophones recensant des articles d'économie et de sciences de gestion, et de sciences humaines. Sur les bases de données anglophones et sur la base de données CAIRN, nous n'avons pas retenu de revues spécifiques même si celles-ci sont généralement dédiées aux thématiques des ressources humaines et des relations professionnelles (*industrial relations*)<sup>(1)</sup>. En revanche, sur la base de données PERSEE, nous n'avons retenu qu'une sélection limitée de revues susceptibles de traiter du dialogue social<sup>(2)</sup>.

Les stratégies de recherche ont été différentes selon la configuration des bases de données. Les recherches sur les bases de données anglophones et sur la base de données CAIRN ont été réalisées à partir de mots clés repérés la plupart du temps dans les résumés. Les recherches sur PERSEE ne pouvant se faire à partir des résumés, nous avons combiné différents mots clés

qui faisaient sens (par exemple : « compétences syndicales » ; « compétences des dirigeants »). Les mots clés utilisés pour effectuer ces recherches se rapportent aux notions associées aux compétences, au dialogue social et aux acteurs du dialogue social (voir Tableau 1 ci-après), ils ont été combinés. La notion de compétence, mobilisée largement en sciences de gestion, a été complétée par des notions proches (savoirs, savoir-faire, capital, capacité), qui ont des significations différentes mais qui sont utilisées également. La notion de dialogue social a été associée à la négociation, aux conflits du travail et aux relations sociales<sup>(3)</sup>.

Ces sources issues des bases de données ont été complétées par la lecture de plusieurs ouvrages anglophones et francophones<sup>(4)</sup>, de deux thèses<sup>(5)</sup> et de rapports de recherche<sup>(6)</sup>. Seules les sources traitant des compétences des acteurs individuels ou collectifs du dialogue social ont été sélectionnées, celles qui abordaient la question du management des compétences n'ont pas été retenues. vingt-trois références ont été écartées, parce qu'elles ne traitaient pas significativement du sujet ou de manière trop distanciée, 118 références ont donc été sélectionnées (voir Tableau 2 page suivante).

Nous avons ensuite opéré une classification de ces références dans une perspective enracinée (*grounded theory*) permettant d'identifier les objets d'analyse des compétences de dialogue social. Nous n'avons pas retenu une classification par modèle théorique, car la recherche couvre deux champs disciplinaires distincts renvoyant à des cadres théoriques spécifiques. Nous avons donc distingué les sources selon qu'elles traitaient spécifiquement de la négociation collective

<sup>(1)</sup> Les revues les plus fréquemment citées sont des revues en gestion des ressources humaines et en relations professionnelles : *Employee Relations*, *Human Resource Management* ; *Industrial Relations Journal*, *Labor Law Journal*, *Negotiation Journal*, *Agone*, *Le mouvement social*, *Négociations*, *Nouvelle revue de psychosociologie*, *Revue de l'IREES*.

<sup>(2)</sup> Revues retenues : *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, *Les Cahiers du Genre*, *Formation Emploi*, *La nouvelle revue du travail*, *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, *Politiques et Management Public*, *Politix – Revue des sciences sociales du politique*, *Relations industrielles / Industrial Relations*, *Revue française d'économie industrielle*, *Revue française d'économie*, *Revue française de science politique*, *Revue française de sociologie*, *Sociétés contemporaines*, *Sociologie du travail*.

<sup>(3)</sup> La notion de médiation, proche de la négociation, a fait l'objet d'une recherche bibliographique mais n'a pas été retenue, car elle couvre très souvent un champ plus large que celui des relations professionnelles (Guillaume-Hofnung, 2020). Le lecteur pourra se référer aux travaux de Stimec et Adjès (2015) sur la médiation en entreprise.

<sup>(4)</sup> Bazerman et Neale (1993) ; Bourque et Thuderoz (2011) ; Dugué (2005) ; Di Ruzza (2009) ; Ehtuin et Yon (2014) ; Taponat et Arnal-Roux (2016) ; Fillieule et al. (2019) ; Thuderoz (2019) ; Gassier et Giraud (2020) ; Géa et Stévenot (2021).

<sup>(5)</sup> Biaggi (2021) ; Fronty (2021).

<sup>(6)</sup> Bérout et al. (2011) ; Gounon et Landier (2013) ; ORSE (2014) ; Combrexelle (2015) ; Chabert et Rey (2018) ; Groux et al. (2018) ; Pasquier et al. (2020).

Mots clés	Francophones	Anglophones
Compétences	compétences, savoirs, savoir-faire, capital militant, savoirs militants, savoir syndical, capacité	<i>skills, abilities, capabilities, competencies</i>
Dialogue social	négociation collective, dialogue social, relations sociales, conflit du travail	<i>collective bargaining, negotiation, industrial relations, employment relations, labor-management relations, labour dispute</i>
Acteurs	syndicat, dirigeant, manager, fonction RH, gestionnaire RH	<i>manager/management, HR function, HR manager</i>

Tableau 1 : Mots clés utilisés pour effectuer les recherches sur les bases de données.

Références	Sélectionnées	Écartées	Total <sup>(7)</sup>
Compétences de négociation	14	5	19
Formation à la négociation	3	1	4
Compétences associées au conflit du travail	6	0	6
Compétences managériales (FRH, patronales, managériales)	12	5	17
Compétences syndicales individuelles	27	5	32
Compétences syndicales organisationnelles	14	0	14
Compétences syndicales et expérience syndicale	12	1	13
Formation syndicale	23	6	29
Valorisation des compétences syndicales	7	0	7
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>23</b>	<b>141</b>

Tableau 2 : Classification des références recensées.

(en identifiant la nature des compétences de négociation et les formations à la négociation), des compétences portées par les acteurs managériaux, puis des compétences syndicales (en distinguant les compétences individuelles des compétences organisationnelles). Nous avons également procédé à une classification sur les modalités de développement des compétences de dialogue social, selon que les références mettaient l'accent sur l'expérience, sur la formation ou sur la valorisation des compétences de dialogue social. Le Tableau 2 classe les références retenues et écartées selon cette classification.

Les différents articles retenus n'ont pas fait l'objet d'une analyse statistique de type bibliométrique (Rostaing, 1996), du fait du caractère exploratoire de cette recherche et du nombre relativement limité de références. Une analyse des contenus des références a été opérée en distinguant les travaux sur les compétences de négociation, ceux sur les compétences syndicales et enfin les recherches sur les modalités de développement des compétences.

## Les compétences associées à la négociation collective

La littérature a abondamment traité des compétences associées au processus de négociation collective. Plusieurs travaux, relativement anciens, identifient en effet les compétences individuelles portées par les négociateurs. Certains concernent à la fois la partie patronale et la partie syndicale (Kniveton, 1974 ; Nicholson, 1977 ; Caverley *et al.*, 2006 ; Koc-Menard,

2009). D'autres travaux visent plus précisément les acteurs représentant la direction (Knibbs 1977 ; Pirani 1986) ou les acteurs syndicaux (Dugué, 2005 ; Bourque, 2011 ; Gantois, 2014 ; Hennebert et Dupuis, 2016).

Il ressort de ces travaux certaines récurrences sur la nature des compétences nécessaires pour mener à bien une négociation collective. Elles sont très souvent à la fois de nature cognitive (*i.e.* mobilisant des connaissances sur la situation, sur le cadre) (Knibbs, 1977 ; Caverley *et al.*, 2006 ; Koc-Menard, 2009 ; Dugué, 2005 ; Bourque 2011 ; Hennebert et Dupuis, 2016) et comportementale (*i.e.* appelant des actions et interactions, des prises de décision) (Knibbs, 1977 ; Pirani, 1986 ; Dugué, 2005 ; Koc-Menard, 2009 ; Gantois, 2014 ; Hennebert et Dupuis, 2016). De manière récurrente, ces compétences portent sur la connaissance et la compréhension de la situation de négociation, de son contexte et de ses enjeux, sur l'analyse et l'évaluation des informations, sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, sur la prise de décision, et sur les relations sociales et la communication entre les acteurs de la négociation. Il est moins souvent fait référence aux valeurs portées par ces acteurs, à l'exception de Nicholson (1977) qui distingue les compétences syndicales de négociation de leurs dispositions morales, ou Gantois (2014) qui différencie des profils de compétences selon les appartenances syndicales.

Plusieurs auteurs constatent une diversification dans la définition des compétences, qui renvoie à la complexification croissante des contextes de négociations concernant leur préparation (Tremblay et Bergeron, 2009) et les relations entre les négociateurs (Hennebert et Dupuis, 2016 ; Mias, 2014). La négociation d'accords-cadres internationaux (ACI) est notamment un contexte relativement nouveau et

<sup>(7)</sup> Le total des références classées est supérieur au nombre de références, car plusieurs références portent sur plusieurs thématiques.



Photo © Rijksmuseum

Adriaan de Lelie, *The Sculpture Gallery of the Felix Meritis Society*, huile sur toile, Amsterdam, 1806-1809. Amsterdam, Rijksmuseum.

« De manière récurrente, ces compétences portent sur la connaissance et la compréhension de la situation de négociation, de son contexte et de ses enjeux, sur l'analyse et l'évaluation des informations, sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, sur la prise de décision, et sur les relations sociales et la communication entre les acteurs de la négociation. »

complexe permettant de développer des compétences. Barreau *et al.* (2020) mettent justement en lumière les savoirs créés et échangés par les directions d'entreprises mondiales et les fédérations syndicales internationales lors de négociations d'ACI : savoir créer des relations entre interlocuteurs internationaux, savoir porter des sujets à la négociation et établir un mandat de négociation, savoir former une équipe de négociation et savoir mettre en œuvre l'accord négocié.

Ces travaux se distinguent quant à la manière d'identifier ces compétences de négociation. Les premiers travaux adoptaient une approche plutôt normative des compétences de négociation, et avaient souvent pour objectif de discuter ou de définir des programmes de formation permettant de les développer (Kniveton, 1974 ; Knibs, 1977 ; Koc-Menard, 2009). Les travaux plus récents ont des visées plus descriptives et analytiques, ils considèrent aussi la diversité des contextes de négociation (Pirani, 2006 ; Bourque, 2012 ; Dugué, 2005 ; Gantois, 2014 ; Hennebert et Dupuis, 2016 ; Barreau *et al.*, 2020).

Au-delà des compétences associées aux processus de négociation, la littérature s'est principalement penchée sur les compétences des acteurs, et en particulier des acteurs syndicaux.

## Les compétences syndicales

Une littérature abondante, principalement de sociologie et de sciences politiques, existe sur les compétences développées par les acteurs syndicaux. Elle porte principalement sur les compétences individuelles des militants syndicaux et, dans une moindre mesure, sur les compétences stratégiques des organisations syndicales. Cette distinction compétences individuelles / compétences organisationnelles est inspirée de Retour (2005), et correspond aux types de compétences identifiées par la littérature.

### Les compétences individuelles des militants syndicaux

De nombreux travaux mettent en lumière les compétences individuelles des militants syndicaux. Les plus récents portent souvent sur les démarches de reconnaissance et de valorisation des savoirs syndicaux. Ils s'inscrivent dans des approches descriptives et partent des activités syndicales. Ils éclairent sur la nature de ces compétences syndicales, leurs spécificités, et sur la manière de les repérer et de les valoriser.

Une importante étude européenne a mis en évidence plusieurs types de compétences développées à l'occasion des activités militantes (Rocca *et al.*, 2001).

Philo (2001) distingue ainsi les « savoirs spécifiques liés aux activités syndicales de revendication » des « savoirs génériques » renvoyant à des compétences de gestionnaires. Ces compétences déclarées par les militants sont principalement de nature comportementale : « capacités à écouter, à accueillir, à s'adapter, à faire preuve de ténacité, de créativité, etc. » (Di Ruzza, 2009, p. 114). Mischi (2013) souligne en particulier les compétences linguistiques, au cœur de l'activité de représentation (lecture, écriture, prise de parole). Elles sont étroitement liées aux fonctions syndicales : « la négociation, la prise de parole en public, la conduite de réunions, l'organisation du travail individuel et collectif, la formation » (Rocca et Sébastien, 2011, p. 2).

Les compétences syndicales sont spécifiques du fait de la diversité des activités syndicales (Corcuff, 1991). Cette diversité conduit à une professionnalisation croissante de la fonction syndicale (Guillaume et Pochic, 2009 ; Thomas, 2017 ; Gassier et Giraud, 2020), voire à une « injonction de professionnalisme » (Ethuin et Yon, 2014, p. 26). Cette tendance est liée à « une technicisation des mandats représentatifs », à une « spécialisation accrue de ces mandats » (Guillaume et Pochic, 2011, p. 50) et à la « multiplication des responsabilités confiées aux représentants du personnel dans les entreprises » (Ethuin et Yon, 2014, p. 26). Les compétences des militants syndicaux se complexifient avec les nouvelles dispositions légales de la démocratie sociale en entreprise, les acteurs syndicaux devant développer des expertises dans des domaines élargis (économie, droit, risques professionnels) pour exercer leur fonction (Gassier et Giraud, 2020 ; Tainturier *et al.*, 2020), qui les éloignent parfois de leur expertise professionnelle d'origine (Giraud, 2014b).

Chabert et Rey (2018, p. 37) classent ces compétences syndicales en « trois cercles concentriques » : « le premier correspond au "cœur de métier syndical" et associe une expertise technique (souvent juridique, législative, de santé / sécurité, d'expertise économique et sociale) à une responsabilité de représentation des salariés et de négociation avec la direction » ; le second cercle réunit l'ensemble des compétences plus transversales liées à l'animation d'équipe, l'analyse, l'organisation et aux techniques de communication ; le dernier cercle renvoie à des valeurs plus générales telles que l'engagement.

Selon Di Ruzza (2009, p. 35 et suivantes), les savoirs syndicaux sont une combinaison de trois composantes : des « savoirs institués » correspondant à des « savoirs académiques relativement stabilisés, organisés, reconnus par les institutions » et relevant de plusieurs disciplines ; des « savoirs investis » découlant de l'expérience et ancrés dans des situations et des contextes particuliers et structurants de ces savoirs ; « des valeurs » qui reflètent « le projet ou le monde commun à construire » et qui régulent le dialogue entre les deux premières catégories de savoirs. La spécificité des savoirs syndicaux est présente dans chacune de ces composantes. Les « savoirs investis » sont liés à la nature singulière de l'activité syndicale, et en particulier à la « maîtrise du répertoire de l'action collective »

(Gassier et Giraud, 2020, p. 39), ils fondent souvent la légitimité et l'autorité des militants (Berthonneau, 2020, p. 130). Les « savoirs institués », notamment de nature juridique (Willemez, 2003), ont un ancrage idéologique spécifique lié aux communications et formations syndicales (Di Ruzza et Schwarz, 2003 ; Ethuin et Yon, 2010). Ils complètent les savoirs d'usage et sont particulièrement mobilisés dans les pratiques revendicatives (Ponge, 2020). Les valeurs syndicales reposant sur la défense des intérêts des salariés, l'altruisme, la justice (Di Ruzza, 2009) et la solidarité (Rocca, 2003) peuvent toutefois être différentes d'une organisation syndicale à une autre, et dépendre des histoires personnelles des militants syndicaux et des situations organisationnelles dans lesquelles ils s'inscrivent (Di Ruzza, 2009). Ces trois registres de savoirs rendent particulièrement difficile l'identification des compétences syndicales.

Plusieurs travaux (Di Ruzza, 2009 ; Tomás *et al.*, 2014 ; ORSE, 2014 ; Chabert et Rey, 2018) montrent que l'identification des compétences syndicales est un exercice difficile du fait de la grande diversité des expériences militantes. Ces difficultés sont mises en lumière, notamment, dans les travaux sur la validation / valorisation des compétences syndicales. Elles sont liées tout d'abord à la complexité des situations syndicales rendant difficile le repérage des différentes compétences relevant de plusieurs catégories (Rocca, 2003), pour les militants eux-mêmes (Rocca, 2003) et pour les évaluateurs (Willemez, 2007). Par ailleurs, le rapprochement entre des savoir-faire issus de l'expérience militante et des nomenclatures existantes est difficile à opérer (Rocca, 2003). Ensuite, la manière dont les parcours des militants syndicaux se construisent (Rocca, 2003) rend difficile la construction des savoirs dans une perspective de capitalisation. Enfin, des questions se posent également concernant les enjeux de ces processus de validation des acquis militantes. Si les enjeux de la reconnaissance des compétences syndicales se sont progressivement construits autour de logiques d'égalité, d'équité, puis de valorisation (Barnier et Clerc, 2014) permettant de créer des passerelles entre activité syndicale et activité professionnelle (Groux, Noblecourt & Simonpoli, 2018 ; de Becdelièvre et Grima, 2017), l'utilité perçue de cette valorisation des compétences est posée. Une démarche individuelle de valorisation des compétences militantes peut en effet être en désaccord avec une certaine idéologie du militantisme (Ethuin et Yon, 2010), qui relèverait d'un don de soi (Willemez, 2013 ; ORSE, 2014) ou d'un engagement de long terme (Rocca, 2003).

Ces nombreuses recherches mettent donc l'accent sur les compétences individuelles des acteurs syndicaux. D'autres, moins nombreuses, valorisent les compétences stratégiques de ces acteurs.

### Les compétences stratégiques des représentants syndicaux

Un ensemble de recherches met en perspective les « capacités » (*capabilities*) que les acteurs syndicaux doivent déployer pour faire face aux évolutions économiques, technologiques ou sociétales du dialogue

social (Hege *et al.*, 2011 ; Fairbrother, 2015 ; Nizzoli, 2017). Il s'agit cette fois plutôt de compétences organisationnelles déployées par l'entité syndicale. Lévesque et Murray (2010 ; 2013) parlent de « capacités stratégiques » permettant l'exercice d'un « pouvoir » syndical.

Ces recherches font souvent référence à la théorie des ressources. Certaines « ressources » et « capacités » permettent à des syndicats d'accompagner des restructurations (Frost, 2000). Elles sont encastrées dans un réseau (*network embeddedness*) correspondant aux relations que les syndicats locaux nouent avec leurs fédérations ou d'autres syndicats. Elles se nourrissent de la « vitalité politique » (*political vitality*) des *leaders* syndicaux et de l'activisme de leurs membres qui cherchent à défendre leurs intérêts. Quatre « capacités » sont mentionnées :

- la capacité du syndicat local à mobiliser et à traiter des informations en interne concernant les contextes de travail, ou en externe provenant des syndicats nationaux ou d'autres syndicats locaux ;
- la capacité à sensibiliser les membres du syndicat local aux enjeux du moment ;
- la capacité du syndicat local à accéder aux processus de décision à différents niveaux ;
- et la capacité du syndicat à maintenir un équilibre entre coopération et conflit pour préserver la défense des intérêts des salariés.

Ces capacités proviennent en partie d'un soutien du syndicat national à travers l'importance de sa représentativité, ses actions de formations et son expertise sur les évolutions des organisations du travail, et de la manière dont se structure la représentation des syndicats locaux au sein du syndicat national (Frost, 2001).

Dans une perspective plus large, Lévesque et Murray (2010) proposent un cadre d'analyse des « capacités » syndicales à agir dans un contexte nouveau. Celles-ci reposent sur des « ressources » de quatre types : la « solidarité interne » renvoyant à l'engagement des membres du syndicat ; « l'insertion des syndicats dans des réseaux » ; « les ressources narratives » permettant d'expliquer les situations aux membres (Lévesque et Murray, 2013) ; « les ressources organisationnelles » matérielles (exprimées financièrement, en temps syndical, en espace), humaines (connaissances syndicales) et processuelles (politiques et programmes) (Lévesque et Murray, 2010, pp. 45-51). Selon Lévesque et Murray (2010), ces ressources sont mobilisées, développées et transmises grâce à quatre « aptitudes stratégiques » : des aptitudes d'« intermédiation » (visant à concilier des intérêts opposés, susciter la collaboration, créer et activer des moyens de communication entre les composantes syndicales) ; des aptitudes de « cadrage » (permettant de créer et donner du sens) ; des aptitudes d'« articulation » (facilitant les arbitrages de nature temporelle et spatiale entre différents niveaux et lieux) ; et des aptitudes d'« apprentissage » et de diffusion de savoirs (Lévesque et Murray, 2010, pp. 53-57).

Ces capacités stratégiques sont mises en avant par d'autres recherches au niveau de syndicats d'entreprise (Cultiaux, 2014 ; Baril-Gingras et Dubois-Ouellet, 2018), de fédérations syndicales nationales (Adanhounme et Lévesque, 2013 ; Fairbrother, Gekara & Oyaro, 2016) ou d'alliances syndicales internationales (Hennebert *et al.*, 2018). Cette approche par les « capacités » des organisations syndicales est mobilisée pour analyser la manière dont les syndicats peuvent négocier des accords-cadres internationaux (Lévesque *et al.*, 2018). Pasquier *et al.* (2020) montrent que les syndicats mobilisent quatre capacités stratégiques clés pour négocier de « bons » plans de sauvegarde de l'emploi : des compétences d'ordre technique (compréhension de la situation financière, de la stratégie de l'employeur et maîtrise du cadre légal) ; des compétences de gestion de projet pour coordonner les expertises des différentes parties prenantes (experts, entités syndicales d'autres niveaux, médias, pouvoirs publics) ; des « habiletés politiques » consistant à s'accorder avec les autres organisations syndicales ; des aptitudes communicationnelles discursives pour échanger avec et convaincre les salariés.

Les recherches sur les compétences syndicales individuelles et stratégiques sont donc aujourd'hui assez riches, et fournissent des éléments sur la nature et les spécificités de ces compétences.

## Les modalités de développement des compétences associées au dialogue social

Le développement des compétences de dialogue social tant du côté syndical que du côté direction passe principalement par deux processus complémentaires : l'expérience et la formation. Une littérature managériale existe sur la formation à la négociation et au dialogue social présentant les modalités pédagogiques et les contenus des formations (Tysoe, 1982 ; Oram, 1987 ; Bazerman et Neale, 1992 ; Bergeron *et al.*, 2007 ; Taponat et Arnal-Roux, 2016). Elle n'est pas développée ici. Nous restituons plutôt une synthèse des nombreux travaux portant sur l'expérience syndicale et les spécificités des formations syndicales.

### Par l'expérience syndicale

De nombreuses recherches sociologiques montrent que les savoir-faire syndicaux sont avant tout issus des expériences des militants (Matonti et Poupeau, 2004 ; Peetz et Alexander, 2011 ; Ethuin et Yon, 2011 ; Giraud, 2014b ; Berthonneau, 2020).

Di Ruzza (2009) met en lumière la diversité des expériences d'acquisition de compétences de représentants du personnel au sein de trois entreprises. Elles sont individuelles, mais aussi collectives. Les compétences des militants se développent au sein de l'organisation syndicale à travers les valeurs et les prescriptions relatives aux modalités de l'activité militante, mais aussi lors d'échanges. Les savoirs militants s'acquièrent à l'occasion d'« épreuves » ou d'événements (ponctuels ou récurrents) permettant

aux militants syndicaux de « réfléchir, débattre, argumenter et convaincre » (Di Ruzza, 2009, p. 154). Les savoirs des représentants du personnel se construisent aussi à partir de différentes ressources au sein de l'entreprise : « du terrain » ou des salariés de la « base » qui font remonter les informations permettant aux représentants du personnel de formuler des revendications ; des « anciens » qui offrent une aide précieuse par l'exemple ou par leurs conseils ; des discussions avec la direction de l'entreprise ; des « expertises extérieures ». Les compétences syndicales se développent en effet au contact des experts sur la réglementation juridique (Willemez, 2003) ou sur les risques professionnels (Giraud, 2018).

Plusieurs travaux récents mettent en lumière les espaces informels de développement des compétences militantes (Fillieule *et al.*, 2019 ; Alfandari, 2020 ; Berthonneau, 2020). Beaujolin-Bellet (2012) montre comment les *leaders* syndicaux affrontant des restructurations ont développé des compétences au contact de mentors ou d'experts. Biaggi (2020) montre ainsi comment s'opère la socialisation militante et se développent les compétences revendicatives au cours des interactions quotidiennes entre adhérents / militants et animateurs d'une union locale. Les collectifs syndicaux permettent dès lors la mutualisation et la transmission de savoirs et de savoir-faire militants (Abdelnour et Bernard, 2019 ; Gassier et Giraud, 2020).

Ces recherches permettent donc de comprendre comment les compétences militantes s'élaborent progressivement dans l'action et dans la durée à partir d'expériences et de ressources. Elles montrent que ces compétences sont fortement dépendantes des contextes organisationnels, des engagements et des trajectoires des acteurs (Fillieule *et al.*, 2019).

### Par la formation syndicale

De nombreux travaux dans la littérature francophone et anglophone (Offerlé, 1991 ; Schuller et Robertston, 1984) montrent comment s'opère le développement des compétences militantes aussi *via* la formation syndicale rassemblant « les dispositifs mis en œuvre par les organisations syndicales pour assurer auprès de leurs membres l'apprentissage des connaissances et techniques jugées nécessaires à l'activité syndicale » (Ehtuin et Yon, 2010, p. 11).

La formation représente depuis longtemps un enjeu stratégique pour les organisations syndicales (Guillaume, 2011 ; Ehtuin et Yon, 2011 ; Delmas, 2015) qu'elle ait eu, selon les époques, pour objectif de « contribuer à la promotion individuelle et collective », à la construction d'une identité syndicale propre (Ehtuin et Yon, 2010) ou à la « professionnalisation des pratiques syndicales » (Guillaume, 2011). Aujourd'hui, elle est porteuse d'enjeux forts dans un contexte de renouveau syndical marqué par le recul de la syndicalisation, la concurrence entre organisations syndicales ou d'autres mouvements, et les exigences techniques liées à la complexification des situations syndicales (Ehtuin et Yon, 2014 ; Peetz et Alexander, 2013).

La formation syndicale a été fortement marquée par les histoires et les idéologies syndicales différentes (Ehtuin et Yon, 2014) qui ont conduit à développer des modalités pédagogiques variant sensiblement entre les organisations syndicales (Gantois, 2014). Les organisations syndicales n'ont cependant plus le monopole du développement des compétences des représentants des salariés (Yon, 2020). Des organismes de formation proposent des dispositifs développant des savoirs techniques nécessaires pour aborder les différentes situations auxquelles font face les représentants du personnel (Cristofalo, 2014 ; Delmas, 2011, 2015). Tandis que les formations syndicales visent davantage la « socialisation militante » (Berthonneau, 2020) et le développement des capacités de pensée critique et d'analyse stratégique des militants (Peetz et Alexander, 2011). Les formations syndicales sont en effet des moments de transmission de valeurs et de normes organisationnelles, elles portent ainsi une dimension « politique » et « organisationnelle » en plus d'aspects purement techniques ou de culture générale (Bérout *et al.*, 2011).

Ces différentes recherches éclairent sur la diversité et les objectifs des formations, mais aussi sur leur « efficacité ». Ces formations améliorent la prise de conscience des compétences par les militants syndicaux, leur confiance personnelle et leur engagement syndical (Peetz et Alexander, 2011 ; 2013). Cette efficacité peut toutefois être limitée par certains obstacles : des liens plus ou moins étroits que les militants entretiennent avec leur union syndicale, les attentes des militants focalisées sur des contenus opérationnels, et l'hétérogénéité des savoirs scolaires des militants (Giraud, 2014a). Mais ces formations sont d'autant plus efficaces qu'elles s'inscrivent dans une complémentarité avec l'expérience militante (Sawchuk, 2001 ; Jacoby et Monnier, 2006 ; Beaujolin-Bellet, 2012). Plusieurs dispositifs mis en place par les organisations syndicales facilitent la transmission des savoirs militants en formation : la tenue régulière d'assemblées générales, la constitution de collectifs regroupant les militants par secteur professionnel pour faciliter les échanges sur les expériences vécues, ou encore l'accompagnement des élus syndicaux par des permanents dans la gestion des situations en entreprise (Giraud, 2014a).

### Voies de recherche sur les compétences de dialogue social

À partir des travaux restitués, il est possible d'identifier des « points aveugles » de la recherche qui pourraient faire l'objet de futurs développements. Quatre principaux axes d'exploration sont identifiés : les compétences portées par les acteurs managériaux du dialogue social, les niveaux auxquels peuvent être analysées les compétences (individuels, collectifs et stratégiques), les processus et espaces de dialogue social, autres que la négociation, permettant de développer des compétences, et les « formations communes ».

## Les compétences managériales associées au dialogue social

Le dialogue social est pratiqué dans les organisations par plusieurs acteurs managériaux. Les managers de la fonction RH sont bien sûr au cœur du management du dialogue social – mais aussi les dirigeants qui président les instances de représentation du personnel (IRP) –, s'impliquent dans la résolution de conflits et mettent à disposition des ressources dédiées au dialogue social. De même, les managers opérationnels peuvent être des acteurs du dialogue social par leurs interactions avec les représentants du personnel pour traiter ou faire part des conflits, ou pour transmettre des informations abordées lors des instances de consultation. Qu'en est-il des compétences de dialogue social portées par ces différents acteurs ?

Si une littérature substantielle existe sur les compétences des fonctionnels RH (Lawson et Limbrick, 1996 ; Kaufman, 1996 ; Blancero *et al.*, 1996 ; Haines *et al.*, 2010 ; Srimannarayana, 2013), curieusement très peu de travaux sont focalisés sur les compétences spécifiquement liées au management des relations sociales.

Hansen (2002) mentionne brièvement les compétences de dialogue social comme une sous-compétence des compétences traditionnelles de la fonction RH. Oram (1987) identifie quatre catégories de compétences que doivent posséder les managers des relations sociales : des connaissances juridiques liées aux relations professionnelles, une compréhension des spécificités du dialogue social de l'organisation, une attitude de reconnaissance de la légitimité des représentants du personnel, et des compétences analytiques, sociales, communicationnelles et de négociation.

Plus récemment, la thèse en sociologie de Biaggi (2021) dédiée à la professionnalisation des fonctionnels RH met en lumière la diversité de leurs pratiques et leurs compétences de « gestion des relations sociales ». Celle-ci recouvre la gestion des IRP, de la négociation, des relations informelles avec les représentants du personnel, la gestion des conflits sociaux et les relations avec l'administration du travail (p. 18). Les compétences clés associées au travail de négociation, à l'anticipation des conflits et aux interactions avec les représentants des salariés sont les suivantes : des savoirs et savoir-faire de nature juridique, mais aussi des techniques stratégiques (liées ou non à l'utilisation d'outils, des comportements, des capacités à mobiliser les temporalités et les espaces) pour tenir son rôle de représentant de la direction, pour éviter les conflits, pour mener à bien une négociation, pour communiquer et interagir avec les IRP. Cette recherche souligne également la diversité des acteurs managériaux impliqués dans la gestion des relations sociales, et montre la manière dont s'opère une division du travail entre eux et dont ils interagissent à propos de la gestion des relations sociales. Cette importante recherche offre donc un point de départ structurant à l'étude des compétences des fonctionnels RH en matière de dialogue social, qui mériterait d'être prolongée.

Plusieurs travaux traitent de l'engagement des dirigeants dans l'action collective patronale (Offerlé, 2013 ; Offerlé, 2015 ; Ciccotelli, 2015, Penissat et Rabier, 2015 ; Louey, 2020) ou des conditions de développement de leurs compétences représentatives. Ainsi, Ciccotelli (2015) montre comment les adhérents du Centre des jeunes dirigeants viennent chercher des ressources (savoirs et savoir-faire) dont ils ne disposent pas pour exercer leur fonction de jeunes dirigeants et exercer des fonctions représentatives au sein de leur mouvement. Gassier (2019) présente comment les représentants patronaux de l'artisanat acquièrent (*via* leur expérience professionnelle, la formation syndicale, et aux côtés des représentants expérimentés et d'experts) des compétences techniques relatives à l'action publique et professionnelle pour être en mesure d'assurer leur fonction représentative au sein d'instances de dialogue social territorial. Mais ces recherches ne montrent pas comment les dirigeants mettent en œuvre ces compétences de dialogue social au sein de leur organisation et aux côtés des autres acteurs (fonctionnels RH et managers).

Enfin, le rôle des managers opérationnels est parfois souligné dans la gestion d'un dialogue social de qualité (Taponat et Arnal-Roux, 2016), notamment dans l'animation des espaces de discussion (Thuderoz, 2019). Une littérature normative met en lumière les compétences que devraient posséder les managers pour pratiquer un dialogue social de proximité. Pour Landier, ces compétences devraient concerner le rôle et le fonctionnement des IRP, les droits de représentation, le contexte social et syndical, et les principes de veille sociale. Taponat et Arnal-Roux (2016, p. 26) identifient quatre composantes essentielles d'une formation au management de proximité du dialogue social :

- une formation initiale, culturelle, sur les rapports sociaux dans l'entreprise ;
- une formation structurelle au rôle d'intermédiation du management dans le système de relations sociales en France ;
- une formation de base aux éléments de relations sociales, de politique RH et de la place du management dans le dialogue social ;
- et une formation en situation de relations sociales.

Mais il existe très peu de recherches sur les pratiques et les conditions d'exercice de leur rôle en matière de dialogue social. Dans sa thèse en sciences de gestion, Fronty (2021) analyse les pratiques de dialogue relationnel que des managers intermédiaires exercent avec les représentants syndicaux présents dans leur unité de travail. Elle révèle les relations informelles régulières qu'ils entretiennent avec les syndicats leur permettant d'anticiper les tensions dans leurs équipes, d'améliorer leurs décisions pour qu'elles conjuguent au mieux impératifs productifs et acceptabilité sociale. Les compétences de ces managers ne sont cependant pas identifiées en tant que telles (l'auteure se réfère plutôt à la notion de « posture managériale », p. 324), mais nous pouvons les déduire des pratiques analysées : reconnaître les représentants syndicaux comme des acteurs légitimes (p. 273) ; exercer des aptitudes relationnelles (savoir écouter, entretenir le dialogue même lorsqu'il n'y

a pas de problème à traiter) (p. 272) ; savoir construire une relation de confiance avec les représentants syndicaux (p. 272) ; savoir réguler les conflits en repérant les doléances des salariés portées par leurs représentants (p. 279) et en les canalisant dans un dialogue avec les représentants syndicaux (p. 291) ; savoir organiser le dialogue en sollicitant les retours critiques et en orchestrant la contradiction dans des espaces de dialogue (pp. 284-287). Ces recherches devraient être complétées pour expliciter et mettre en lumière les compétences réellement exercées par les managers intermédiaires dans d'autres contextes organisationnels.

### Les niveaux d'analyse des compétences de dialogue social

Les recherches sur les compétences de dialogue social ont été menées principalement au niveau individuel (des négociateurs et des acteurs syndicaux) et, dans une moindre mesure, au niveau stratégique des organisations syndicales. Des recherches complémentaires pourraient être menées à d'autres niveaux et pour d'autres acteurs.

Une analyse des compétences stratégiques pourrait être réalisée au niveau des organisations patronales en s'appuyant sur les travaux structurants d'Offerlé (2013) qui traitent des activités de ces organisations patronales, mais pas précisément de leurs compétences stratégiques. Offerlé (2021) analyse, à partir d'entretiens, la manière dont les « patrons » peuvent exercer un pouvoir d'influence sur les politiques publiques, mais cette capacité stratégique n'est pas exprimée en termes de compétences. Les travaux en sciences de gestion sur les compétences stratégiques mentionnés ci-dessus pourraient servir de cadre théorique. Bourguignon et Coron (2021) mettent en lumière les capacités stratégiques plus ou moins développées par les acteurs syndicaux et managériaux dans les négociations d'accords égalité professionnelle dans une entreprise. Cette analyse sur les deux acteurs simultanément semble également prometteuse et devrait être déployée dans d'autres contextes de négociation.

Par ailleurs, le niveau des compétences collectives (intermédiaire entre les compétences individuelles et les compétences stratégiques – Retour, 2005) devrait également être exploré. La dimension collective est souvent évoquée dans les recherches pour expliquer les actions syndicales (Di Ruzza, 2009), mais les compétences collectives ne sont pas clairement mises en lumière pour faire valoir ou améliorer les capacités collectives des équipes. Des études empiriques devraient être menées dans cette optique pour les organisations syndicales et patronales.

Au sein des organisations, une analyse comparée des compétences collectives développées par chacune des équipes du dialogue social, l'équipe employeur, d'une part, l'équipe syndicale ou des représentants du personnel, d'autre part, pourrait faire ressortir les éléments communs et les différences de compétences qui sont souvent présentées comme déséquilibrées ou asymétriques (Gassier et Giraud, 2020).

Comme le font remarquer Taponat et Arnal-Roux (2016, p. 16), « la montée en compétences des représentants du personnel entraîne *ipso facto* celle des acteurs RH et managériaux ». Les expériences récurrentes de dialogue social entre les partenaires ainsi que des formations communes sont en effet des occasions de développer des compétences identiques, voire communes, et de les partager. Il serait donc opportun d'analyser, à travers des études de cas, la nature de ces compétences partagées par les membres de la direction et par les représentants du personnel, et de mettre en évidence les conditions de leur développement (Havard, 2021). Havard (2022) montre ainsi que des compétences sont partagées entre les représentants de la direction et des salariés au sein de différents espaces de dialogue social (négociation, consultation au sein du CSE) d'une organisation de l'économie sociale et solidaire, et que la mise en mots de ces compétences collectives est loin d'être évidente pour les acteurs.

De même, la confrontation des compétences collectives des organisations syndicales et patronales pourrait être observée au niveau de différents espaces de dialogue social, comme l'a fait Gassier (2020), en étudiant les savoirs pratiques des représentants patronaux pour les commissions paritaires régionales interprofessionnelles. Cette confrontation des savoirs pratiques des représentants patronaux et syndicaux est source d'apprentissage collectif et fait de la commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat un « espace de socialisation et d'approvisionnement aux intérêts adverses » (p. 263).

### Les processus et espaces de dialogue social permettant le développement de compétences (autres que de négociation)

Les compétences développées dans les processus et espaces de dialogue social autres que celle de la négociation collective mériteraient davantage de recherches. Le dialogue social couvre en effet de nombreuses pratiques et occasions d'échanges autres que la négociation (la concertation, la consultation, la codétermination, le paritarisme) (Gazier et Bruggeman, 2016), au sein desquelles peuvent se développer des compétences spécifiques de dialogue social. Comme le rappelle Thuderoz (2021a), ces différentes pratiques ont des fonctionnalités différentes, produisent des résultats différents, et peuvent donc renvoyer à des savoirs et savoir-faire différents.

Certaines études existent dans le cadre français sur les IRP antérieures à la réforme de 2017, sur le comité d'entreprise (Guillaume et Mouret, 2004) et sur les comités hygiène sécurité et conditions de travail (Jamet et Mias, 2012 ; Dugué et Petit, 2018 ; Barnier *et al.*, 2020). Mais ces études pourraient être mises à jour dans le cadre du comité social et économique (Farvaque, 2021), dans les diverses commissions s'y rattachant et pour les représentants de proximité, afin d'identifier les compétences communes, complémentaires et propres à chacune de ces instances. De même, les espaces informels de dialogue social (réunion d'information, échanges bilatéraux par exemple), qui jouent un rôle

important dans la tenue du dialogue social institutionnel (Groux *et al.*, 2018), devraient également faire l'objet de recherches sous l'angle des compétences qu'ils permettent d'exercer et de développer (Landier, 2015), dans la continuité des travaux de Di Ruzza (2009) ou de Fillieule *et al.* (2019).

Par ailleurs, nous avons identifié très peu d'études sur les compétences associées à la gestion des conflits du travail malgré l'appel de Giraud (2009) à analyser les savoirs syndicaux pour amener les salariés à se mobiliser. Ces recherches devraient donc être étoffées.

Côté syndical, Beaujolin-Bellet (2012) met en lumière quatre catégories de compétences mobilisées ou développées par des *leaders* syndicaux ayant accompagné des restructurations : des compétences « de prise de parole et d'expression », des compétences techniques (juridiques, gestionnaires, dispositifs de reclassement), des compétences sociales (gestion d'un rapport de forces, négociation), et des « compétences de gestion émotionnelle (de ses propres émotions et de celles des salariés) ». Ces compétences nécessitent des capacités de *leadership* (Beaujolin-Bellet et Grima, 2011a) et la mobilisation de ressources individuelles et collectives (Beaujolin-Bellet et Grima, 2011b). Dans une approche anthropologique, Durrenberger et Erem (2005) mettent en évidence les écarts entre les compétences que les *leaders* syndicaux déploient pour négocier et mobiliser les salariés autour d'une grève (connaissances juridiques et de la situation de l'entreprise, capacité à solliciter des soutiens externes, à comprendre les attentes des salariés), et les compétences attendues par les salariés représentés (capacité et volonté de porter la grève notamment).

Côté managérial, Giraud (2007, 2013) analyse la manière dont les consultants en relations sociales transmettent aux directions d'entreprise des stratégies et des techniques de prévention, de contournement et de gestion des conflits du travail, mais n'étudie pas les compétences développées par les directions elles-mêmes. De même, Mornet-Perier (2007) propose un modèle de gestion des conflits sociaux à destination des managers sans analyser sa mise en pratique par les managers. Ce champ des compétences managériales de gestion des conflits est donc à explorer pour les directions et les managers de proximité en complément des travaux de Biaggi (2021).

### Le développement des compétences par les « formations communes »

Concernant le développement des compétences, un nouveau champ de recherche se dessine ces dernières années autour des « formations communes » préconisées par Combrexelle (2015) et mises en place par décret en 2017. Ces formations réunissent dans un même lieu des représentants de la direction et des représentants syndicaux, et ont pour objectif de développer les compétences individuelles de chaque participant, mais aussi des connaissances partagées sur le dialogue social. Morel (1991) préconisait déjà au début des années 1990 d'organiser des réunions de « négociation-formation » en présence des deux parties afin de développer l'expertise des militants.

Ces formations communes sont aujourd'hui assez peu répandues (Thuderoz, 2018), et ne sont pas forcément accueillies favorablement par certains acteurs du dialogue social (Chabert et Rey, 2018). Pourtant, elles sont susceptibles de transformer les conditions du dialogue social dans l'entreprise à plusieurs niveaux comme cela a pu être le cas outre-Atlantique.

Étudiant l'expérience nord-américaine, Thuderoz (2018) avance en effet que ces formations peuvent développer les compétences individuelles de négociation des participants, mais également des compétences communes en donnant accès à des ressources partagées et en réduisant ainsi les asymétries (« de statut, de capital scolaire et culturel, de ressources langagières et de connaissances théoriques ou pratiques », p. 18) entre les participants. Elles peuvent aussi créer des « réflexes communs » (de traitement de problème, de raisonnement). Les participants peuvent ainsi mieux comprendre les singularités et les différences des partenaires du dialogue social, et faciliter la recherche de solutions (Thuderoz, 2018) et le déploiement d'une « coopération conflictuelle » (Thuderoz, 2021b).

Des recherches empiriques devraient donc être développées sur le contexte français pour mesurer les effets réels de ces formations sur les compétences des acteurs du dialogue social.

## Conclusion

Cet état de la littérature sur les compétences associées au dialogue social ne prétend pas l'exhaustivité tant les champs disciplinaires sont divers (les relations professionnelles, la sociologie, les sciences de gestion) et les dimensions sont nombreuses (les acteurs, les niveaux, les espaces, la nature, le développement). Nous avons toutefois identifié les champs de recherche ayant déjà fait l'objet de recherches significatives et ceux qui restent à explorer. Nous avons ainsi synthétisé les travaux portant sur les compétences de négociation, les compétences des acteurs syndicaux (individuelles et organisationnelles), et les modalités de développement des compétences syndicales par l'expérience et la formation.

Plusieurs champs de recherche restent à explorer. Les compétences de dialogue social exercées par les différents acteurs managériaux tels que les fonctionnels RH, les dirigeants ou les managers opérationnels devraient faire l'objet de recherches empiriques pour mettre en évidence à la fois la nature des compétences exercées, les contextes interactionnels de cet exercice et les conditions de leur développement en entreprise. Les recherches mettant en évidence les compétences stratégiques des acteurs syndicaux pourraient être étendues aux acteurs patronaux. Les compétences collectives pourraient également être étudiées, en particulier leur développement au sein des collectifs respectifs syndicaux et patronaux et les compétences partagées par les collectifs mixtes de dialogue social dans les entreprises. L'analyse des compétences associées à la gestion des conflits côté syndical pourrait être actualisée et étendue aux acteurs managériaux.

De même, le développement des compétences acquises dans le cadre des espaces informels de dialogue social, dans les instances nouvellement mises en place par les ordonnances de 2017 et à l'occasion des formations communes pourrait faire l'objet d'études empiriques.

Ces futures recherches devraient être menées dans une perspective contextualiste, afin de révéler la diversité et la contingence des compétences et des conditions de leur développement. Elles devraient également associer les acteurs afin qu'une prise de conscience puisse s'opérer à propos de la nature de ces compétences et des conditions de leur développement. Ceci est une condition pour que les acteurs puissent améliorer leurs capacités d'action, et l'efficacité de leur action individuelle et collective (Favarque, 2021).

## Références

- ABDELNOUR S. & BERNARD S. (2019), « Devenir syndicaliste malgré soi : La socialisation militante en tension des chauffeurs de VTC mobilisés », *Politix*, 4(4), pp. 65-90.
- ADANHOUNME A. B. & LÉVESQUE C. (2013), « L'action syndicale à l'international vue du Sud : du global au local ou du local au global ? », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 68(2), pp. 239-260.
- ALFANDARI F. (2020), « Le défi du renouvellement militant dans un syndicat hospitalier de la CGT. L'apprentissage du travail de représentant syndical et ses contraintes », in GASSIER Y. & GIRAUD B. (2020), *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, pp. 267-289.
- BARIL-GINGRAS G. & DUBOIS-OUELLET S. P. (2018), "Framing, resources and repertoire of local trade union action for health and safety: A study conducted with a Quebec central labour body", *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 73(3), pp. 429-460.
- BLANCERO D., BOROSKI J. & DYER L. (1996), "Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study", *Human Resource Management*, 35(3), pp. 383-403.
- BARNIER L.-M. & CLERC F. (2014), « Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation... du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2014/2, 18, pp. 163-170.
- BARNIER L. M., BOUFFARTIGUE P., GRANAUX S. & PENDARIÈS J. (2020), « Entre 'culture de prévention' et contre-pouvoir : la formation en santé au travail des représentants du personnel », *La Revue de l'Ires*, 101-102, pp. 99-125.
- BARREAU J., HAVARD C. & NGAHA-BAA. (2020), "The innovation role of global union federations in concluding and implementing international framework agreements: Through knowledge exchange and creation inside international union networks", *European Journal of Industrial Relations*, 26(1), pp. 41-57.
- BAZERMAN M. & NEALE M. (1992), *Negotiating rationally*, Free Press.
- BEAUJOLIN-BELLET R. (2012), « Expériences formatrices, socialisation et compétences : les leaders syndicaux d'entreprise face aux restructurations », *La Revue de l'Ires*, 72, pp. 145-168.
- BEAUJOLIN-BELLET R. & GRIMA F. (2011a), « Le talent des leaders syndicaux », *Revue internationale de psychosociologie*, XVII, pp. 247-258.
- BEAUJOLIN-BELLET R. & GRIMA F. (2011b), « Organiser la résistance contre une restructuration lourde : le travail de militants syndicaux », *Politix*, 95, pp. 181-206.
- BERGERON J., BOURQUE R. & WHITE F. (2007), « Évaluation d'un programme de formation aux approches de résolution de problèmes en négociation collective », *Négociations*, 1(1), pp. 163-179.
- BÉROUD S., DENIS J. M., DESAGE G. & THIBAUT M. (2011), *L'Union syndicale Solidaires : une organisation au miroir de ses militants : profils, pratiques, valeurs*, rapport de recherche du laboratoire Triangle, Université Lyon 2.
- BERTHONNEAU C. (2020), « Promouvoir les "invisibles" au sein du syndicat. Les conditions de la participation aux instances délibératives d'une union locale de la CGT », in GASSIER Y. & GIRAUD B. (éd.), *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, pp. 123-145.
- BIAGGI C. (2020), « Comment former les adhérents isolés ? Ressorts et limites des processus de socialisation militante dans une union locale de la CGT », in GASSIER Y. & GIRAUD B. (éd.), *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, pp. 99-122.
- BIAGGI C. (2021), *Quand les « relations sociales » sont un travail - Pratiques, savoir-faire et carrières de cadres des ressources humaines*, thèse de doctorat, Université de Paris-Saclay.
- BOURGUIGNON R. & CORON C. (2021), "The micro-politics of collective bargaining: The case of gender equality", *Human relations*, <https://doi.org/10.1177/00187267211052472>.
- BOURQUE R. (2012), « Négocier est un métier, un vrai métier, et cela s'apprend ! Entretien avec Claude Rioux », *Négociations*, 2012/1, 17, pp. 101-121.
- BOURQUE R. & THUDEROZ C. (2011), *Sociologie de la négociation*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- CAVERLEY N., CUNNINGHAM B. & MITCHELL L. (2006), "Reflections on public sector-based integrative collective bargaining: Conditions affecting cooperation within the negotiation process", *Employee Relations*, 28(1), pp. 62-75.
- CHABERT E. & REY F. (2018), *La valorisation des acquis de l'expérience syndicale*, CFTC.
- CICCOTELLI M. (2015), « Socialisation au rôle patronal et mobilisation collective du groupe des chefs d'entreprise. L'engagement au Centre des jeunes dirigeants (CJD) », *Sociétés contemporaines*, 98(2), pp. 49-78.
- COMBEXELLE J.-D. (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, rapport au Premier Ministre, France Stratégie, septembre.
- CORCUFF P. (1991) « Éléments d'épistémologie ordinaire du syndicalisme », *Revue française de science politique*, 41(4), pp. 515-536.
- CRISTOFALO P. (2014), « Une formation sans syndicats pour les élus d'entreprise ? La progressive constitution d'un marché de la formation pour les IRP », in ETHUIN N. & YON K. (éd.), *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, pp. 201-229.
- CULTIAUX J. (2014), « Les tensions du travail d'organisation militant : l'exemple du travail syndical de terrain en Belgique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), pp. 13-25.
- DE BECDELIEVRE P. & GRIMA F. (2017), « Assurer son employabilité militante externe par la mobilisation du capital social : le cas des ex-permanents syndicaux lors d'une reconversion en dehors du syndicat », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(2), pp. 345-369.
- DELMAS C. (2011), « Du "perfectionnement" professionnel à la "performance" de l'action syndicale. Formations et expertise à la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) », *Le Mouvement Social*, 235(2), pp. 89-104.
- DELMAS C. (2015), « Formation et identité syndicale à la CFE-CGC : L'entreprise comme espace de référence », *Travail et emploi*, 4(4), pp. 31-59.
- DI RUZZA R. & SCHWARZ Y. (2003), « De l'activité militante à l'élaboration de savoirs », *Éducation Permanente*, 2003/1, 154, pp. 153-163.

- DI RUZZA R. (2009), *Panorama des savoirs militants - Enquête épistémologique auprès des représentants du personnel*, halshs-00779717.
- DUGUÉ B. (2005), *Le travail de négociation – Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.
- DUGUÉ B. & PETIT J. (2018), « La discussion des modèles d'action, une condition pour l'action des comités en santé et en sécurité au travail », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(2), pp. 252-273.
- DURRENBERGER E. P. & EREM S. (2005), "Staff, stewards, and strikes: Labor's communication gap", *Journal of Anthropological Research*, 61(2), pp. 179-200.
- ETHUIN N. & YON K. (2010), « Entre travail, citoyenneté et militantisme : un panorama des travaux sur les relations polyphoniques entre syndicalisme et formation », *Savoirs*, 2010/3, 24, pp. 9-57.
- ETHUIN N. & YON K. (2011), « Les mutations de l'éducation syndicale : de l'établissement des frontières aux mises en dispositif », *Le Mouvement Social*, 2011/2, 235, pp. 3-21.
- ETHUIN N. & YON K. (2014), *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- FAIRBROTHER P. (2015) "Rethinking trade unionism: Union renewal as transition", *The Economic and Labour Relations Review*, 26(4), pp. 561-576.
- FAIRBROTHER P. & GEKARA V. O. (2016), "Multi-scalar trade unionism: Lessons from maritime unions", *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 71(4), pp. 589-610.
- FARVAQUE N. (2021), « La mise en place du comité social et économique : une grammaire de l'efficacité peu évaluée », in GÉA F. et STÉVENOT A. (éd.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Bruxelles, Éditions Bruylant, pp. 407-422.
- FILLIEULE O., MONNEY V. & RAYNER H. (2019), *Le métier et la vocation de syndicaliste*, Lausanne, Éditions Antipodes.
- FRONTY J. (2021), *Managers et syndicats. Étude de cas dans l'industrie aéronautique*, thèse de doctorat, ESCP Business School.
- FROST A.C. (2000), "Explaining variation in workplace restructuring: the role of local union capabilities", *Industrial and Labor Relations Review*, 53(4), pp. 560-578.
- FROST A. C. (2001), "Creating and sustaining local union capabilities – The role of the national union", *Relations Industrielles – Industrial Relations*, 56(2), pp. 307-325.
- GANTOIS M. (2014), « Former à la négociation collective. Observations croisées de stages à la CFDT, à la CGT et à FO », in ETHUIN N. & YON K. (éd.), *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, pp. 291-315.
- GAZIER B. & BRUGGEMAN F. (2016), « Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Un essai de théorisation », *Négociations*, 2016/2, 26, pp. 55-72.
- GASSIER Y. (2019), « Apprendre à jouer (de) son rôle. L'acculturation des représentants artisans au jeu syndical institutionnel », *Politix*, 128(4), pp. 115-142.
- GASSIER Y. (2020), « Si loin, si près des entreprises. Du projet syndical aux pratiques de représentation des salariés et chefs de très petites entreprises », in GASSIER Y. & GIRAUD B. (éd.), *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, pp. 245-266.
- GASSIER Y. & GIRAUD B. (2020), *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- GÉA F. & STÉVENOT A. (2021), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Bruxelles, Éditions Bruylant.
- GIRAUD B. (2007), « Le syndicalisme saisi par le management : Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés », *Politix*, 3(3), pp. 125-147.
- GIRAUD B. (2009), « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, 86(2), pp. 13-29.
- GIRAUD B. (2013), « Derrière la vitrine du «dialogue social» : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, 50(1), pp. 33-63.
- GIRAUD B. (2014a), « La formation des élus aux comités d'entreprise. Entre formations institués et apprentissage par la pratique », in ETHUIN N. & YON K. (éd.), *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, pp. 263-289.
- GIRAUD B. (2014b), « S'arracher à sa condition d'ouvrier : de l'engagement syndical à l'encadrement intermédiaire », *La Revue de l'Ires*, 81(2), pp. 33-58.
- GIRAUD B. (2018), « Du soutien aux syndicats à l'appui au "dialogue social" : Une reconfiguration sous tension des relations entre cabinets d'experts et militants syndicaux », *Agone*, 62(1), pp. 105-122.
- GOUNON J. & LANDIER H. (2013), *Dialogue social : l'âge de raison – Faire du dialogue social un levier de performance*, rapport de l'Observatoire de prospective sociale de l'Institut de l'entreprise.
- GROUX G., NOBLECOURT M. & SIMONPOLI J.-D. (2018), *Le dialogue social en France – Entre blocages et big bang*, Paris, Odile Jacob.
- GUILLAUME C. & MOURET B. (2004), « Les élus de comités d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? », *La Revue de l'IRES*, 44, pp. 39-65.
- GUILLAUME C. & POCHIC P. (2009), « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, 85, pp. 31-56.
- GUILLAUME-HOFNUNG M. (2020), *La Médiation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- HAINES V.Y., BROUILLARD S. & CADIEUX N. (2010), « Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65(3), pp. 491-513.
- HANSEN W. (2002), "Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals", *Human Resource Management Review*, 12(4), pp. 513-538.
- HAVARD C. (2021), « Pourquoi et comment analyser les compétences collectives de dialogue social dans les entreprises : éléments de réflexion », in GÉA F. & STÉVENOT A. (éd.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Éditions Bruylant, pp. 600-617.
- HAVARD C. (2022), « Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas », *@ghr*, n°43, 2/2022, pp.117-142.
- HEGE A., LÉVESQUE C., MURRAY G. & DUFOUR C. (2011), « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ? », *La Revue de l'IRES*, 68(1), pp. 3-18.
- HENNEBERT M.-A. & DUPUIS M.-J. (2016), « L'évolution de la négociation collective en Amérique du nord et ses effets sur le métier et les compétences du négociateur syndical », *Négociations*, 2016/1, 25, pp. 55-71.
- HENNEBERT M.-A., LÉVESQUE C., MURRAY G. & BOURQUE R. (2018), « Firmes multinationales et droits syndicaux : la contribution des alliances syndicales internationales à l'effectivité des Accords-cadres internationaux », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(4), pp. 702-727.
- JAMET L. & MIAS A. (2012), « Les CHSCT : une institution en mal de connaissances : Le cas des risques cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction », *La Revue de l'Ires*, 74(3), pp. 75-102.
- JACOBY N. & MONNIER J.-M. (2006), « Une formation syndicale à l'économie est-elle possible ? », *Les dossiers des sciences de l'éducation*, n°16, pp. 47-58.
- KAUFMAN B. E. (1996), "Transformation of the corporate HR/IR function: Implications for university programs", *Labor Law Journal*, 47(8), pp. 540-548.

- KNIBBS J. R., (1977), "Negotiating skills training and industrial relations development", *Personnel Review*, 6(1), pp. 29-31.
- KNIVETON B. H. (1974), "Industrial negotiating: Some training implications", *Industrial Relations Journal*, 5(3), pp. 27-37.
- KOC-MENARD S. (2009), "How negotiators can use social relations to create advantage", *Human Resource Development International*, 12(3), pp. 333-341.
- LANDIER H. (2015), *Dialogue social – Une urgence pour l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- LAWSON T. E. & LIMBRICK V. (1996), "Critical competencies and developmental experiences for top HR executives", *Human Resource Management*, 35(1), pp. 67-85.
- LÉVESQUE C. & MURRAY G. (2010), « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *La Revue de l'IRES*, 2010/2, n° 65, pp. 41-65.
- LÉVESQUE C. & MURRAY G. (2013), "Renewing union narrative resources: How union capabilities make a difference", *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), pp. 777-796.
- LÉVESQUE C., HENNEBERT M. A., MURRAY G. & BOURQUE R. (2018), "Corporate social responsibility and worker rights: Institutionalizing social dialogue through international framework agreements", *Journal of Business Ethics*, 153(1), pp. 215-230.
- LOUEY S. (2020), « "Libérons l'entreprise !" (Se) mobiliser en milieu patronal », in GASSIER Y. & GIRAUD B. (éd.), *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, pp. 171-192.
- MANSON J. J. (1958), "Mediators and their qualifications", *Labor Law Journal*, 9(10), pp. 755-764.
- MATONTI F. & POUPEAU F. (2004), « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155(5), pp. 4-11.
- MCKERSIE R. B. & WALTON R. E. (1992), "A retrospective on the behavioral theory of labor negotiations", *Journal of organizational behavior*, 13, pp. 277-285.
- MIAS A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), pp. 41-53.
- MISCHI J. (2013), « Savoirs militants et rapports aux intellectuels dans un syndicat cheminot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°196-197, pp. 132-151.
- MOREL C. (1991), « La drôle de négociation », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°22, mars, pp. 77-91.
- MORNET-PÉRIER C. (2007), « La gestion des risques de conflits sociaux dans les PME », *Revue Des Sciences de Gestion*, 223, pp. 41-51.
- NICHOLSON N. (1977), "Skills, values and relationships in an industrial negotiating committee", *Industrial Relations Journal*, 8(4), pp. 54-60.
- NIZZOLI C. (2017), « Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ? », *Chronique Internationale de l'IRES*, 160(4), pp. 3-18.
- OFFERLÉ M. (1991), « En salle. Formation syndicale et transactions éducatives. Ethnographie d'une salle de cours », *Politix*, 4(14), pp. 44-52.
- OFFERLÉ M. (2013), *Patrons en France*, La Découverte.
- OFFERLÉ M. (2015), « Militer en patronat. Engagements patronaux et sociologie du militantisme », *Sociétés contemporaines*, 98(2), pp. 79-106.
- OFFERLÉ M. (2021), *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats*, Paris, Gallimard.
- ORAM S. (1987), "Industrial relations training for managers", *Journal of European Industrial Training*, 11(3), pp. 13-16.
- ORSE (2014), *Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associative*, rapport, juillet.
- PASQUIER V., BOURGUIGNON R. & SCHMIDT G. (2020), *La négociation des plans de sauvegarde de l'emploi : quels arbitrages ?*, Agence d'objectifs de l'IRES.
- PEETZ D. & ALEXANDER M. (2011), « Sept thèses sur la formation syndicale. Propositions à partir d'enquêtes sur les lieux de travail en Australie », *La Revue de l'IRES*, 2011/1, 68, pp. 173-206.
- PEETZ D. & ALEXANDER M. (2013), "A synthesis of research on training of union delegates", *Industrial Relations Journal*, 44(4), pp. 425-442.
- PENISSAT É. & RABIER M. (2015), « Représenter les patrons. Sociographie des présidents des fédérations du MEDEF », *Sociétés contemporaines*, 98(2), pp. 107-136.
- PHILO P. (2001), "Accrediting the activism of English trade unionists on higher education", in ROCCA M. et al. (éd.), *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives*, Publications de la Commission des communautés européennes, DG XXII, pp. 9-17.
- PIRANI M. (1986), "Bargaining strategy – Myth or reality?", *Employee Relations*, 8(4), pp. 17-22.
- QUINN T. J., ROSENBAUM M. & MCPHERSON D. S. (1990), "Grievance mediation and grievance negotiation skills: Building collaborative relationships", *Labor Law Journal*, 41(11), pp. 762-772.
- RETOUR D. (2005), « Le DRH face au dossier Compétences », *Management & Avenir*, 4, pp.187-200.
- ROCCA M., DALES M., SÉBASTIEN G. & TALPAIN A. (2001), *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives*, Publications de la Commission des communautés européennes, DG XXII.
- ROCCA M. (2003), « Formation syndicale et validation des acquis de la militance. Une analyse des pratiques de reconnaissance », *Éducation Permanente*, 1(154), pp.165-178.
- ROCCA M. & SÉBASTIEN G. (2011), « La validation des acquis des militants syndicaux : de la levée des doutes au repérage des acquis syndicaux », séminaire La VAE et les parcours diplômants pour les militants et responsables syndicaux, Institut des sciences sociales du travail, CNAM, novembre, Paris.
- ROSTAING H. (1996), *La bibliométrie et ses techniques*, sciences de la société, Centre de recherche rétrospective de Marseille 1996, outils et méthodes, fihal-01579948f
- SAWCHUK P. H. (2001), "Trade union-based workplace learning: A case study in workplace reorganization and worker knowledge production", *Journal of Workplace Learning*, 13(7/8), pp. 344-351.
- SCHULLER T. & ROBERTSON D. (1984), "The impact of union education: A framework for evaluation", *Labor Studies Journal*, 9(1), pp. 66-79.
- SRIMANNARAYANA M. (2013), "Human resource competencies as perceived by executives", *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), pp. 298-313.
- STIMEC A. & ADIJÈS S. (2015), *La médiation en entreprise*, Paris, Dunod.
- STRAUSS A. L. (1978), *Negotiations. Varieties, processes, contexts, and social order*, Londres, Jossey Bass.
- TAINTURIER P., TOBOIS P. & BOURGUIGNON R. (2020), « Les institutions représentatives du personnel face aux questions économiques », rapport pour l'Agence d'objectifs de l'IRES.
- TAPONAT G. & ARNAL-ROUX P. (2016), *Dialogue social – Former et développer les compétences des acteurs*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur.
- THOMAS A. (2017), « Les permanents fédéraux : ressorts et dilemmes de la professionnalisation syndicale », *Sociologie*, 8(3), pp. 265-282.
- THUDEROZ C. (2010), *Qu'est-ce que négocier? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- THUDEROZ C. (2018), « Enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation collective », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°134, décembre, pp. 14-23.

- THUDEROZ C. (2019), *L'âge de la négociation collective*, Paris, Presses universitaires de France.
- THUDEROZ C. (2021a), « Pour une ingénierie du dialogue social », in GÉA F. & STÉVENOT A. (éd.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Bruxelles, Éditions Bruylant, pp. 185-203.
- THUDEROZ C. (2021b), « Les "formations communes syndicats/ entreprises". Sociographie d'un dispositif à repenser », *Revue de droit du travail*, 9, septembre, pp. 493-504.
- TOMÁS J., KLOETZER L. & CLOT Y. (2014), « Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), pp. 177-194.
- TREMBLAY J.-F. & BERGERON J.-G. (2009), « Que font les employeurs comme préparation à la négociation collective ? » *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64(1), pp. 134-153.
- TYSOE M. (1982), « Social psychology and training techniques for industrial negotiators », *Industrial Relations Journal*, 13(1), pp. 64-75.
- WILLEMEZ L. (2003), « Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redéfinition d'un rôle », *Sociétés contemporaines*, 52, pp. 17-38.
- WILLEMEZ L. (2007), « Faire fructifier son engagement : Conséquences et limites de la validation des expériences militantes », in NEYRAT F. (éd.), *La validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2-914968-27-2.
- WILLEMEZ L. (2013), « Apprendre en militant : contribution à une économie symbolique de l'engagement », in VENDRAMIN P. (éd.), *L'engagement militant*, Louvain-La-Neuve, Presses universitaires de Louvain, pp. 51-65.
- YON K. (2020), « La formation des syndicalistes : un espace de plus en plus concurrentiel », *Chroniques du Travail*, n°10, pp. 37-54.

# Analyse des relations des parties prenantes dans un projet entrepreneurial

## Cas de la plateforme numérique « Location Rétro Mariage »

Par Odile PAULUS

EM Strasbourg, Université de Strasbourg, Large (UR 2364)

et Coralie HALLER

EM Strasbourg, Université de Strasbourg, Humanis (UR 7308)

Les relations entre l'entrepreneur et les parties prenantes ont été étudiées en entrepreneuriat au travers des modèles d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2010), de l'effectuation (Sarasvathy, 2001), de la dialogique (Bruyat, 1993) et de l'approche processuelle (Steyaert, 2007). Nous proposons de caractériser ces relations au regard du prisme de la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b). Ce dernier distingue deux modes de relation possibles : l'un (la correspondance) est adaptable, effectual, dialogique, et l'autre (l'hylémorphisme) est planifié et causal. Les modes de relation entre un entrepreneur, ses clients et ses fournisseurs sont analysés dans le cadre de la création et du développement d'une plateforme numérique, « Location Rétro Mariage » (LRM). Quatre sources de données ont été mobilisées : le récit introspectif de l'entrepreneur, une analyse statistique descriptive de 27 fournisseurs complétée par 10 entretiens semi directifs et 310 avis de clients en ligne. Nos résultats indiquent que les deux modes de relation sont présents du point de vue des trois parties prenantes. Toutefois, l'entrepreneur a, au démarrage du projet, un comportement de correspondance / dialogique / effectual. Avec le temps, la croissance et le succès de l'entreprise, il évolue vers un comportement hylémorphique / causal. Cette évolution n'est pas perçue par les fournisseurs qui soulignent le rôle de la numérisation dans la systématisation des modes de relation. Ils perçoivent le maintien de l'attention de l'entrepreneur, notamment grâce à des dérogations possibles selon leurs besoins, et la continuité d'une culture d'entreprise conviviale et de proximité.

### Introduction

Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) participent à la transformation des organisations (Habib et Loup, 2019), en créant à la fois des opportunités et des menaces pour les parties prenantes (Haller, 2019). Or, il ne s'agit pas seulement de technologie(s), mais également d'inter-connectivité, d'engagement, de co-création et de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Les TIC offrent ainsi aux entrepreneurs la possibilité de créer des plateformes innovantes et ayant, pour certaines, le statut de licorne comme Blablacar, Deezer ou encore Doctolib, avec une valorisation financière dépassant le milliard d'euros (Délépine, 2019). Ces « plateformes multi-faces » permettent « une ouverture maximale en utilisant des outils de création et d'animation, et en structurant une communauté en groupes d'utilisateurs

complémentaires et interdépendants » (Parmentier et Gandia, 2016, p. 123). Dans de tels cas, l'entrepreneur mobilise un nombre croissant de parties prenantes qu'il met en relation. Ces dernières ne sont plus des producteurs ou des consommateurs d'informations, mais « des acteurs qui participent à l'innovation » en se regroupant pour financer, commander, accompagner, mutualiser ou encore partager l'usage de leurs biens. (Lemoine, 2014, p. 56). Plus largement, Freeman (2004, p. 58) définit les parties prenantes comme « les groupes vitaux pour la survie et le succès de l'entreprise ». Le rôle des parties prenantes est central dans les plateformes de mise en relation qui se caractérisent par une dimension sociale permettant la confrontation des avis des utilisateurs, participant ainsi à la création de confiance (Deshayes, 2019). En outre, l'importance des relations

entre l'entrepreneur et les parties prenantes est déjà mentionnée dans plusieurs approches en entrepreneuriat comme les modèles d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2010), l'effectuation (Sarasvathy, 2001), la dialogique (Bruyat, 1993) et l'approche processuelle (Steyaert, 2007). Nous proposons de caractériser ces relations au regard du prisme de la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b). Ce dernier distingue deux modes de relation possibles : l'un (la correspondance) est souple, effectual, dialogique, et l'autre (l'hylémorphisme) est causal.

À notre connaissance, il n'y a pas de recherches en sciences de gestion ayant utilisé la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b) pour comprendre les relations d'un entrepreneur avec ses parties prenantes dans la construction et le développement d'un projet de création d'entreprise. Précisément, notre interrogation porte sur : comment qualifier les relations entre les parties prenantes au regard des deux paradigmes de « correspondance » et « d'hylémorphisme » dans la construction et le développement d'un projet entrepreneurial de plateforme numérique ?

Dans un premier temps, nous proposons une analyse de la littérature exposant les relations entre l'entrepreneur et les parties prenantes au regard de l'approche dialogique, effectuale et de la théorie de la vie en société d'Ingold (2017b). Ces relations sont analysées dans le cadre de la création et du développement d'une plateforme numérique, « Location Rétro Mariage » (LRM). Nos résultats caractérisent ces relations à partir des six composants définissant la correspondance et l'hylémorphisme, que nous discutons au regard de la littérature.

## Deux paradigmes de relations

### Une approche dialogique des relations dans un projet entrepreneurial

Les relations entre acteurs sont au cœur des organisations. Au sens des sociologues comme Becker (1988), une organisation consiste en l'interaction d'individus entendue comme des « actions réciproques, en tant que lieu de formation d'un système de relations » (Giroux et Giordano, 1998, p. 143). Ces interactions s'inscrivent, par ailleurs, dans un environnement complexe au sens de Morin (2005), pour qui il est essentiel de comprendre les relations entre le tout et les parties. Cela renvoie à la notion de dialogique, qui se définit comme « deux ou plusieurs logiques différentes liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité » (Morin, 1989, 1990a, 1990b, p. 276). Celles-ci sont en coopération, elles interagissent les unes avec les autres.

Cette notion de dialogique est introduite en entrepreneuriat par Bruyat (1993), qui étudie la relation dialogique entre l'entrepreneur et son projet créant de la valeur (Bruyat, 2001). Il évoque une dialogique cohérente entre la logique du créateur et la logique du projet. Précisant le concept de dialogique, Bruyat et

Julien (2001) parlent de l'entrepreneur comme d'une personne gérant une entreprise et qui, dans le même temps, est contraint et créé par l'objet construit. Le projet entrepreneurial transforme l'entrepreneur et son projet. Ainsi, l'entrepreneur n'est pas considéré comme une machine aveugle répondant automatiquement aux stimuli de l'environnement, mais comme un humain capable de créer, d'apprendre et d'influencer. Les auteurs considèrent à la fois l'entrepreneur, le projet, l'environnement, et les liens entre ces composants dans le temps, faisant alors écho à une approche systémique au sens de Le Moigne (1990). Ils évoquent la nécessité de construire des catégories basées non sur les entrepreneurs, ni sur les projets, mais sur la dialogique (Bruyat et Julien, 2001). À leur suite, nous reprenons leur définition de la dialogique pour analyser les modes de relation entre les parties prenantes d'un projet entrepreneurial.

Le concept de dialogique est également considéré par Sarasvathy (2001), au travers de l'analyse de deux raisonnements des entrepreneurs (causal/effectual) qui peuvent affecter les modes de relation entretenue avec les parties prenantes au projet. Ainsi, Sarasvathy (2001, 2003, 2008), analysant la démarche d'entrepreneurs, écrit que ceux-ci peuvent agir de façon causale ou effectuale dans la conduite de projets de création. Dans une démarche effectuale, l'entrepreneur agit sans planification, implique les parties prenantes, utilise les ressources disponibles, débute avec ce qu'il est et ce qu'il connaît, utilise les surprises comme des informations et définit les pertes acceptables. Par contre, dans une démarche causale, l'entrepreneur planifie, organise, fait des prévisions, a une vision, réalise une étude de marché, analyse la concurrence et obtient des moyens financiers. Nonobstant le fait que ces deux raisonnements semblent fondamentalement différents, cela ne suppose pas que l'entrepreneur mobilise uniquement l'un ou l'autre. Ainsi, Sarasvathy et Germain (2011) évoquent la possibilité pour un entrepreneur effectual de recourir aussi à la planification. De même, Sharma et Salvato (2011) considèrent qu'il est nécessaire de combiner les deux raisonnements. Les deux approches peuvent alors se combiner et se compléter dans le temps.

### Approche intégrative d'Ingold

La théorie de la vie en société d'Ingold (2017b) propose également deux modes de relation avec les autres et les objets : la correspondance et l'hylémorphisme (Paulus, 2021). Ingold étudie l'agir humain qui est aussi l'objet de recherche central de l'entrepreneuriat (Gartner, 1988). La thèse principale qu'Ingold (2017a) défend dans son livre *Faire - Anthropologie, Archéologie, Art et Architecture* est que « "faire" consiste à mettre en correspondance celui qui fait avec le matériau qu'il travaille » (p. 14). « Correspondre » signifie selon Ingold (2017b) co-répondre, répondre l'un à l'autre au cours du temps. La correspondance est un paradigme qui traverse ses œuvres et se base sur trois composants essentiels précisés dans Ingold (2017b) : la transformation, le processus et l'attention. Ainsi, la correspondance est la manière d'être en relation pour un être qui intériorise ses

actions (transformation), dont la personne est toujours émergente (processus) et l'attitude est attentive. L'hylémorphisme, qui s'oppose à la correspondance, représente une personne qui impose sa volonté et agit selon un plan avec des étapes fixées. Dans cette approche, l'esprit impose une forme à la matière. Ainsi, Ingold (2017a) écrit : « Nous sommes habitués à penser "le faire" en termes de projet. Faire quelque chose implique d'abord d'avoir une idée en tête de ce que l'on veut réaliser, puis de se procurer les matières premières nécessaires à cette réalisation. Et le travail s'achève lorsque les matières ont pris la forme qu'on voulait leur donner » (p. 59). « Cette pensée est connue sous le nom d'hylémorphisme, du grec *hyle* (matière) et *morphe* (forme) » (p. 60). On retrouve alors trois composants différents de ceux de la correspondance, que sont : la volonté (plutôt que la transformation), le plan (plutôt que le processus) et les étapes (plutôt que l'attention).

Avec des références à la philosophie, à l'archéologie, à l'architecture, à l'art et en particulier à l'anthropologie, l'approche d'Ingold (2017a et b) semble être un cadre d'analyse pluridisciplinaire pertinent à mobiliser dans le cadre de notre recherche. En effet, la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b) utilisée dans une perspective intégrative apporte une lecture originale des relations entre les parties prenantes, dans le cadre d'un projet entrepreneurial décrit par Bruyat et Julien (2001) et Sarasvathy (2001, 2003, 2008). Ainsi, la définition des modes de relation d'Ingold recoupe des concepts présents dans les travaux de Sarasvathy (2001, 2003, 2008) et dans la dialogique (Bruyat et Julien, 2001). Précisément, comme Sarasvathy (2001, 2003, 2008) distingue l'effectuation de la causation, Ingold (2017b) distingue la correspondance de l'hylémorphisme. Dès lors, l'effectuation est proche de la correspondance, car on y retrouve la transformation du projet entrepreneurial, le processus et l'attention. Nous proposons de regrouper l'hylémorphisme et la causation dans le Tableau 1 ci-dessous. La lecture d'Ingold (2017b) permet alors de résumer les deux modes de relation par trois couples de composants :

Correspondance / effectuation / dialogique	Hylémorphisme / causation
Transformation	Volonté
Processus	Plan
Attention	Étapes

Tableau 1. Les composants de modes de relation selon Ingold (2017b) (Source : créé par Paulus (2021) à partir d'Ingold (2017b)).

## Méthodologie

### Contexte de l'étude : La plateforme numérique « Location Rétro Mariage »

Les relations entre les parties prenantes sont analysées dans le cas de l'entreprise LRM dont l'histoire se résume ainsi après nos échanges avec son fondateur :

« Je suis propriétaire de véhicules de collection. J'étais fréquemment sollicité pour mettre à disposition mes véhicules à l'occasion d'événements festifs.

En 2008, tout en gardant une activité salariée, j'ai décidé de créer une société de mise en relation de propriétaires de véhicules anciens avec des clients désirant louer ces véhicules pour des mariages et des événements. J'ai décidé de créer un site Internet avec les propriétaires-collectionneurs de véhicules que je connaissais. Je leur ai expliqué le concept de LRM et les ai convaincus d'adhérer au projet. Ces derniers ont alors accepté de proposer leurs véhicules à la location et donc de devenir des fournisseurs-propriétaires collectionneurs de véhicules. Le nombre de véhicules de collection inscrits au démarrage du site apporte de la notoriété à LRM. Cela engendre un effet réseau tant pour les clients en recherche d'une location que pour les fournisseurs-propriétaires collectionneurs de véhicules. Les liens de proximité et d'amitié que j'avais avec les premiers fournisseurs-propriétaires inscrits sur le site ont permis de tester et de corriger les dysfonctionnements qui peuvent survenir. Ainsi, chez LRM, il y a deux types de parties prenantes au projet : les fournisseurs-propriétaires collectionneurs de véhicules et les clients en recherche d'une location. L'élargissement de l'offre incite les fournisseurs-propriétaires à s'engager spontanément. Je centralise ensuite les informations sur le site Internet. Contrairement aux sites participatifs, LRM ne donne pas la possibilité aux internautes d'échanger des informations directement les uns avec les autres. Je reste le seul pilote, supprimant ainsi les contraintes liées aux atteintes à la vie privée ou à la liberté individuelle. Je suis garant de la confidentialité des informations et de leur partage uniquement dans le cadre d'une mise en relation client-propriétaire. Je présente les véhicules par catégorie, par département, par ancienneté et par marque. Cette structuration de l'information permet de présenter, en un seul support, des milliers d'annonces de véhicules à louer et de donner la possibilité aux internautes clients de trouver rapidement le véhicule qu'ils cherchent, en proposant un choix varié et à des tarifs compétitifs. Lors de l'inscription d'un nouveau véhicule, je demande à chaque fournisseur-propriétaire de saisir un descriptif de ce véhicule. Ces derniers agissent en tant que fournisseurs gratuits d'informations et viennent alimenter un "magasin virtuel" spécialisé. Ainsi, le fait de collecter des descriptifs auprès de chaque fournisseur-propriétaire me permet d'obtenir facilement une variété de mots clés pertinents, et ainsi un bon référencement. Le chiffre d'affaires de l'entreprise LRM a cru régulièrement, passant de 12 556 euros en 2009 à 230 000 euros en 2019. J'emploie actuellement deux salariés. L'entreprise a obtenu des indicateurs de satisfaction du public comme le Golden Wedding Awards. »

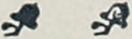
### Choix méthodologiques

Nous nous appuyons sur une stratégie de modèles alternatifs proposée par Langley (1999) pour analyser les relations. Un tel dispositif propose de confronter plusieurs cadres théoriques, dans notre cas, deux paradigmes de relation : « la correspondance » et « l'hylémorphisme » (Ingold, 2017b). Il s'agit ensuite de mettre ces théories à l'épreuve du terrain. Nous avons de fait adopté une démarche déductive en partant de théories existantes avec deux paradigmes définis à l'aide de six composants. Nous cherchons à qualifier la présence de chacun de ces composants dans les relations entre l'entrepreneur, les clients et les fournisseurs.

# SALON DE L'AUTOMOBILE

7 au 23 Décembre 1906




**GRAND PALAIS**
  
**ESPLANADE DES INVALIDES**

OB 200

J. Barreau, imprimeur, Anonyme, illustrateur, *Salon de l'automobile / 7 au 23 décembre 1906*, estampe. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« "En 2008, tout en gardant une activité salariée, j'ai décidé de créer une société de mise en relation de propriétaires de véhicules anciens avec des clients désirant louer ces véhicules pour des mariages et des événements. J'ai décidé de créer un site Internet avec les propriétaires-collectionneurs de véhicules que je connaissais. [...] Ainsi, chez LRM, il y a deux types de parties prenantes au projet : les fournisseurs-propriétaires collectionneurs de véhicules et les clients en recherche d'une location." ».

## Collecte et analyse des données

Nous souhaitons comprendre les relations entretenues entre l'entrepreneur, les propriétaires-collectionneurs (P-C), les clients et le projet d'entreprise LRM. Nous faisons référence à ces quatre types de parties prenantes au travers d'une pyramide de relations présentée en Figure 1.

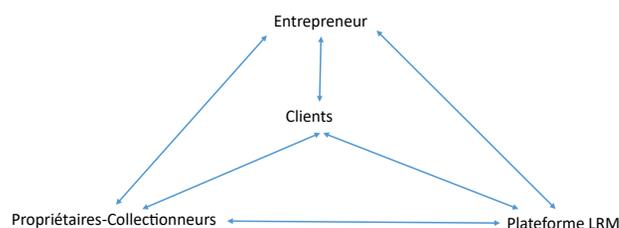


Figure 1 : Les différentes parties prenantes au projet entrepreneurial de plateforme numérique et leurs relations.

Pour ce faire, nous avons mobilisé quatre modes de collecte de données pour recueillir le point de vue de l'entrepreneur, celui des P-C et des clients quant à leurs relations.

Les données ont été analysées comme précisé dans le Tableau 2 de la page 30 à l'aide du logiciel Nvivo. Le récit de l'entrepreneur et les avis des clients ont été codés selon un plan de codage reprenant les composants de la correspondance et de l'hylémorphisme. Le questionnaire aux P-C a également permis de cerner la présence des composants de la correspondance et de l'hylémorphisme par des statistiques descriptives. Enfin, les entretiens auprès des P-C ont été analysés suivant la méthode Gioia *et al.* (2013) pour cerner l'évolution des relations vécues par les P-C.

## Caractéristiques des relations entre les parties prenantes

Nous proposons une caractérisation des relations entre les parties prenantes à partir des six composants définissant la correspondance et l'hylémorphisme.

### Les deux modes de relation sont présents

Nous proposons une synthèse des pratiques de relations de correspondance et d'hylémorphisme dans le Tableau 3 de la page 30 établi à partir de l'analyse des données collectées.

Nous retenons que les deux modes de relation correspondance et hylémorphisme sont présents dans les relations entre les parties prenantes à cette plateforme. Pour le mode de relation « correspondance », l'attention est la composante la plus présente dans les relations entre l'entrepreneur, les clients et les P-C au démarrage de l'entreprise. Vient ensuite la transformation, qui est présente dans les relations. Et enfin, le processus s'avère être absent dans la relation entre les clients et l'entrepreneur en raison du caractère ponctuel de la location d'un véhicule pour un mariage, mais présent entre l'entrepreneur et les P-C. Concernant le mode de relations « hylémorphisme », le plan et les étapes sont présents dans les relations entre l'entrepreneur,

les clients et les P-C. La composante volonté est présente dans les relations entre l'entrepreneur et les clients, mais absente du point de vue des P-C. Dans le récit introspectif de l'entrepreneur, on observe une évolution dans le temps quant à son mode de relation avec les parties prenantes.

### L'entrepreneur développe des relations de correspondance au démarrage, puis, conforté par le succès et face à la taille croissante de l'entreprise, il adopte des relations plus hylémorphiques

L'entrepreneur s'impose progressivement dans la relation avec les P-C, il fait preuve de moins d'attention et de plus de volonté. Ainsi, au début de l'entreprise, l'entrepreneur est attentif à ses parties prenantes et surpris par le caractère viral de la circulation de l'information comme l'illustre son récit : « Pour un tournage cinématographique, le régisseur cherchait à louer 17 véhicules datant de 1975 à 1986. Cependant, LRM n'offrait pas de tels véhicules [...] j'ai adressé un *mail* aux 129 propriétaires inscrits sur LRM [...] plus de 30 nouveaux véhicules furent proposés au régisseur du film ». Toutefois, plus tard en 2019, à la question « pensez-vous faire attention aux P-C ? », l'entrepreneur répond « de moins en moins, ce n'est plus nécessaire. On leur dit que s'il ne veut pas faire la location, un autre le fera. On peut se le permettre. Faire attention à un P-C prend du temps. Plus j'écoute, moins je trouve la solution. Or, le temps, c'est de l'argent. » Le nombre croissant de P-C inscrits sur la plateforme lui donne plus de pouvoir face à un P-C sauf si le P-C a une voiture rare : « Avant, le propriétaire-collectionneur demandait un prix, le client acceptait. Maintenant, je fixe le prix, neuf fois sur dix, le propriétaire-collectionneur est d'accord, une fois sur dix, il demande à être désinscrit. »

L'entrepreneur explique également qu'il numérise et dématérialise le plus possible : « On a essayé de tout numériser : la comptabilité, les virements. Avec le temps, le chiffre d'affaires augmente et on réduit les frais de gestion. » La numérisation montre qu'il s'organise et planifie ses relations avec les P-C et les clients. Avec la croissance de l'entreprise, l'entrepreneur tend à avoir une attitude plus volontaire, planifiée, organisée, hylémorphique et moins attentive, de correspondance avec les parties prenantes.

### Les PC perçoivent la numérisation, la délégation et un maintien de l'attention de l'entrepreneur

Nos résultats indiquent que les P-C remarquent un changement dans la structuration de l'offre de service de LRM et semblent avoir une bonne compréhension du processus de contractualisation. Ainsi, le client prend contact avec LRM et exprime son besoin, puis LRM rédige le cahier des charges et l'envoie au P-C. Le P-C a le choix ou non d'accepter la prestation : « Quand je réponds négativement, c'est que je ne peux pas [...] Il respecte mes choix, on est bien en phase tous

Point de vue	Entrepreneur	Clients	Propriétaires-collectionneurs	
Population totale	1	1 495 clients en 2018	660 P-C passés par le site en 2018	
Nombre de personnes étudiées	1	Intégralité des avis déposés : 310 avis	27 réponses étaient complètes et exploitables.	10 entretiens retranscrits. Les critères de choix des P-C interrogés sont : leur présence à la création de l'entreprise et jusqu'à aujourd'hui, la réalisation d'un nombre de locations significatif par an (au moins 10 locations par an hors période de pandémie) et leur disponibilité pour l'entretien.
Mode de collecte des données	Il a été demandé à l'entrepreneur de rédiger un récit introspectif (Gould, 1995) sur son histoire, celle de l'entreprise, et sa perception des relations avec les parties prenantes. Ce processus continu d'introspection s'est structuré à partir de différents échanges (par <i>email</i> , téléphone, réunions) avec l'entrepreneur pendant une année.	Approche netnographique (Bernard, 2004) via des avis publiés sur les sites <i>Mariage.net</i> (299 avis) et <i>Zankyou.fr</i> (6 avis), et avis Google (5 avis), consultés le 4 mars 2019.	Le questionnaire de 24 questions a été élaboré à l'aide du logiciel Qualtrics sur la base de trois axes de la pyramide de relations : la perception des P-C concernant leur relation avec l'entrepreneur ; l'expérience de la relation des P-C avec l'entrepreneur et le projet d'entreprise ; la perception des P-C concernant l'entrepreneur et le projet d'entreprise.	Entretiens semi directifs auprès des P-C dans la perspective de préciser l'évolution de l'attention entre l'entrepreneur et les P-C (Dumez, 2016, p. 35). Nous les avons interrogés sur leurs attentes, leurs échanges avec LRM et l'évolution de ceux-ci quant à leur mode, leur fréquence, leur tonalité, leurs conséquences.
Mode d'analyse des données	Analyse selon un plan de codage reprenant les composants de la correspondance et de l'hylémorphisme.	Analyse du contenu de 310 des avis clients sur les sites à l'aide du logiciel Nvivo et selon un plan de codage reprenant les composants de la correspondance et de l'hylémorphisme.	Analyse statistique descriptive des résultats en établissant des pourcentages de réponses (oui-non) par question.	Analyses d'après la méthode Gioia <i>et al.</i> (2013) sélectionnant des citations significatives et faisant émerger des concepts de premier ordre pour caractériser les relations entre les P-C et l'entrepreneur, et l'évolution de celles-ci au prisme de l'attention. Nous avons ensuite regroupé ces concepts de premier ordre à l'aide des thèmes de second ordre suivants : numérisation, délégation, exceptions, tonalité.

Tableau 2 : Modes de collecte et d'analyse des points de vue de l'entrepreneur, des clients et des P-C quant à leurs relations.

	Correspondance ou dialogique ou effectuation			Hylémorphisme ou causation			
	D'après l'entrepreneur	D'après les P-C	D'après les clients		D'après l'entrepreneur	D'après les P-C	D'après les clients
<b>Transformation</b>	Présente	Présente	Présente	<b>Volonté</b>	Présente	Absente	Présente
<b>Processus</b>	Présent	Présent	Absent	<b>Plan</b>	Présent	Présent	Présent
<b>Attention</b>	Très présente au démarrage, puis en baisse	Très présente	Très présente	<b>Étapes</b>	Présentes	Présentes	Présentes

Tableau 3 : Synthèse de l'absence ou de la présence de chaque composant dans les relations entre l'entrepreneur, les propriétaires-collectionneurs (P-C) et les clients.

les deux » (Led)<sup>(1)</sup>. Il n'y a aucune obligation à s'engager, l'entreprise respecte le choix des P-C d'effectuer ou non la prestation. S'il est accepté, le contrat de prestation est envoyé par *mail* et SMS. La numérisation facilite alors le processus comme le relève ce P-C : « On a des *mails* automatiques qui nous informent au fur et à mesure de l'avancée de la prestation. Si le client a confirmé, si le client a payé l'acompte » (Fle) et « chaque action par *mail* est confirmée par un SMS, tout le temps » (Beg). La numérisation apporte également la sécurité juridique et une organisation efficace : « On voit bien qu'il y a une structure derrière, qui fait que l'entreprise est organisée » (Ber). La numérisation renforce enfin la qualité de la relation avec les P-C, qui indiquent être en contact constant avec les employés tout au long du processus. Ils remarquent que l'entrepreneur délègue à ses employés : « On a un peu moins de relations avec lui, mais beaucoup de relations avec les gens de son entreprise. C'est le même discours, le même dialogue, le même ton. Non, c'est toujours aussi efficace » (Fle). De fait, Beg remarque l'efficacité de la transmission de l'information entre les différents interlocuteurs : « Je traite une prestation avec un interlocuteur, je peux répondre à un autre interlocuteur, l'information circule entre eux. » Par ailleurs, LMR porte une attention particulière à la fois aux *feedbacks* des P-C et à ceux des clients dans un souci d'amélioration continue comme le dit Beg : « Je fais une prestation, [LRM] aime bien avoir un retour [que] je leur dise, "Ok la prestation s'est déroulée comme prévu, tout s'est bien passé". » L'entrepreneur est moins présent personnellement auprès des P-C, mais entretient en même temps une relation de proximité avec les P-C par la numérisation et la délégation.

Ainsi, cette relation de proximité se manifeste notamment par des adaptations dérogoires ; les P-C peuvent toujours contacter directement l'entrepreneur. Des procédures alternatives sont également mises en place dans les cas de réticence à l'utilisation du numérique comme pour Lan : « J'ai dit "Quand tu me le fais par écrit, au moins on est sûrs, je l'ai dans mes papiers". Et alors [...] me le donne en mains propres. » L'entrepreneur s'adapte aussi aux cas particuliers, à l'impossibilité de faire une grille tarifaire à cause de la variabilité des situations de circulation et de distance. Une autre adaptation consiste à traiter les demandes des clients en dernière minute, hors des procédures, par un arrangement téléphonique. Enfin, un P-C (Fle) révèle ne pas entrer dans la formalisation lors d'une prestation de mariage, et donc ne pas respecter les procédures : « Il sait effectivement qu'on ne va pas embêter les gens à leur mariage pour les faire signer un papier alors qu'ils sont à l'apéro. » Dans tous les cas, les P-C conviennent d'une qualité relationnelle entretenue avec LRM que ce soit au travers des relations avec les salariés ou les processus d'échanges adaptables et flexibles. L'entrepreneur porte peut-être moins d'attention aux P-C au sens où il n'est plus aussi fréquemment en contact direct avec chacun d'eux, mais cela est pallié par la numérisation, la délégation et des adaptations

dérogoires. Le changement n'a, dans tous les cas, pas été perçu par les P-C, qui indiquent que la tonalité, la convivialité sont toujours identiques, voire même mieux : « J'ai presque l'impression qu'ils sont de plus en plus proches. Alexandre tout seul n'avait pas le temps d'avoir cette proximité, maintenant, on l'a peut-être encore plus » (Ber). De plus, les P-C perçoivent de l'attention de la part de LMR comme l'indique Led : « Je me sens écouté et considéré » ou encore Ber qui souligne « ça a toujours été très cordial ». Les échanges se font autour du partage d'une passion commune, qui donne un caractère plus amical à la relation : « On parle de voitures entre passionnés, [...] c'est plus une relation d'amitié que de travail. On parle de notre passion quand on parle ensemble ou avec ses employés » (Den).

En somme, l'étude qualitative révèle que les P-C ne perçoivent pas une évolution de l'attention de la part de l'entrepreneur entre le moment de la création de l'entreprise et aujourd'hui. Cela s'explique par la combinaison de la numérisation et la délégation mise en place par LMR, l'acceptation d'exceptions avec la possibilité de contacts directs et informels avec l'entrepreneur, et le maintien d'une culture d'entreprise conviviale et de proximité.

## Discussion

Notre recherche permet de caractériser les relations entre les trois parties prenantes d'une plateforme numérique : l'entrepreneur qui gère la plateforme, ses clients et enfin les fournisseurs d'offres, en s'appuyant sur les travaux théoriques de Sarasvathy (effectuation / causation), d'Ingold (correspondance / hylémorphisme) et de Bruyat (dialogique). Nous relevons quatre contributions majeures.

Premièrement, les deux modes de relation de la théorie de la vie en société d'Ingold (2017b) sont mobilisés par l'entrepreneur dans ses relations avec les clients et les fournisseurs. Cela indique une agilité de l'entrepreneur, qui est en capacité, à la fois, de transformer son entreprise au gré des demandes de ses parties prenantes et d'imposer sa volonté quant à la ligne de conduite qu'il souhaite avoir pour développer son entreprise. Cela vient confirmer les travaux de Deshayes (2019), qui recommandent de faire preuve d'agilité en termes de compétences et de stratégies dans le contexte des économies de plateformes. En outre, ces résultats viennent compléter les travaux de Sarasvathy (2001a, p. 245), qui ont présenté la causation et l'effectuation de façon dichotomique. Ainsi, ils apparaissent comme des éléments pouvant être liés et susceptibles de se retrouver dans les raisonnements d'un même entrepreneur. La combinaison des modes de raisonnement effectuels et causaux a déjà été envisagée par Sarasvathy et Germain (2011) et Sharma et Salvato (2011), et nos résultats viennent renforcer ces éléments.

Deuxièmement, entre le moment de la création et le développement du projet, nous relevons une évolution dynamique de la mobilisation des modes de relation. Au démarrage, les trois parties prenantes, l'entrepreneur, les P-C et les clients, définissent peu à peu ensemble

<sup>(1)</sup> Le nom des P-C a été anonymisé et réduit aux trois premières lettres du nom de famille.

le modèle de l'entreprise dans un mode de relation de correspondance. Puis, conforté par le succès et face à la taille croissante de l'entreprise, l'entrepreneur a le rôle principal et adopte un mode de relation plus hylémorphique. Il organise son entreprise, applique un plan de développement par étapes, et a recours à la numérisation de certaines fonctionnalités pour réduire les coûts associés à ses relations avec l'expert-comptable et le banquier, notamment. Ce résultat vient renforcer l'étude de Ghozlane *et al.* (2016), sur l'analyse de la digitalisation dans l'enseignement supérieur et en quoi le passage au numérique est un levier de diminution des coûts.

Troisièmement, l'attention est la composante majoritairement présente dans les relations entre l'entrepreneur, ses fournisseurs et ses clients. Ce résultat vient appuyer les travaux de Martinoia (2012), qui soulignent le rôle des compétences relationnelles avec les clients dans le développement d'offres de services exceptionnels, tels que l'expédition en haute montagne. Dans notre cas, l'attention est centrale dans l'organisation d'un événement extraordinaire comme le mariage. Ainsi, dans la construction d'un projet entrepreneurial, il est essentiel que l'entrepreneur soit attentif à ses parties prenantes, comme cela a déjà été remarqué dans le cas de la création de la plateforme numérique de mise en relation des parties prenantes dans le domaine de la santé, Doctolib (Delépine, 2019 ; Habib et Loup, 2019). Dans le même temps, les clients ou les fournisseurs sont sensibles à l'attention donnée par l'entrepreneur à leurs demandes. L'entrepreneur est alors au cœur de ce système de relations dont il se nourrit et nourrit son projet. La place centrale de l'attention suggérée par l'anthropologue Ingold (2017b), et confirmée par notre terrain, vient enrichir la théorie de l'effectuation.

Quatrièmement, l'entrepreneur fait moins attention aux P-C au fur et à mesure de la croissance de la plateforme, mais les P-C ne perçoivent pas cette évolution et notent même une meilleure qualité d'attention de la part de l'entreprise. Cette bonne qualité d'attention perçue par les P-C est maintenue grâce à la numérisation avec des dérogations possibles selon leurs besoins, et la continuité d'une culture d'entreprise conviviale et de proximité.

Les P-C et les clients perçoivent que l'entreprise pratique à leur égard une « attention avec », selon la terminologie d'Ingold (2017b). En effet, ce dernier distingue deux facettes de l'attention : « l'attention avec » et « l'attention à », selon l'attitude que nous avons face à l'environnement. Ainsi, la première facette de l'attention est émergente et se construit chemin faisant en s'exposant à son environnement et en s'ouvrant aux autres. C'est « l'attention avec » qui implique que nous ayons une attitude passive que nous subissons de manière active, pendant laquelle nous expérimentons les variations de notre environnement et écoutons les autres. Cette forme d'attention comprend de la distraction et des tiraillements dans de multiples directions. Ensuite, progressivement, nous prenons l'habitude de notre environnement, que nous comprenons mieux, et développons alors une seconde facette de l'attention dirigée par notre volonté et notre intention. L'esprit opère ainsi une vérification de la corrélation entre les

représentations mentales et les observations faites de l'environnement. L'attention se pratique donc comme une vérification ou un pointage. C'est « l'attention à ».

Dans notre contexte, l'entrepreneur combine « l'attention avec » et « l'attention à ». En effet, il est plus attentif au début, et s'adapte aux besoins et attentes des P-C (« l'attention avec »), pour ensuite passer à une attention plus cadrée avec des objectifs (« l'attention à »). La numérisation révèle de « l'attention à » et les adaptations dérogoatoires relèvent de « l'attention avec ». Nous retrouvons chez certains P-C la réticence à l'utilisation du numérique, également constatée par Habib et Loup (2019) dans le cas de la plateforme Doctolib. L'entrepreneur répond à cette réticence par les adaptations dérogoatoires. Or, les P-C perçoivent que l'entrepreneur a une « attention avec » à leur égard, mais ne perçoivent pas « l'attention à » introduite par l'entrepreneur. Il a donc réussi à maintenir une culture de proximité concomitante à la numérisation, la délégation et la croissance. En combinant les deux types d'attention, il capitalise alors sur l'avantage des deux à savoir l'aspect systématique, d'un côté, et l'aspect adaptable, flexible et humain, de l'autre.

Enfin, nos analyses révèlent deux spécificités propres à la plateforme LRM. En effet, dans ce cas particulier, la volonté est absente dans la relation des fournisseurs avec l'entrepreneur. Cela indique que l'activité de la plateforme n'est pas un enjeu fondamental pour les P-C fournisseurs. Une autre spécificité du cas de LRM est l'absence de processus d'après les clients en raison de la nature ponctuelle de la prestation pour un mariage. Dans d'autres plateformes offrant des services récurrents, un processus pourrait être observé. La plateforme LRM a des caractéristiques spécifiques. Les résultats pourraient être différents pour une autre plateforme.

## Conclusion

Notre étude s'interroge sur les relations des parties prenantes à un projet entrepreneurial au regard de la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b). Précisément, nous proposons une approche intégrative des deux modes de relation proposés par Ingold en lien avec des théories en entrepreneuriat. Ainsi, nous discutons le concept de correspondance d'Ingold (2017b) en lien avec la dialogique (Bruyat et Julien, 2001) et l'effectuation (Sarasvathy, 2001). Symétriquement, le concept d'hylémorphisme est mis en lien avec la causation (Sarasvathy, 2001).

La contribution théorique de notre recherche réside dans le recours à Ingold (2017 a et b), qui précise le rôle important de l'attention et le mode de relation de l'entrepreneur avec les parties prenantes dans l'effectuation. Ceci nous a permis de construire une grille d'analyse des relations entre un entrepreneur, ses clients et ses fournisseurs dans le cas de la plateforme numérique « Location Rétro Mariage » (LRM).

Nous avons pu observer que les deux modes de relation sont mobilisés par l'entrepreneur dans ses relations avec les clients et les fournisseurs. Par ailleurs, nous constatons un changement dans le comportement de

l'entrepreneur : d'un comportement de correspondance / dialogique / effectual au démarrage de l'entreprise, il passe à un comportement hylémorphique / causal avec le temps, le succès et la croissance de l'entreprise. De plus, tous les composants liés à la correspondance ont pu être observés : l'attention est particulièrement prégnante, la transformation et le processus sont également présents. Concernant l'hylémorphisme, nous soulignons que l'ensemble des composants ont également été relevés à travers la volonté, le plan et des étapes. Une exception est l'absence de volonté de la part des fournisseurs, qui déposent leur offre de location sans volonté particulière.

De plus, nous observons un élément spécifique de la correspondance à travers l'évolution de l'attention aux autres. Cette dernière est perçue de manière distincte du point de vue de l'entrepreneur et des parties prenantes. Ainsi, l'attention aux autres parties prenantes, facteur clé au démarrage de LRM, passe au second plan, comme indiqué par l'entrepreneur interrogé : « Aujourd'hui [en 2019], de moins en moins, ce n'est plus nécessaire. » Néanmoins, avec la numérisation, la délégation aux employés et la croissance de l'entreprise, les fournisseurs perçoivent une attention personnalisée de la part de l'entrepreneur grâce à des dérogations possibles selon leurs besoins, et la continuité d'une culture d'entreprise conviviale et de proximité.

Par ailleurs, si, au début, tous les échanges passaient par l'entrepreneur construisant peu à peu l'entreprise, la numérisation du site a ensuite de fait créé une quatrième partie prenante dans les échanges, la plateforme numérique. Il serait alors possible dans une autre recherche d'examiner plus précisément la place de la plateforme au regard d'Ingold (2017a), qui évoque la vitalité des matériaux (p. 205), la danse de l'agentivité (p. 209) dans laquelle chacune des parties prenantes peut gouverner à tour de rôle. En outre, il se pourrait aussi que la plateforme fige les manières d'agir (Ingold, 2017a, p. 264). Il s'agirait dans cette recherche d'examiner la place de la plateforme en tant qu'objet animé ou inanimé, et contraignant. En outre, le test du même dispositif sur une autre plateforme permettrait de monter en généralité et de voir si d'autres spécificités apparaissent.

Notre recherche permet enfin de donner des repères aux personnes accompagnant des entrepreneurs. Il conviendrait de former les entrepreneurs aux deux modes de relation possibles à savoir maintenir une attention aux différentes parties prenantes tout au long du projet, transformer le projet en fonction des réactions des parties prenantes et être en capacité de planifier.

En définitive, nous espérons que notre travail contribuera au débat sur la combinaison des raisonnements effectuels et causaux. Plus généralement, cette recherche, de type exploratoire, se veut être un pas supplémentaire dans la compréhension des relations entre l'entrepreneur et ses parties prenantes.

## Bibliographie

- BECKER H. (1988), *Les mondes de l'Art*, Paris, Flammarion.
- BERNARD Y. (2004), « La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation », *Décisions marketing*, n°36, octobre-décembre, pp. 49-62.
- BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, École supérieure des Affaires, Université Pierre-Mendes-France, Grenoble.
- BRUYAT C. (2001), « Créer ou ne pas créer ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), pp. 25-42.
- BRUYAT C. & JULIEN P. A. (2001), "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of business venturing*, 16(2), pp. 165-180.
- DELEPINE J. (2019), « Doctolib bouscule la santé », *Alternatives économiques*, (5), pp. 52-55.
- DESHAYES C. (2019), « Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n°137, septembre, pp. 16-26.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- FREEMAN R. E. (2004), "A stakeholder theory of the modern corporation", in HARTMAN L. & CHATTERJEE A. (éd.), *Perspectives in Business Ethics*, 3<sup>e</sup> édition, pp. 144.
- GARTNER W. B. (1988), "Who is an entrepreneur? is the wrong question", *American journal of small business*, 12(4), pp. 11-32.
- GHOZLANE S., DEVILLE A. & DUMEZ H. (2016), « Enseignement supérieur : mythes et réalités de la révolution digitale », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n°126, décembre, pp. 28-38.
- GIOIA D. A., CORLEY K. G. & HAMILTON A. L. (2013), "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational research methods*, 16(1), p. 15-31.
- GIROUX N. & GIORDANO Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, vol. 120, août-septembre, pp. 139-150.
- GOULD S.J. (1995), "Researcher introspection as a method in consumer research: Applications, issues, and implications", *Journal of Consumer Research*, 21(4), pp. 719-722.
- HABIB J. & LOUP P. (2019), « Quand l'adoption d'une application perçue comme anodine engage une transformation profonde du système de santé : le cas de Doctolib », communication à la 24<sup>e</sup> conférence Association Information et Management, 3-5 juin, Nantes, France.
- HALLER C. (2019), « La digitalisation de l'industrie du tourisme : enjeux et perspectives, Conférence Chaire Vin et Tourisme », EM Strasbourg Business School, Agence d'attractivité d'Alsace, Colmar, France, 7 Mars, <https://newsroom.em-strasbourg.eu/digitalisation-du-tourisme-une-opportunit e-a-saisir-129891.kjsp?RH=1403942489637>
- INGOLD T. (2017a), *Faire : anthropologie, archéologie, art et architecture*, Éditions Dehors.
- INGOLD T. (2017b), "On human correspondence", *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 23(1), pp. 9-27.
- LANGLEY A. (1999), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management review*, 24(4), pp. 691-710.
- LE MOIGNE J. L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Éditions Dunod, réédité en 1995.
- LEMOINE P. (2014), « La nouvelle grammaire du succès : la transformation du numérique français », rapport au gouvernement français.
- MARTINOIA R. (2012), « Coproduction de service : la prestation dyadique des guides de haute montagne », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n°108, juin, pp. 66-76.
- MORIN E. (1989), « Diriger dans la complexité », communication à la conférence "Enterprise and Progress", 9 mars, Paris, France.
- MORIN E. (1990a), *Introduction à la pensée complexe*, ESF.

- MORIN E. (1990b), *Science avec conscience*, Paris, Seuil.
- OSTERWALDER A. & PIGNEUR Y. (2010), *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
- PAULUS O. (2021), "A relational theory of organization creation about *Making: Anthropology, Archaeology, Art and Architecture* by Tim Ingold (2013)", *M@n@gement*, 24(3), pp. 77-83.
- PARMENTIER G. & GANDIA R. (2016), « Gérer l'ouverture dans un business model multiface », *Revue française de gestion*, (1), pp. 107-128.
- SARASVATHY S. D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 243-263.
- SARASVATHY S. D. (2003), "Entrepreneurship as a science of the artificial", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, pp. 203-220.
- SARASVATHY S. D. (2008), *Effectuation : Éléments of entrepreneurial expertise*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- SARASVATHY S. D. & GERMAIN O. (2011), « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(3), pp. 67-72.
- SHARMA P. & SALVATO C. (2011), "Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), pp. 1199-1205.
- STEYAERT C. (2007), "Entrepreneurship as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies", *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, 19(6), pp. 453-477

# Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19

Par Vincent MEYER

EM Normandie Business School, Laboratoire METIS

Caroline DIARD

ESC Amiens et Membre du centre de recherche en *risk management* (C.E.R.M.)

et Dounia ROST

Chargée de développement RH du Groupe La Banque Postale

Le 17 mars 2020, les entreprises françaises ont soudainement placé leurs collaborateurs en télétravail à temps plein à la suite du premier confinement. Cette réorganisation dans l'urgence a été rendue possible grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Mais elle a aussi subitement engendré de nouveaux modes d'organisation du travail, et en particulier de nouvelles formes de contrôle. La littérature sur le télétravail nous indique qu'un tel changement s'accompagne traditionnellement d'un renforcement du contrôle par les résultats. Notre étude exploratoire menée auprès de dix-sept salariés du secteur bancaire et financier révèle à l'inverse une baisse du contrôle par les résultats. Si cette baisse peut s'expliquer en partie par le contexte singulier de la crise de la Covid-19, notre étude souligne l'émergence de nouvelles formes de contrôle par les comportements (micro-management, multiplications des réunions) et par les "inputs" (multiplications des formations). Elle met surtout en exergue le renforcement du contrôle technologique et l'émergence d'une forme d'autocontrôle plus diffus, à travers la co-construction d'une culture d'entreprise fondée sur l'urgence et l'hyper-réactivité, un fort sentiment de redevabilité et la surveillance par les pairs.

## Introduction

Le 17 mars 2020, la totalité de la population française se retrouve confinée, en application du décret d'urgence n°2020-260 et de la loi n°2020-290. Le télétravail est immédiatement mis en place dans la plupart des entreprises en réponse à ces circonstances exceptionnelles et comme prévu par l'article L.1222-11 du Code du travail : « En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. »

Subitement, la majorité des employés basculent dans le télétravail à temps plein pour une durée indéterminée. Cette situation unique dans l'histoire organisationnelle représente à la fois une opportunité exceptionnelle pour les chercheurs de mieux comprendre le télétravail et une responsabilité importante dans l'accompagnement des entreprises face à ce défi lourd de conséquences. Plusieurs auteurs se sont déjà emparés du sujet pour

mesurer les effets positifs et négatifs de ce télétravail à temps plein, contraint (Taskin, 2021 ; Hansez, 2021), et ses effets sur les relations managériales (Diard et Hachard, 2021). Nous proposons dans cette étude exploratoire menée d'avril 2020 à février 2021 auprès de dix-sept collaborateurs de quatre organisations du secteur bancaire et financier de nous concentrer sur les différents modes de contrôle du travail.

La transformation des modes de contrôle est en effet au cœur même du télétravail comme en atteste une des premières définitions officielles donnée en France par Thierry Breton (1994), ancien ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Le télétravail est « une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, [...] à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le

télétravailleur ; d'autre part, [...] au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication ». Quand les salariés basculent dans le télétravail, il est attendu que leurs managers contrôlent davantage leurs résultats puisqu'ils ne peuvent plus les observer directement en situation de travail (Lautsch *et al.*, 2006 ; Pontier, 2014 ; Richardson et McKenna, 2014 ; Snell, 1992).

Néanmoins, plusieurs recherches sont venues remettre en question cette idée, notamment depuis que le télétravail s'est démocratisé dans les grandes entreprises. Les nouvelles technologies de la communication et de l'information facilitent de nouvelles méthodes de contrôle (Fernandez, Guillot et Marrault, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015), et les salariés semblent ressentir moins de pression sur les résultats quand ils sont en télétravail (Groen *et al.*, 2018). La mise en place du télétravail à grande échelle en 2020 est également venue modifier son déploiement habituel dans les entreprises, et permet de poser la question de recherche suivante : comment les entreprises ont-elles adapté le contrôle du travail de leurs collaborateurs à la suite de la mise en place soudaine du télétravail à temps plein pendant la crise de la Covid-19 ?

Après avoir détaillé le cadre théorique du télétravail et notamment les différents modes de contrôle qui lui sont associés, nous développerons la méthodologie utilisée, puis les résultats de l'étude seront analysés et discutés en détail.

## Revue de littérature

### Le développement du télétravail dans le secteur bancaire et financier français

#### Évolution et définition du télétravail en France

Le télétravail n'est pas un phénomène nouveau. Les premières conceptualisations de cette nouvelle forme d'organisation du travail remontent en effet au début des années 1970. Il est néanmoins longtemps resté marginalisé, et ce n'est qu'à partir des années 2000 et l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qu'il s'est véritablement démocratisé dans les entreprises (Tremblay, 2001 ; Taskin, 2003, 2006). Aujourd'hui, le télétravail est typiquement représenté par « un cadre, dans une entreprise de plus de 250 salariés, dans le secteur des services » comme le soulignait l'étude annuelle 2020 de Malakoff Humanis. Il recouvre cependant une multitude de pratiques (Vayre, 2019), comme le télétravail pendulaire ou complet, et les chercheurs soulignent aussi bien ses impacts positifs, notamment sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ou la réduction du stress, que ses impacts négatifs généralement dus à une intensification du travail à la maison (Metzger et Cléach, 2004 ; Storhay et Bouvard, 2013 ; Lasfargue et Fauchonier, 2018 ; Tissandier *et al.*, 2019 ; Vayre, 2019).

C'est la loi du 22 mars 2012 qui est véritablement venue encadrer le télétravail en France et lui donner un statut juridique formel. Le télétravail y est défini comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle

un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication<sup>(1)</sup> ». En outre, depuis 2018, il n'est plus obligatoire de signer un accord d'entreprise et lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen (article L.1222-9 du Code du travail) : « Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe. En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen. » Il est également important de noter que l'accord national du 26 novembre 2020 (étendu et publié au *Journal officiel* le 13 avril 2021) se concentre sur « une mise en œuvre réussie du télétravail », montrant à quel point le télétravail est devenu un enjeu majeur non seulement au niveau juridique, mais aussi et surtout aux niveaux organisationnel et managérial. Les signataires de cet accord appellent en effet explicitement à un renouveau des pratiques managériales et à une montée en compétences sur les conséquences organisationnelles engendrées par le télétravail. Les entreprises sont ainsi incitées à proposer des formations sur le management à distance, sur le respect du cadre légal de la durée du travail et du droit à la déconnexion, sur l'utilisation régulée des outils numériques et collaboratifs, et sur la cybersécurité.

### Le télétravail dans le secteur bancaire et financier pendant la crise de la Covid-19

Le secteur bancaire et financier a historiquement été l'un des premiers à mettre en place le télétravail en France. Tout d'abord, il fait partie des secteurs les mieux équipés en nouvelles technologies (Child et Loveridge, 1990 ; Lallé, 1999). Ensuite, le télétravail est très concentré dans les secteurs où la proportion de cadres est forte, sur quelques fonctions cibles et dans les sièges sociaux (ANDRH, 2017). Il est donc typiquement présent dans les secteurs des télécoms, du numérique ou encore bancaire. On peut aussi noter que les premiers travaux de Jack Nills (1973) sur le « *télécommuting* » ont précisément été menés dans une banque et une compagnie d'assurance de la région de Los Angeles en étayant la thèse de la substitution des télécommunications aux transports (Diard et Dufour, 2021, p. 30).

La crise sanitaire de la Covid-19 n'a donc pas fait basculer tous les salariés de ce secteur dans le télétravail du jour au lendemain, mais elle est venue renforcer et généraliser ce mode d'organisation à l'ensemble des collaborateurs. Elle a également rallongé la durée hebdomadaire de télétravail. D'après le baromètre réalisé par le groupe Malakoff

<sup>(1)</sup> Article L.1222-9 du Code du travail, modifié par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 68, [https://www.legifrance.gouv.fr/af-fichTexteArticle.do?jsessionid=1E2C7614F007A3238E5DDD31C-F77BF06.tplgfr33s\\_3?cidTexte=JORFTEXT000037367660&idArticle=LEGIARTI000038923860&dateTexte=20180907&categorieLien=id#LEGIARTI000038923860](https://www.legifrance.gouv.fr/af-fichTexteArticle.do?jsessionid=1E2C7614F007A3238E5DDD31C-F77BF06.tplgfr33s_3?cidTexte=JORFTEXT000037367660&idArticle=LEGIARTI000038923860&dateTexte=20180907&categorieLien=id#LEGIARTI000038923860)

Humanis, le nombre de salariés télétravailleurs a atteint un pic de 41 % en moyenne en France en 2020, contre 30 % avant la crise sanitaire. En janvier 2022, 37 % des collaborateurs en télétravail le sont deux, voire trois jours par semaine (24 %) (DARES).

Or cette augmentation de la durée du télétravail « pendulaire » engendre une transformation en profondeur des modes d'organisation. Elle redéfinit dans la durée le cadre spatio-temporel du travail, qui devient une activité que l'on peut faire quels que soient le lieu et l'instant (Taskin, 2006). Elle vient rompre la continuité des trois unités : temps, lieu et action, et remet en cause l'exercice traditionnel du management (Lallé, 1999). Elle vient renforcer le rôle de la confiance et de l'autonomie au travail (Diard et Hachard, 2021) en même temps qu'elle impose de repenser la notion de contrôle des activités.

## Les différentes formes de contrôle de l'activité en télétravail

### Le contrôle au travail

Le contrôle fait partie inhérente du travail. Il représente « toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, [...] lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un » (Chiapello, 1996, p. 51). Autrement dit, à partir du moment où l'on interagit avec autrui, que celui-ci soit dans une situation professionnelle de nature salariale ou indépendante, on introduit une situation de contrôle. Dans les organisations bureaucratiques au sens large, le contrôle est néanmoins renforcé, et peut se définir comme l'ensemble des processus qui permettent à une organisation d'aligner les décisions et les comportements des individus qui la composent sur ses propres objectifs (Merchant, 1998).

Le contrôle prend par ailleurs de multiples formes au travail que Snell (1989) regroupe en trois grandes catégories. Tout d'abord, les systèmes de contrôle par le comportement, qui reposent sur une hiérarchie centralisée, le respect des procédures et la possibilité d'observer les individus en situation de travail. Cette première forme de contrôle présuppose qu'il est possible d'établir un lien de causalité entre le comportement observable des individus et leur performance. La deuxième catégorie de contrôle est celle par les résultats, qui repose sur un ensemble hiérarchique décentralisé où les individus ne choisissent pas directement leurs objectifs mais les moyens pour les atteindre. Ces systèmes laissent une grande autonomie aux individus, mais nécessitent la mise en place de systèmes de coordination et de contrôle de l'information avancés. Enfin, les systèmes de contrôle par « les contributions » ou « les entrées » (*inputs*) reposent sur des mécanismes avancés de sélection et de formation des individus. Ils apparaissent particulièrement appropriés en cas de forte incertitude sur les performances, comme dans le monde des arts ou de la recherche scientifique (Menger, 2018).

Par ailleurs, le contrôle technologique n'a fait que se renforcer depuis le XX<sup>e</sup> siècle (Chiapello, 1996). Dans le système taylorien, la fonction principale du travail est de maintenir la machine en activité afin de tenir les cadences dans une économie de production en masse. Le contrôle est technologique, car les standards de production sont fixés en fonction des machines. Mais il est exercé de manière individualisée par l'intermédiaire des contremaîtres (Dambrin, 2005). Depuis l'arrivée des NTIC, le contrôle technologique s'est à la fois renforcé et profondément modifié au travail. Auparavant, le contrôle s'exerçait selon une hiérarchie verticale forte, mais à un moment précis en présentiel. Dorénavant, le contrôle s'exerce potentiellement à tout moment et à distance par l'intermédiaire de la technologie.

### Le contrôle en situation de télétravail

La principale rupture engendrée par le télétravail est celle du cadre spatio-temporel (Lallé, 1999 ; Taskin, 2006). Le travail n'est plus directement visible (Pontier, 2014) et les individus ne sont plus sous l'observation directe de leurs responsables. Le contrôle par le comportement tend alors naturellement à être compensé par une augmentation du contrôle par les résultats (Pontier, 2014 ; Richardson et McKenna, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015). Les managers fixent de nouveaux objectifs en contrepartie de la plus grande autonomie des télétravailleurs (Felstead *et al.*, 2003). Ils créent de nouveaux indicateurs de performance plus facilement mesurables à distance, changent les standards de performance (Lautsch *et al.*, 2006) et mettent en place de nouvelles procédures de *reporting*.

Certaines études sont néanmoins venues nuancer ce constat récemment. Tout d'abord, même si les objectifs quantitatifs tendent à augmenter en télétravail, certains salariés se déclarent pourtant moins soumis à la pression des résultats comme l'analysent Groen *et al.* dans une enquête menée en 2018 auprès de 900 salariés d'une institution de services financiers. La perception de la pression des résultats serait donc différente, malgré des objectifs plus élevés. Par ailleurs, les NTIC apportent des alternatives au contrôle par les résultats en simplifiant le contrôle des comportements à distance (Fernandez, Guillot & Marrault, 2014). Il est désormais beaucoup plus facile de contrôler les livrables ou d'organiser des points de suivi informels à distance grâce aux nouvelles technologies (Sewell et Taskin, 2015). On peut donc se demander si la généralisation des pratiques de télétravail, et notamment l'allongement de la durée hebdomadaire en télétravail, s'accompagne nécessairement d'un renforcement du contrôle par les résultats ou si elle ne crée pas, au contraire, de nouvelles normes de contrôle ?

### Les nouvelles formes de contrôle en télétravail

Certains auteurs rapportent en effet de nouvelles formes de contrôle en télétravail, et en particulier l'émergence d'un « autocontrôle » par les individus eux-mêmes (Pontier, 2014 ; de Vaujany, Leclercq-Vandelannoitte, Munro, Nama & Holt, 2021 ; Diard et Hachard, 2021). Le contrôle, en télétravail, ne s'exerce plus nécessairement en termes de soumission directe à l'autorité. Il se déplace vers les individus eux-mêmes, et c'est

à eux de faire la preuve de leur autonomie et de leur autodiscipline (Taskin et Tremblay, 2010). Comme le soulignent Diard et Hachard dans une étude récente (2021, p. 48), « il n'y a aucun contrôle formalisé par les managers, mais plutôt une forme d'autocontrôle mise en place par les télétravailleurs ». Les télétravailleurs tendent à aller au-delà des attentes des managers (heures supplémentaires, plus forte concentration au travail...) et à spontanément dépasser les exigences « liées au contrat de travail et à la réciprocité du contrat psychologique », car ils perçoivent le télétravail comme un privilège accordé par leur organisation. Ils développent un sentiment de redevabilité (Vayre, 2019) envers les organisations qui leur ont accordé la possibilité de travailler à distance.

Plusieurs auteurs analysent la mise en place de ces nouvelles normes et de ces pratiques d'autocontrôle ou « d'assujettissement consenti » à travers les prismes foucauldien et deleuzien (Leclercq-Vandelanoitte et Isaac, 2013 ; de Vaujany *et al.*, 2021). Le concept de « panoptique » (Foucault, 1975), la possibilité de voir sans être vu(e), permet en effet de souligner comment les organisations modernes utilisent les nouvelles technologies pour placer les individus dans des situations d'incertitude et de tension constante, et ainsi mieux les contrôler. Les individus ne savent pas à quel moment ils sont observés et sont donc contraints de s'autocontrôler pour éviter toute sanction. Il est notamment facile aujourd'hui pour un directeur des systèmes d'information d'avoir accès aux temps de connexion des télétravailleurs sur leurs logiciels professionnels ou leurs outils de visioconférence sans que ces derniers ne le voient, créant ainsi des normes informelles de comportements attendus au travail. Nos « sociétés modernes de contrôle » décrites par Deleuze sont également typiques de ces nouvelles formes d'autocontrôle. Elles se caractérisent par une extension « rhizomatique » des assemblages de surveillance qui ne se limitent pas à un contrôle descendant et centralisé comme dans le panoptique. La surveillance provient d'une logique ascendante et horizontale (Leclercq-Vandelanoitte et Isaac, 2013) facilitée par les technologies de quantification de soi et les nouveaux outils de collaboration participative. La culture de l'urgence, de l'hyper-connectivité et de l'hyper-réactivité créent un ensemble de normes co-construites par les organisations et les individus, où ces derniers se doivent d'être disponibles et joignables en permanence. « En définitive, l'effacement des barrières temporelles de l'entreprise et le désintérêt de la hiérarchie pour le temps de présence [...] se doublent de modes de contrôle et d'auto-contrôle, fondés sur une intériorisation des objectifs et valeurs de l'entreprise » (Leclercq-Vandelanoitte et Isaac, 2013, p. 18).

## Méthodologie de recherche

### Contexte de la recherche

L'objectif de cette étude est d'interroger les nouvelles formes de contrôle qui ont émergé pour les salariés en télétravail à la suite de la crise sanitaire de la Covid-19. Nous avons donc choisi d'adopter une approche

exploratoire et qualitative par entretiens semi directifs dans le cadre du secteur bancaire et financier. D'une part, les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées pour faire émerger de nouveaux concepts organisationnels (Dumez, 2011 ; Eisenhardt, 1989). D'autre part, le secteur bancaire et financier nous semble particulièrement approprié pour analyser les nouvelles formes de télétravail. 17 % des salariés des banques n'avaient pas de bureau attribué en France en 2017 (Observatoire des métiers de la banque). Par ailleurs, le secteur bancaire et financier étant un des premiers à s'être engagé massivement dans le télétravail, les salariés de ce secteur bénéficient d'une expérience et d'une prise de recul plus grandes sur leurs pratiques (Diard et Dufour 2021). L'étude de ce contexte spécifique permettra ainsi une plus grande généralisation et transférabilité des résultats (Lincoln et Guba, 1985 ; Yin, 2013).

### Collecte des données

La collecte des données a été effectuée en deux temps. Une première partie de recherche-immersion au sein de l'entreprise Natixis a été réalisée par la troisième co-auteure. Cette approche s'inscrit dans une perspective d'observation préalable du terrain, permettant ensuite l'expérimentation et la validation d'une question de recherche. Cela constitue une voie pertinente pour observer, puis théoriser certains aspects difficilement accessibles des organisations, notamment le contrôle organisationnel, et particulièrement dans le secteur bancaire. Cette immersion a débuté avant les phases d'entretiens, dans le cadre d'une mission à durée déterminée de la troisième co-auteure. Cette période d'observation a permis de découvrir progressivement de nouveaux aménagements organisationnels.

Cette étude a été complétée par les deux premiers co-auteurs par un retour sur le terrain auprès de plusieurs autres établissements du secteur bancaire et financier. Au total, dix-sept entretiens semi directifs auprès de salariés cadres et non cadres ont été réalisés.

Le guide d'entretien a été conçu dans une logique inductive pour mieux comprendre les pratiques de télétravail des salariés au quotidien à la suite de la crise sanitaire de la Covid-19, sans se concentrer *a priori* sur les pratiques de contrôle (Chevalier et Meyer dans Chevalier, Cloutier & Mitev, 2018). Il a été construit autour des quatre thématiques suivantes et a été affiné grâce à la première période de recherche-immersion :

- les pratiques de télétravail (les usages, la fréquence, l'expérience, les méthodes de travail) ;
- la culture d'entreprise en télétravail ;
- les relations avec les collègues ;
- les relations avec le manager.

Nous avons mené dix-sept entretiens auprès de salariés de quatre organisations différentes (voir le Tableau 1 ci-après). Les entretiens, d'une durée comprise entre 45 et 60 minutes, ont commencé pendant le premier confinement en avril 2020 et se sont achevés après le second confinement en février 2021.

Prénom	Sexe	Age	CSP	Ancienneté dans l'organisation	Poste occupé
Malika	F	34	Cadre	2 ans	Juriste
Karim	M	30	Cadre	3 ans	Informaticien
Géraldine	F	42	Cadre	4 ans	Chargée de projet RH
Sébastien	M	28	Cadre	2 ans	Analyste financier
Stéphanie	F	35	Cadre	9 ans	Chargée de projet
Martin	M	32	Cadre	3 ans	Juriste
Sylviane	F	38	Maitrise	7 ans	Gestionnaire back office
Pierre	M	42	Cadre	11 ans	Informaticien
Nicolas	M	54	Cadre	20 ans	Chef de projet
Marine	F	29	Maitrise	2 ans	Gestionnaire back office
Gauthier H	M	39	Cadre	4 ans	Directeur commercial régional
Gauthier R	M	39	Cadre	8 ans	Conseiller en gestion de patrimoine senior
Nayana	F	31	Cadre	1 an	Chargée de l'animation commerciale et communication gestion privée
François	M	25	Cadre	1,5 an	Inspecteur bancaire
Martin	M	39	Cadre	13 ans	Responsable du développement produits
Mickael	M	34	Cadre	13 ans	Senior quant
Annick	F	64	Cadre	21 ans	Manager d'équipe informatique

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

### Méthode d'analyse

L'analyse des données s'est faite de manière abductive (Shepherd et Sutcliffe, 2011). Nous nous sommes d'abord engagés dans un processus de codage ouvert (Strauss et Corbin, 1994 ; King, 1998) et multiniveaux d'où les concepts d'autodiscipline, de confiance entre les managers et leurs collaborateurs, et de culture d'entreprise facilitante ont émergé. Les notions de confiance et de contrôle nous sont alors apparues d'autant plus centrales dans nos données. Nous avons de fait approfondi notre revue de littérature

sur les notions de contrôle et de confiance en situation de télétravail. Un processus de comparaison constante des données et des catégories théoriques nous a permis de faire émerger de nouvelles catégories, notamment celles de contrôle par les résultats et d'autocontrôle. Une dernière phase de codage émergent (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2013) a fait apparaître nos catégories de premier et de second niveaux sur les nouvelles formes de contrôle en situation de télétravail avant d'arriver à une saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Rheinhardt *et al.*, 2018).

Contrôle par les résultats	Contrôle par les «inputs»	Contrôle à distance du comportement	Contrôle technologique	Autocontrôle
Management par objectifs	Intégration de nouveaux collaborateurs / "onboarding"	Contrôle de proximité par le micro-management	Utilisation de nouveaux outils technologiques de contrôle du travail à distance	Sentiment de redevabilité en contrepartie d'une autonomie et d'une confiance accrues
Organisation de nouveaux modes de reporting	Formations	Multiplication des réunions en visio-conférence	Déconnexion (équilibre vie privée et vie professionnelle)	Surveillance rhyzomatique (ascendante et horizontale)
			Déconnexion (augmentation de la charge de travail)	Co-construction du contrôle
				Culture de l'urgence, hyper-réactivité

Tableau 2 : Catégories de premier et second niveaux sur les nouvelles formes de contrôle en situation de télétravail.

## Résultats

Même si les entreprises du secteur bancaire et financier étaient en avance dans la mise en place du télétravail en France, la crise sanitaire les a soudainement contraintes à placer la grande majorité de leurs collaborateurs en télétravail complet en 2020 et 2021. Les banques que nous avons étudiées ont notamment eu recours à de nouveaux modules de formation pour occuper leurs collaborateurs et contrôler leur temps. Le rythme et le format des réunions ont changé, de nouveaux outils collaboratifs et de contrôle ont été utilisés. Les télétravailleurs ont également développé une nouvelle forme d'autocontrôle, co-construite avec leurs pairs et leurs responsables, et résultant d'une intériorisation des attendus des organisations.

### Pas d'augmentation du contrôle par les résultats en situation de télétravail

Les entreprises que nous avons étudiées ont réagi au cas par cas, en fonction des situations et des métiers, en termes de fixation d'objectifs. Les fonctions commerciales ont globalement vu leurs objectifs diminuer.

« Pour les résultats, ils ont changé les objectifs. Ils ont proratisé le plan de marge annuel et ont enlevé un mois d'objectifs », nous indique un conseiller en gestion de patrimoine senior.

« On a revu les objectifs à la baisse. 80 % de l'objectif de l'année dernière », nous confirme un directeur commercial régional.

Le reste des collaborateurs n'ont, pour la plupart, pas vu leurs objectifs changer :

« J'ai mes objectifs pour l'année et la Covid n'a rien changé » (Senior quant).

Les objectifs n'ont pas changé même si la charge de travail, elle, a parfois sensiblement augmenté.

« J'ai le sentiment qu'on en a délivré beaucoup plus pendant le confinement que hors confinement. Le rythme s'est un peu accéléré à ce moment-là » (Responsable du développement produits).

Les entreprises, prises de court par la crise sanitaire, n'ont pas eu de lignes directrices très claires et les managers se sont adaptés de manière pragmatique. La plupart des managers ont ainsi choisi de modifier et d'augmenter les systèmes de *reporting*. Que ce soient les fonctions commerciales :

« On a fait davantage de *reporting* sur l'activité. On nous a demandé d'être plus attentifs au maintien de l'activité [...] » (Directeur commercial régional).

ou les fonctions supports :

« [Désormais] je fais un point individuel avec lui [mon responsable] une semaine sur deux. C'est lors de ces points individuels qu'on se fixe tous les éléments, les livrables, les dates... » (Chargée de l'animation commerciale et de la communication).

Certains managers, dans l'incapacité de vérifier les résultats en présentiel, ont notamment fait évoluer les critères de performance, et mis en place des nouvelles stratégies pour garantir l'atteinte des objectifs :

« Le téléphone est nouvellement pris en compte dans le *reporting* » (Conseiller en gestion de patrimoine senior).

Le contrôle par les résultats est toujours utilisé, mais se concentre moins sur un suivi direct et quantitatif. Il est davantage assimilé à un contrôle qualitatif et global. En effet, le contrôle des livrables est un mode de management fréquemment observé et demeure parfois le seul contrôle envisageable dans certains métiers (gestion de projet par exemple).

### Contrôle par les inputs

Le contrôle par les *inputs* fait référence aux processus de sélection et de socialisation des collaborateurs, ainsi qu'aux processus de formation et de développement (Snell, 1992). Or la période de confinement et le télétravail complet ont très clairement rendu plus difficile l'intégration des nouveaux collaborateurs :

« Les gens qui sont arrivés en période de confinement nous ont dit que leur vie avait été un enfer ; on n'avait rien de structuré pour l'*onboarding* et on a appris en marchant » (Manager d'équipe informatique).

Les équipes devaient se réorganiser, les managers avaient moins de temps à consacrer aux nouveaux arrivants, et toutes les phases d'échanges informels étaient rendues impossibles. Ce constat partagé par l'ensemble des managers que nous avons rencontrés a parfois été nuancé pour les jeunes collaborateurs, en particulier les stagiaires et les apprentis, qui ont semblé moins perturbés par ce manque de phase d'intégration. Sans doute n'avaient-ils pas ou peu connu de processus classiques d'intégration.

Si l'on pouvait anticiper les difficultés d'intégration des nouveaux collaborateurs, nous avons, en revanche, été surpris de constater que beaucoup d'entreprises ont profité de cette période de télétravail imposé pour multiplier les séances de formation, et ainsi contrôler de manière détournée le temps de travail des collaborateurs à distance. Certaines entreprises ont par exemple poussé leurs collaborateurs à consulter davantage les contenus en *e-learning* :

« On a eu des formations sur la protection des données, sur les bonnes pratiques managériales ; en *e-learning* et un jour en présentiel » (Senior quant).

Mais d'après certains managers et collaborateurs, les entreprises ont clairement cherché à « occuper » leurs collaborateurs :

« Ça a moins bien marché quand a essayé d'occuper les consultants. C'était une erreur avec cet *a priori* naturel qu'ils n'étaient pas trop occupés et qu'il y avait un impact sur le *business*. On leur a mis beaucoup de formations toutes les semaines, beaucoup de contenu. Nous, les managers de proximité, on leur a proposé des ateliers. On a multiplié les formats, qui se sont additionnés. Il y avait les formations, les ateliers, et les plannings étaient plus chargés que d'habitude. À la charge mentale est venue s'ajouter cette masse de connexion, ce qui est un tort » (Conseiller en gestion de patrimoine senior).

Le terme « profiter » est revenu plusieurs fois au cours de nos entretiens, donnant l'impression que les entreprises cherchaient à occuper coûte que coûte, à éviter les « temps morts » des collaborateurs.

### Un renforcement du contrôle du comportement, mais cette fois à distance

Le travail à distance rend normalement impossible le contrôle direct du comportement des collaborateurs. Mais le développement des nouvelles technologies a complètement renversé ce paradigme, et notamment en raison de la généralisation des réunions par visioconférence. On voit de nouveaux formats apparaître qui vont se pérenniser dans le temps et de nouvelles possibilités pour les managers d'être à la fois à distance et présents dans le quotidien de leurs collaborateurs :

« Ce qui marche bien, ce sont les petits ateliers personnalisés, en groupe avec peu de monde devant l'écran, c'est mieux que les grandes messes où l'on réunit tout le monde une heure ou une heure et demie, ça ne marche pas. On va garder ce format quand on sera sortis de crise » (Directeur commercial régional).

En contrepartie, le nombre de réunions a considérablement augmenté en télétravail depuis la crise sanitaire, générant plus de stress et de pression :

« J'ai un peu plus de fatigue nerveuse en ce moment que ce que j'ai pu avoir avant, dans des journées classiques de télétravail où, justement, mes journées de télétravail étaient des journées un peu plus calmes, en tout cas au niveau des appels et des réunions » (Chargé de projet RH).

« Les personnes regardent les disponibilités sur Outlook et l'agenda se remplit très rapidement. On se rend compte qu'on n'a pas beaucoup le temps pour travailler sur nos sujets. On a trop de réunions ; on l'a fait remonter à notre manager qui voulait nous faire participer à des réunions régionales. Neuf réunions par semaine ... ce n'est pas possible d'être présents à toutes ces réunions. Il nous faut du temps pour travailler sur nos sujets » (Juriste).

Les collaborateurs doivent développer de nouvelles compétences en animation de réunions et sont clairement en phase d'apprentissage :

« On a tout de suite vu les personnes qui avaient déjà travaillé à distance. Certains prévoient un ordre du jour et c'était efficace ; certains étaient paumés et ne savaient pas prendre la parole ; on a utilisé Skype et Teams à la fois. Certains préféraient Skype ; certains mobilisaient la parole ; les réunions mixtes, c'est un vrai sujet quand les collègues en présentiel reviennent ; certains ont des mauvais réseaux. On ne sait pas qui parle dans une grande salle. [...] J'ai imposé qu'on s'arrête cinq minutes avant la fin pour qu'on parle de tout et rien. On a des progrès à faire » (Manager d'équipe informatique).

« La différence, c'est qu'on a des réunions plus organisées et du coup, ça m'en rajoute plus dans la journée je pense. C'est plus les points informels qu'on a été obligés d'organiser dans la journée, parce qu'en fait on ne croise plus personne par hasard » (Responsable du développement produits).

Les réunions informelles deviennent plus organisées, et les attentes des responsables augmentent. Les managers ont la possibilité de solliciter leurs collaborateurs à tout moment en visioconférence ou d'organiser des points d'équipe plus fréquemment, et par voie de conséquence de contrôler leur comportement en situation de travail.

### Un contrôle technologique qui renforce « l'hyperdisponibilité » des collaborateurs

Le contrôle technologique à distance s'est renforcé de deux manières dans les entreprises que nous avons étudiées pendant la crise sanitaire. D'une part, certaines entreprises ont mis en place de nouveaux outils de contrôle technologique. L'une d'entre elles a ainsi mis en place un nouveau système de gestion de la clientèle :

« J'ai demandé à tracer [l'activité] avec des outils de CRM [*customer relationship management*] ; on a formé à l'utilisation du CRM pour apporter la preuve que le boulot était bien fait. Avant, il y avait un peu de laxisme » (Directeur commercial régional).

Les nouvelles fonctionnalités des outils de visioconférences multiplient également les occasions de contrôler le travail des collaborateurs :

« La hiérarchie me demande parfois de partager mon écran pour montrer l'avancée de mes travaux » (Inspecteur bancaire).

D'autre part, les nouveaux outils technologiques rendent les collaborateurs beaucoup plus disponibles. La charge de travail augmente, les plages horaires s'allongent. Les collaborateurs ont de plus en plus de difficultés à tracer une frontière entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Les sollicitations liées aux technologies génèrent une hyperconnectivité faite d'injonctions officieuses.

« Bon, il y a des journées, c'est comme ça, on n'a pas forcément le choix, voilà il faut avancer sur les dossiers donc je n'ai pas le choix [...] J'ai le sentiment d'être plus connectée, plus souvent, plus tard, avec des plages horaires plus grandes [...] »

Pour cet autre collaborateur, « courriels, appels téléphoniques en dehors des horaires de travail : c'est ingérable, parfois je suis obligé de répondre aux sollicitations le midi, le soir et le week-end ».

Les salariés placent alors l'équilibre vie professionnelle-vie privée au centre de leurs préoccupations.

« Moi, j'essaie de m'astreindre toujours à ce rythme-là, d'éteindre mon ordinateur, de le mettre en veille une heure pour la pause-déjeuner, et le soir, voilà quand je n'ai pas de réunions tard, j'essaie de déconnecter et d'éteindre et de pas regarder mes mails » (Informaticien).

Mais c'est souvent très difficile.

« Je segmente ma journée, mais impossible de décrocher dans les périodes de *rush*. Je me lève parfois la nuit pour travailler à cause du stress » (Inspecteur bancaire).

« Je ne gère pas bien mon temps. J'ai tendance à vouloir finir. C'est mon mari qui me rappelle à l'ordre. Je fais des pauses et des cafés avec mon mari ; aussi des apéros virtuels ou des cafés virtuels (le jeudi soir tous les quinze jours). On recrée des moments conviviaux ; les temps de trajet que j'avais je les passe à bosser ; c'est lourd et fatigant » (Manager d'équipe informatique).

### Autocontrôle

Les collaborateurs ont tendance à s'autocontrôler en intégrant directement les exigences de l'entreprise et en faisant porter la charge du contrôle sur leurs propres épaules. Tout d'abord, beaucoup de salariés



Photo © SMK Open

Constantin Hansen, *A Group of Danish Artists in Rome*, huile sur toile, 1837. Copenhague, Statens Museum for Kunst.

« Le terme "profiter" est revenu plusieurs fois au cours de nos entretiens, donnant l'impression que les entreprises cherchaient à occuper coûte que coûte, à éviter les "temps morts" des collaborateurs. »

ont développé un fort sentiment de redevabilité et l'idée de toujours devoir être disponibles pendant cette période de travail à distance prolongée, comme nous le rapporte cette juriste :

« J'ai un sentiment de disponibilité qui est accru, mais c'est spécialement en ce moment » ; ou ce gestionnaire *back office* : « C'est peut-être plus difficile de dire non en ce moment le soir, parce que, on ne quitte pas le travail physiquement, on ne dit pas on prend son sac, on s'en va, c'est vrai qu'on est à la maison donc c'est peut-être un peu plus compliqué de refuser une réunion à 19 h alors qu'au bureau, je pense que faire rester les gens physiquement à 19 h, c'est quand même moins fréquent. »

Certains collaborateurs évoquent même un sentiment de culpabilité et ressentent le besoin de légitimer leur accès au télétravail :

« Ça aiderait à déculpabiliser des personnes [...] si tout le monde, y compris les managers, étaient en télétravail. »

Certains ressentent également le besoin d'un investissement presque sans limite :

« Je suis assez flexible. La semaine dernière, j'ai fini un rdv à 22 h. Je hiérarchise les demandes, mais comme j'aime mon métier... C'est sur mesure » (Directeur commercial régional).

Cet autocontrôle des collaborateurs naît en partie des exigences fixées par leurs collègues et leurs pairs. Il faut justifier son activité en télétravail, il faut s'investir d'autant plus pour ne pas pénaliser le reste de l'équipe.

« Je pense qu'il y a des gens qui considèrent que quand on est au télétravail, on n'est pas forcément efficace autant que sur site » (Analyste financier).

« Je pense qu'il y avait quand même peut-être des *a priori*, de certains managers ou même de collaborateurs sur le télétravail. Là, je pense que ces *a priori* vont peut-être tomber, quoi ! Oui, je pense qu'il faut se dire que, les gens qui sont en télétravail, ils travaillent. Dans télétravail, il y a travail » (Gestionnaire *back office*).

Ces nouvelles exigences et normes de travail ne sont pas imposées par les managers directement, elles sont co-construites avec les collaborateurs :

« On a créé un fil WhatsApp pour le groupe pour échanger de manière informelle, en plus des messageries pros. On a essayé d'animer tout au long de ces semaines. Ça été une grosse prise d'expérience. Certaines choses ont marché, d'autres pas. On a multiplié les petits formats, les formats d'animation pour ne pas perdre le lien » (Conseiller en gestion de patrimoine senior).

« Le premier jour, j'ai fait l'erreur de venir en *t-shirt* en visio, et depuis j'ai compris, je mets une chemise tous les jours. [...] Une fois, j'étais en pull, et on m'a dit "Ça me fait bizarre de te voir comme cela", et j'ai fait "Ok". J'ai compris maintenant, je mets une chemise pour être tranquille » (Responsable du développement produits).

Dans ce type de situation, on observe l'apparition d'une forme de contrôle diffus ou tacite d'autrui. Le collaborateur adapte de lui-même sa tenue vestimentaire en réponse aux nouvelles exigences du collectif.

La confiance des managers est accordée en contrepartie de la capacité des collaborateurs à s'organiser eux-mêmes, à être autonomes dans leurs tâches et à s'autodiscipliner. La confiance n'est donc pas totale, elle est conditionnée par la capacité des collaborateurs à démontrer qu'ils sont toujours aussi efficaces, voire même davantage :

« Je pense qu'elle me fait confiance aussi, elle voit que ça ne change pas dans mes rendus, dans ma façon de délivrer les attendus » (Informaticien).

« Pour moi, c'est : on fait confiance à la personne, elle est à distance, elle gère son emploi du temps, elle fait ses rendus au quotidien, on n'a pas de flicage, et moi, ça me motive plus » (Juriste).

## Discussion

Le travail à distance n'est pas un phénomène nouveau (Lallement, 1990 ; Scott, 1990), mais il s'est démocratisé dans les grandes entreprises à partir des années 2000 (Taskin, 2021). Beaucoup d'entreprises, notamment du secteur bancaire et financier, ont commencé à autoriser leurs collaborateurs à effectuer un télétravail pendulaire, en général sur un rythme de quatre jours au bureau et d'un jour de travail à domicile par semaine. Puis soudainement, la crise sanitaire de la Covid-19 est arrivée et la plupart des collaborateurs se sont retrouvés en télétravail complet pendant un an. Cette situation organisationnelle exceptionnelle, née dans l'urgence mais qui s'est durablement installée dans le temps, nous a permis d'observer et d'analyser des changements profonds dans l'approche du télétravail de quatre organisations du secteur bancaire et financier. Nous avons ainsi pu mettre en avant que, contrairement à nos attentes, le contrôle par les résultats n'avait pas augmenté et avait été remplacé par une nouvelle forme de contrôle par le comportement, mais à distance, notamment avec la multiplication des réunions par visioconférence. Nous avons aussi pu faire ressortir le développement d'une nouvelle forme d'« autocontrôle » au sein des organisations, déplaçant la responsabilité du contrôle de l'activité des managers vers les collaborateurs eux-mêmes.

### L'émergence d'une nouvelle forme de contrôle par le comportement, mais à distance

Lorsque les salariés travaillent à distance, les managers tendent à augmenter le contrôle des résultats puisqu'ils ne peuvent plus les observer directement au bureau (Snell, 1992). C'est un résultat régulièrement vérifié dans les études sur le télétravail (Kossek *et al.*, 2006 ;

Pontier, 2014 ; Richardson et McKenna, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015). Néanmoins, ce n'est pas le cas des entreprises que nous avons étudiées pendant la crise sanitaire. Tout d'abord, les objectifs des collaborateurs n'ont pas ou peu évolué. Ceux des commerciaux, salariés comme cadres, ont même dans l'ensemble eu tendance à diminuer. Certaines entreprises ont modifié leurs pratiques de *reporting* pour s'adapter au contexte sanitaire et aux nouvelles pratiques commerciales (rendez-vous en visioconférence), mais les collaborateurs n'ont pas ressenti une augmentation du contrôle de leurs résultats. À l'inverse, nous avons pu constater une augmentation du contrôle des comportements avec l'augmentation du nombre de réunions, plus courtes mais plus fréquentes, en visioconférence et la mise en place de points réguliers lors d'échanges en face-à-face ou de « café-virtuels », qui sont autant d'occasions pour les managers de vérifier les horaires de leurs collaborateurs et de leur rappeler quels sont les comportements attendus.

Est-ce que cette baisse des objectifs et du contrôle par les résultats peut s'expliquer par le contexte économique défavorable de l'année 2020 ? Oui, mais seulement en partie. La mise en place du télétravail complet, à la fois des collaborateurs et des managers, a créé de nouvelles normes de travail. La généralisation et la multiplication des réunions par visioconférence ont notamment permis aux managers d'entrer dans le quotidien des collaborateurs et de contrôler leur comportement à distance. Le télétravail en 2020 a davantage ressemblé à une duplication de la journée de travail au bureau à son domicile plutôt qu'à l'opportunité de travailler en autonomie chez soi, à distance de son manager et de ses collègues, comme le souligne Taskin dans ses derniers travaux (2021). De même, les travaux de Duzert et Laval (2021) dans Beaulier et Kalika (2021) évoquent la notion de "*new normal*" et une phase de désillusion des salariés, qui ne voient pas de modifications en profondeur de l'organisation dans le monde « d'après ».

Les réunions par visioconférence, généralement plus courtes, sont aussi devenues plus nombreuses et plus formelles. Les discussions de couloirs, les échanges impromptus dans l'entrebâillement d'une porte de bureau mal fermée ont laissé place à des points par visioconférence fixés dans les calendriers électroniques. Les relations informelles entre les collaborateurs et leurs responsables ont été remplacées par des échanges planifiés et anticipés, et par la création de nouvelles normes de comportement sur les tenues vestimentaires ou la prise de parole en réunion, ce qui a renforcé la verticalité de la relation managériale.

Par ailleurs, les managers ont très rapidement transformé les outils de messagerie et de visioconférence en véritables « panoptiques électroniques » (Zuboff, 1988 ; Poster, 1990 ; Sewell et Wilkinson, 1992) pendant cette période de télétravail étendue. D'une part, les agendas des collaborateurs sont visibles en permanence. D'autre part, les managers peuvent littéralement pénétrer chez les collaborateurs, dans leur intimité, découvrant leur intérieur et leurs enfants, ce qui provoque parfois des

situations cocasses mais aussi un sentiment d'intrusion dans la vie privée. On se rapproche ainsi de la définition littérale du panoptique de Foucault (1975) comme un agencement architectural de contrôle, mais cette fois virtuel. Quand le collaborateur travaille chez lui, il est potentiellement observable à tout moment par son manager et il doit adapter son comportement en conséquence.

### **Le développement d'un « autocontrôle » par les collaborateurs**

Les collaborateurs que nous avons interrogés ont déclaré un plus grand sentiment d'autonomie au travail, comme dans beaucoup d'autres études sur le télétravail passées (Lallé, 1999 ; Storhaye et Bouvard, 2013) ou récentes (Diard et Hachard, 2021). Néanmoins, cette plus grande autonomie ne se fait pas sans contreparties (Taskin, 2003 ; Taskin et Tremblay, 2010). D'une part, les managers attendent un fort engagement de leurs collaborateurs en télétravail. Certains révisent les objectifs à atteindre (Felstead *et al.*, 2003). La plupart axent surtout leur discours sur l'importance de rester engagé lorsque que l'on travaille de chez soi. Cette insistance, bien que souvent formulée positivement à travers des remerciements aussi sincères qu'appuyés, tend à déplacer la responsabilité de la motivation au travail sur les collaborateurs eux-mêmes. D'autre part, l'autonomie des télétravailleurs se traduit par la nécessité d'être toujours plus disponibles, voire « hyper disponibles » (Mello, 2007 ; Dumas et Ruiller, 2014). Encore une fois, les managers n'exigent jamais directement cette hyperdisponibilité, mais les collaborateurs témoignent tous de leur difficulté à mettre une frontière entre leur vie privée et leur vie professionnelle (Dumas et Ruiller, 2014 ; Lasfargue et Fauconnier, 2018 ; Metzger et Cléach, 2004 ; Vayre 2019). Ils sont obligés de s'en tenir à une autodiscipline stricte notamment sur leurs horaires de travail, quand ce n'est pas leur famille qui les rappelle à l'ordre.

L'autocontrôle, ce contrôle de la performance que les collaborateurs s'imposent eux-mêmes, passe également par les extensions « rhizomatiques » des assemblages de surveillance mis en avant par Deleuze (Leclercq-Vandelanoite et Isaac, 2013). D'une part, les collaborateurs tendent à développer spontanément un sentiment de culpabilité vis-à-vis de leurs pairs, comme s'ils devaient justifier davantage leur activité en télétravail. Or ce qui est d'autant plus remarquable dans le contexte de notre étude, c'est que ce sentiment de culpabilité n'existe pas seulement envers les collaborateurs restés au bureau (Diard et Hachard, 2021) puisque tout le monde est en situation de télétravail. Il existe de manière abstraite par rapport à une performance supposée plus grande, en général, au bureau. Les collaborateurs ont comme intégré, d'eux-mêmes, qu'ils devaient davantage justifier de leur activité puisqu'ils ne sont pas physiquement au bureau. D'autre part, l'extension rhizomatique des formes de surveillance se fait indirectement par la naissance de normes informelles à travers les réseaux sociaux, comme WhatsApp. Les collaborateurs créent d'eux-mêmes des groupes virtuels dans leurs téléphones personnels

pour garder le contact avec leurs collègues. Mais si ce besoin d'appartenance et de socialisation est nécessaire et largement encouragé par les organisations, il vient renforcer l'effacement de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle, et crée de nouvelles normes de contrôle social.

On constate donc le développement d'un mode de contrôle du travail à distance hybride, à la fois plus vertical et plus horizontal que les modes classiques de contrôle en présentiel. D'abord plus vertical, car les managers contrôlent désormais facilement l'activité de leurs collaborateurs à distance grâce aux nouvelles technologies. Étant eux-mêmes en télétravail, ils s'imposent moins de limites pour s'immiscer dans la vie privée de leurs collaborateurs. Les nouvelles normes de travail à distance, notamment au sujet de la gestion des réunions à distance, facilitent également le contrôle direct des comportements. Ensuite plus horizontal, car les collaborateurs et leurs pairs créent spontanément eux-mêmes de nouvelles normes de travail à distance en termes de productivité et d'engagement. La plupart des nouveaux standards sont en effet rarement imposés par les managers et les organisations. Ce nouveau mode de contrôle hybride repose sur une confiance réciproque entre les collaborateurs et leurs responsables. Cette confiance, très positive et essentielle en télétravail comme l'ont déjà souligné de nombreux auteurs (Lallé, 1999 ; Storhaye et Bouvard, 2013 ; Tissandier et Mariani-Rousset, 2019), nécessite néanmoins une véritable expérience managériale et un contexte organisationnel favorable (Parker, Knight & Keller, 2020), sans quoi elle peut rapidement se réduire à un transfert de la responsabilité managériale sur les collaborateurs eux-mêmes.

### **Limites et contributions managériales**

Les résultats de notre recherche exploratoire contribuent à mieux comprendre les nouvelles formes de management et de contrôle en télétravail. Ils comportent néanmoins certaines limites qu'il est nécessaire de préciser. Notre terrain d'étude, le secteur bancaire et financier, est particulièrement en avance sur la mise en place du télétravail en France. Il conviendrait donc d'étendre le champ de cette recherche à d'autres secteurs où le télétravail est moins généralisé. Par ailleurs, comme nous l'avons précisé précédemment, notre étude a été menée dans un contexte unique : celui d'un télétravail contraint et complet sur plusieurs mois en période de crise. Ce contexte si particulier est une opportunité sans précédent pour mieux comprendre les changements organisationnels engendrés par le télétravail (Hansez, 2021), mais il appelle aussi à être confirmé rapidement par d'autres études pour suivre la forte croissance du télétravail dans les années à venir.

Enfin, notre étude a également une portée au-delà de la communauté académique. En effet, le recul offert par ce travail de recherche permet d'élaborer des recommandations managériales pour les praticiens. Tout d'abord, s'il est nécessaire de s'appuyer sur une relation de confiance entre les managers et leurs équipes en situation de télétravail (Lallé, 1999 ; Storhaye

et Bouvard, 2013 ; Tissandier et Mariani-Rousset, 2019), il ne faut pas qu'elle se transforme en une délégation pure et simple de la responsabilité managériale (Philippe, Meyer & Culié, 2022). L'implication des managers reste essentielle dans la co-construction des standards de performance avec les collaborateurs en télétravail. Ensuite, à mesure que le télétravail se généralise, il est essentiel que les managers renforcent leur vigilance au sujet de l'augmentation de la charge de travail et de l'hyperconnectivité des collaborateurs. Le contrôle du travail ne peut reposer uniquement sur l'autocontrôle sans engendrer nécessairement des risques psychosociaux, notamment des formes de stress aigus ou des *burn out* (Ray et Bouchet, 2010 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Diard et Dufour, 2021). Par ailleurs, le développement des nouvelles technologies et l'augmentation du nombre de journées travaillées à distance tendent à transformer le télétravail en une simple duplication du travail au bureau au domicile des collaborateurs. Il faut alors absolument que les managers veillent à éviter cet écueil en inventant de nouvelles formes de contrôle par les résultats, sans quoi ils risquent de tomber dans le micro-management et le contrôle par le comportement, renforçant à la fois les inconvénients du travail au bureau et ceux du travail à domicile.

## Conclusion

L'objet de cet article est d'étudier les nouveaux modes de contrôle qui ont émergé pendant la généralisation du télétravail en 2020 et 2021 à la suite de la crise sanitaire de la Covid-19. Contrairement à nos attentes, le contrôle par les résultats n'a pas ou peu augmenté dans les entreprises du secteur bancaire et financier que nous avons étudiées. En revanche, nous avons observé l'instauration de nouvelles pratiques organisationnelles, comme la multiplication des réunions en visioconférence, qui a eu pour effet direct de développer le contrôle du comportement à distance et de renforcer la tendance à l'autocontrôle des collaborateurs. Notre étude vient ainsi confirmer les résultats récents sur la mise en place de nouvelles formes de contrôle en télétravail (Tissandier et Mariani Rousset, 2019 ; Diard et Hachard, 2021 ; Taskin, 2021), et surtout contribue à les enrichir en soulignant le développement de modes de contrôle hybrides, à la fois plus verticaux et plus horizontaux que les modes classiques de contrôle en présentiel.

## Références

ANDRH (2017), « Concertation sur le télétravail », enquête, mai.  
 BEAULIEU P. & KALIKA M. (2021), *Les impacts DURABLES de la crise sur le management*, éditions ems.  
 BRETON T. (1994), « Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques », rapport au ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique, la Documentation française, vol. 1.  
 CHEVALIER F. & MEYER V. (2018), « Chapitre 6, Les entretiens », in CHEVALIER F., CLOUTIER L. M. & MITEV N., *Les méthodes de recherche du DBA*, éditions ems, pp. 108-125.

CHIAPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 2, pp. 51-74.  
 CHILD J. & LOVERIDGE R. (1990), *Information technology in human services, towards a microelectronic future*, London, Basil Blackwell.  
 DAMBRIN C. (2005), *Le contrôle à distance ou l'auto-contrôle par les technologies : le cas des commerciaux*, thèse de doctorat, Paris, Université Paris Dauphine.  
 DE VAUJANY F. X., LECLERCQ-VANDELANOITTE A. & MUNRO I. (2021), "Control and surveillance in work practice: Cultivating paradox in 'new' modes of organizing", *Organization studies*, 42(5), pp. 675-695.  
 DELEUZE G. (1997), *Pourparlers*, Les Éditions de Minuit.  
 DIARD C. & HACHARD V. (2021), « Impact de la mise en œuvre du télétravail sur la relation managériale », *Annales des Mines-Gérer & Comprendre*, n°144, juin, pp. 38-52.  
 DIARD C. & DUFOUR N. (2021), « Dans quelle mesure les accords d'entreprise permettent-ils de prévenir les risques liés au télétravail ? » *ROR*, vol. 16, pp. 25-37.  
 DUMAS M. & RUILLER C. (2014), « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Revue Management et Avenir*, n°74, pp. 71-95.  
 DUMEZ H. (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, pp. 47-58, hal-00657925.  
 EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of management review*, 14(4), pp. 532-550.  
 FERNANDEZ V., GUILLOT C. & MARRAULT L. (2014), « Télétravail et "travail à distance équipé". Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *RFG*, n°238, pp. 101-118.  
 FELSTEAD A., JEWSON N. & WALTERS S. (2003), "Managerial control of employees working at home", *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 241-264.  
 FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.  
 GLASER B. G. & STRAUSS A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL: Aldine.  
 GROEN B. A. C. *et al.* (2018), "Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls", *European Management Journal*, 36(6), pp. 727-735.  
 HANSEZ I. (2021), « Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire », *Regards économiques*, n°164, pp. 20-27.  
 KING G. (1998), *Unifying Political Methodology: The Likelihood Theory of Statistical Inference*, Ann Arbor, University of Michigan Press.  
 KOSSE E. E., LAUTSCH B. A., & EATON, S. C. (2006), "Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness", *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), pp. 347-367.  
 LALL B. (1999), « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services, application au cas bancaire », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°32, pp. 99-113.  
 LALLEMENT M. (1990), *Des PME en chambre. Travail et travailleurs à domicile d'hier et d'aujourd'hui*, Paris, L'Harmattan.  
 LASFARGUE Y. & FAUCONNIER S. (2018), « Impacts du télétravail 2018 : de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress. Que pensent les télétravailleuses et les télétravailleurs ? Résultats de la 5<sup>e</sup> enquête », OBERGO sur les impacts du télétravail réel.  
 LECLERCQ-VANDELANOITTE A. & ISAAC H. (2013), « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : pour une approche deleuzienne », *Systèmes d'Information et Management*, 18(2), pp. 9-36.  
 LINCOLN Y. S. & GUBA E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, vol. 75, Sage.  
 MELLO J. A. (2007), "Managing telework programs effectively", *Employ responsibilities and rights journal*, n°19, pp. 247-261.

- MENGER P. M. (2018), *Le talent en débat*, Presses Universitaires de France.
- MERCHANT K. A. (1998), *Modern management control systems: Text and Cases*, New Jersey, Prentice-Hall.
- METZGER J. L. & CLÉACH O. (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, n°46, pp. 433-450.
- OUCHI W. G. A. (1979), "Conceptual framework for the design of organizational control mechanism", *Management Science*, 25(9), pp. 813-930.
- PARKER S. K., KNIGHT C. & KELLER A. (2020), "Remote managers are having trust issues", *Harvard Business Review*, n 30.
- PHILIPPE X., MEYER V. & CULIE J. D. (2022), « Soumission dans les organisations liquides - Les paradoxes du salarié houellebecquien », *Revue française de gestion*, 48(303), pp. 85-104.
- PONTIER M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, n°265, janvier-février, pp. 31-39.
- RAY J. E. & BOUCHET J.-P. (2010), « Vie professionnelle, vie personnelle et TIC », *Droit social*, n°1, pp. 44-55.
- REINHARDT A. et al. (2018), *Conducting and Publishing Rigorous Qualitative Research*, chapter 30, Sage Publishing.
- RICHARDSON J. & MCKENNA S. (2014), "Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial flexworkers", *British Journal of Management*, 25(4), pp. 724-736.
- SCOTT JOAN W. (1990), « "L'ouvrière, mot impie, sordide"... Le discours de l'économie politique française sur les ouvrières 1840-1860 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°83, pp. 2-15.
- SEWELL G. & TASKIN L. (2015), "Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework", *Organization studies*, 36(11), pp. 1507-1529.
- SEWELL G. & WILKINSON B. (1992). "Someone to watch over me: Surveillance, discipline and the just-in-time labour process", *Sociology*, 26(2), pp. 271-289.
- SHEPHERD D. A. & SUTCLIFFE K. M. (2011), "Inductive top-down theorizing: A source of new theories of organization", *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 361-380.
- SNELL S. A. (1992), "Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information", *Academy of Management Journal*, 35(2), pp. 292-327.
- STORHAYE P & BOUVARD P. (2013), *Le télétravail à distance*, Édition Dunod.
- STRAUSS A. & CORBIN J. (1994), "Grounded theory methodology: An overview", in DENZIN N. K. & LINCOLN Y. S. (éd.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, pp. 273-285.
- TASKIN L. & TREMBLAY D. (2010), « Comment gérer des télétravailleurs? », *Gestion*, 1, pp. 88-96.
- TASKIN L. (2003), « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, pp. 81-94.
- TASKIN L. (2006), « Le télétravail en manque de régulation », *Regards économiques*, 37, en ligne.
- TASKIN L. (2006). « Télétravail : les enjeux de la despécialisation pour le management humain », *Revue interventions économiques*, n°34, en ligne.
- TASKIN L. (2021), « Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid », *Regards économiques*, n°164, pp. 13-19.
- TISSANDIER P. & MARIANI-ROUSSET S. (2019), « Les bénéfices du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre », *Revue francophone sur la santé et les territoires*, al-02372764.
- TREMBLAY D. G. (2001), « Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH », *Revue de GRH*, vol. 42, pp. 2-14.
- VAYRE E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, 1(1), pp. 1-39.
- WAIZENEGGER L., MCKENNA, B., CAI, W. & BENDZ, T. (2020), "An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during Covid-19", *European Journal of Information Systems*, 29(4), pp. 429-442.
- YIN R. K. (2013), *Case study research: Design and methods*, Sage publications.
- ZUBOFF S. (1988), *In the age of the smart machine: The future of work and power*, New York, Basic Books.

# Risques de fraude interne, comment dissuader efficacement les salariés ?

Par Caroline DIARD

Enseignant-chercheur en Management des RH et droit, ESC Amiens

et Nicolas DUFOUR

Professeur Affilié, PSB

La crise sanitaire que nous traversons a multiplié les risques de fraude au sein des organisations (cybercriminalité, fraude comptable, corruption, détournement d'actifs...). Qu'elle soit externe ou interne, la fraude met en danger l'organisation, sa pérennité, son équilibre financier et sa réputation. Les organisations ont ainsi mis en place des services de contrôle interne afin de se prémunir de toute fraude interne, commise par leurs salariés.

Les employeurs organisent la prévention en amont afin de dissuader les collaborateurs et mettre en œuvre des outils de contrôle technologiques (Diard et Dufour, 2022 à paraître). Des possibilités de sanction sont prévues par le Code du travail. L'objectif de cette contribution est de proposer des outils de contrôle permettant de dissuader les salariés de frauder en interne, et de déterminer quelles procédures et quels outils de prévention efficaces mettre en œuvre. Il s'agira également de définir quelles sanctions dissuasives appliquer.

Nous formulons l'hypothèse que les fraudeurs restent difficilement sanctionnables, et que les procédures de prévention et de contrôle interne sont souvent perçues comme défailtantes.

Une étude qualitative auprès de trente salariés d'une compagnie d'assurance-vie confrontée à la fraude interne met en évidence la nécessité de renforcer les processus, d'organiser la prévention et de sanctionner.

La fraude interne a des impacts en matière de perte de chiffre d'affaires, de réputation, mais également en matière de management. La fraude interne est un « acte accompli dans l'illégalité dans le but de tromper délibérément, et de soutirer de l'argent contre la volonté de quelqu'un ou à falsifier intentionnellement un document et porter atteinte aux droits ou aux intérêts d'autrui » (Le Maux, Smaili & Ben Amar, 2013, p. 74). Plusieurs affaires très médiatisées soulèvent la question des sanctions : en 2016, l'affaire des souscriptions de comptes fictifs de la banque américaine Wells Fargo, qui a fait scandale, ayant débouché sur plusieurs milliers de licenciements de commerciaux usurpant l'identité et la signature de leurs clients dans la souscription de produits bancaires et contrats d'assurance ; l'emprisonnement au Japon de Carlos Ghosn, l'ancien patron de l'alliance Renault-Nissan, à la suite d'accusations de détournement d'actifs ; l'accusation de détournement et de blanchiment d'argent pour la banque Goldman Sachs. D'autres cas médiatiques de fraudes internes sont souvent mis en exergue, illustrant la récurrence de ce type de risque : la Banque Pelletier en 2010, Eramet en 2021, pour ne citer que ces cas. Le management agit dans un premier temps dans le cadre d'actions de prévention – culture d'entreprise rendant la fraude inacceptable et la condamnant ; rédaction d'une charte de bonnes pratiques et de procédures internes ; sensibilisation et formation des salariés

et protection des lanceurs d'alerte. La mise en place de technologies de contrôle dans les procédures de contrôle interne est parfois envisagée afin de contrer les comportements déviants. Les fraudeurs encourent des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement, un dépôt de plainte, un avertissement, une notification aux autorités de régulation, un transfert vers un autre poste. Quelles procédures sont mises en œuvre afin de dissuader efficacement les collaborateurs ? Ces sanctions sont-elles appliquées et suffisamment dissuasives ?

C'est ce que nous tenterons de déterminer à travers cette étude de cas qualitative.

## Cadre théorique

### L'histoire du concept juridique de fraude en droit français

C'est par une loi du 1<sup>er</sup> août 1905 sur « Les fraudes et falsifications en matière de produits ou de services » que la fraude est définie pour la première fois. La loi sera ensuite modifiée par la loi n°78-23 1978-01-10 du 11 janvier 1978 et abrogée par la loi n°93-949 du 26 juillet 1993. Il s'agit d'une loi sur la répression des fraudes dans la vente de marchandises, et ensuite de répression des falsifications de denrées alimentaires et des produits agricoles. La fraude existe à la fois en

matière civile et pénale. Il s'agit d'un acte qui a été réalisé « en utilisant des moyens déloyaux destinés à surprendre un consentement, à obtenir un avantage matériel ou moral indu ou réalisé avec l'intention d'échapper à l'exécution des Lois » (Dictionnaire juridique).

La fraude désigne un acte de tromperie et commis de mauvaise foi, un acte malhonnête fait dans l'intention de tromper en contrevenant à la loi ou aux règlements.

La fraude implique la volonté de nuire (*consilium fraudis*) à autrui par des manœuvres perverses ; elle se rapproche par certains côtés de l'escroquerie pénale. Elle occasionne un préjudice. La fraude désigne les actes de tromperie accomplis par ruse et par mauvaise foi dans le but d'obtenir un avantage. La fraude a pour effet de léser une personne physique ou morale : un particulier, une entreprise, une association, l'État...

En droit français, la charge de la preuve appartient au demandeur. En cas de constat ou de soupçons de fraude interne, l'entreprise devra donc mettre en œuvre une investigation interne rapidement. La réputation de l'entreprise peut être mise à mal si une réaction tardive est observée (failles dans son organisation interne, laxisme face à des irrégularités, défaillances dans la protection de ses données...), sa responsabilité pénale pouvant même être engagée.

L'investigation interne lors de fraudes en entreprise est ainsi indispensable pour détecter, interpréter et consolider les éléments de preuves qu'elle apporte.

### Définitions et état des lieux

Le concept de « fraude » apparaît comme imprécis. On évoque indifféremment la fraude fiscale, fraude financière, fraude aux consommateurs, fraude électorale, etc. Des actes illégaux caractérisés par une tromperie ou une escroquerie intentionnelle sont associés à ce concept (Ouashil et Ouhadi, 2019). Pour Le Maux (2013), « la fraude comprend trois éléments principaux : un élément intentionnel, une volonté de dissimulation et un mode opératoire ». L'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), première organisation professionnelle des experts antifraude, et premier fournisseur d'informations et de formations en matière de lutte antifraude dans le monde, définit la fraude comme « l'utilisation de sa profession à des fins d'enrichissement personnel par l'utilisation abusive délibérée ou le détournement des ressources ou des actifs de l'organisation qui l'emploie » (Étude 2012). Le Maux *et al.* (2013) ont développé un modèle du triangle de l'acte frauduleux, inspiré de celui de Cressey (1950), mettant en évidence trois critères permettant l'identification des fraudeurs en entreprise : la pression financière qu'ils ne peuvent partager ou faire subir à leur entourage, l'opportunité de réaliser une action frauduleuse du fait de leur connaissance approfondie de l'entreprise, la capacité à se convaincre que leurs actes ne sont pas criminels. Concernant la pression financière, le fraudeur considère la voie de la fraude comme un moyen de résoudre ses problèmes financiers qu'il ne peut pas partager avec son entourage (Le Maux *et al.*, 2013, *in* Ouashil et Ouhali, 2019). L'opportunité résulte d'une connaissance approfondie de l'organisation. Le fraudeur perçoit l'absence du contrôle

ou l'existence d'une faille dans ce système. Cette opportunité est le résultat d'un management dominé par une seule personne, de l'absence de supervision du conseil d'administration, d'une déficience du contrôle interne, d'une organisation complexe ou instable, etc. (Gallet, 2008, dans Ouashil et Ouhali, 2019). La rationalisation est un processus mental qui permet au fraudeur de rendre acceptable son acte par rapport à son système de valeurs (Cloet *et al.*, 2011, dans Ouashil et Ouhali, 2019). Ce modèle a été à la base de plusieurs études menées pour comprendre les déterminants de la fraude. Néanmoins, ce modèle a montré ses limites dans plusieurs études récentes s'intéressant aux actes de fraude plutôt qu'à ses acteurs (Dorminey *et al.*, 2012). Les travaux de Dufour et Laffort (2016) complètent la réflexion académique sur le sujet de la fraude en prenant en compte, notamment, l'appropriation croisée du sujet par les opérationnels et la gouvernance d'entreprise. Ces travaux concluent également sur la nécessité de diffuser une culture de la responsabilisation face à l'autonomie, laquelle suppose un nécessaire dispositif interne de sanction. La fraude, qu'elle soit interne ou externe, est un risque opérationnel au sens de la directive Solvabilité II. Cette directive, transposée en France par une ordonnance du 2 avril 2015, entrée en application le 1<sup>er</sup> janvier 2016, impose que la fraude fasse partie de l'inventaire des risques, et de mesures destinées à les traiter, sans toutefois détailler comment aborder ce risque. Solvabilité II établit un ensemble de règles qui fixent le régime de solvabilité applicable aux entreprises d'assurance dans l'Union européenne, ainsi que des principes et règles de gouvernance des risques et de contrôle interne. Il s'agit de moderniser et d'harmoniser les règles de solvabilité applicables aux entreprises d'assurance afin de renforcer la protection des assurés, d'inciter les entreprises à améliorer leur gestion des risques et d'assurer une application harmonisée de la réglementation dans l'Union européenne. Cette directive comporte trois piliers : exigences quantitatives, mise en place de dispositifs de gouvernance des risques, discipline de marché concernant la transparence des informations transmises aux assurés et aux autorités de contrôle. L'assureur doit procéder à une forme d'introspection en déterminant son niveau d'exposition à la fraude. Ainsi, la directive Solvabilité II (2009/138/CE) détermine les obligations qualitatives grâce à la mise en place de processus de supervision, des principes de contrôle interne de gestion de risques, ce sous la supervision de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), qui exerce une surveillance permanente de l'ensemble des organismes du secteur. Dans le contexte des mutuelles, ce sujet a notamment été abordé par Cappelletti et Dufour (2020), qui abordent l'enjeu essentiel de gestion de la norme comme facteur de compétitivité pour une mutuelle : savoir être conforme aux différents textes normatifs.

Le contrôle interne apparaît comme le meilleur moyen d'identifier les fraudes. La crise sanitaire et les difficultés financières engendrées pour les entreprises, la généralisation du télétravail et les évolutions des circuits d'information ont créé un terrain favorable à la fraude. Le contrôle technologique prend alors une part prépondérante dans la capacité des entreprises à détecter la fraude (Diard et Dufour, 2022, à paraître).

## La fraude interne : un problème pour l'entreprise

Le salarié fraudeur bénéficie du statut protecteur inhérent à la relation contractuelle qui le lie à son employeur. Le salarié fraudeur bénéficie d'un contrat de travail.

Ce contrat n'est pas défini par le Code du travail. C'est la jurisprudence qui en détermine les contours : il s'agit d'une convention par laquelle une personne, le salarié, s'engage moyennant une rémunération en argent (le salaire) à exercer une certaine activité (le travail) au profit d'une autre personne (l'employeur) sous l'autorité de laquelle le salarié se place (le lien de subordination). Le salarié fraudeur est donc subordonné à l'employeur, qui peut exercer son pouvoir de sanction.

### La prévention par le contrôle

La littérature distingue différentes typologies de contrôle : contrôle exercé par l'organisation (formel, administratif) ; contrôle exercé par le pouvoir personnel d'un individu, non lié à son rôle formel ; contrôle exercé par la pression du groupe (norme, comportement du groupe, culture) ; contrôle exercé par soi-même (motivation, autocontrôle). Le contrôle organisationnel apparaît comme un processus influençant les « comportements des acteurs de l'organisation dans le sens attendu par cette dernière » (Langevin et Naro, 2003). Le contrôle organisationnel regroupe le contrôle des comportements ou des actions, notamment par des règles. Ce contrôle est parfois technologique, par les résultats ou prend la forme d'un contrôle social. Pour Chiapello (1996), les comportements sont soumis à diverses sources d'influence et sources de contrôle qui interagissent entre elles. La notion de contrôle est associée à un certain respect de normes, de comportements idéaux. En matière de management, un des enjeux majeurs est de contrôler les collaborateurs pour maîtriser les risques, et notamment celui de fraude interne. Des outils différents peuvent être mis en œuvre dans l'entreprise. Il s'agit par exemple de caméras de vidéosurveillance, d'outils de géolocalisation ou encore d'outils générant des alertes sur récurrences-consultation par un même collaborateur de certaines catégories d'informations sensibles. Auparavant, le contrôle s'exerçait selon une hiérarchie verticale forte, mais à un moment précis en présentiel. Dorénavant, le contrôle s'exerce potentiellement à tout moment et à distance par l'intermédiaire de la technologie (Meyer, Diard et Rost, 2022).

Le contrôle social au contraire constitue un ensemble de moyens informels qui conduit les membres d'un groupe social à respecter les normes sociales. Le contrôle social a pour fonction d'encourager le respect des règles sociales et de décourager leur transgression, qui pourrait conduire à une désorganisation de l'ordre social. Fishbein et Ajzen (2010) rappellent qu'un individu peut aller dans le sens de la pression normative en raison de sa volonté à se soumettre aux désirs de référents pertinents (groupe de pairs, supérieurs, famille), mais aussi parce qu'il peut souhaiter aller dans le sens des actions attendues dans un groupe social. En matière de contrôle interne, une

étude conduite au sein d'une PME familiale (Zawadzki, 2013) montre que les dirigeants favorisent la pratique du *whistleblowing*, répandue aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande : un employé qui a connaissance d'actions frauduleuses en fait part à sa hiérarchie de façon confidentielle. À la confiance *intra* de la petite entreprise familiale se substitue un contrôle panoptique diffusé par la famille dirigeante. En France, la CNIL (Commission nationale informatique et libertés) a limité le domaine d'application de ce « dispositif d'alertes professionnelles » au domaine comptable, au contrôle des comptes, contrôle bancaire et lutte contre la corruption. L'étude montre la capacité des dirigeants de PME familiales à maîtriser les risques de fraude par des facteurs informels et interindividuels, sans avoir recours à des procédures de contrôle interne et de management des risques. Ce système de pilotage familial, entre le contrôle panoptique de Bentham (1791) et le contrôle du « clan » décrit par Ouchi (1980), assure le développement continu en limitant les risques de fraude.

### Les sanctions du fraudeur

L'employeur peut sanctionner le fraudeur en vertu de son pouvoir de direction. Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le règlement intérieur est obligatoire. Il fixe les règles relatives à la discipline, la nature et l'échelle des sanctions. Ainsi, en cas de fraude interne commise par un salarié, une sanction peut être prononcée à son encontre, car il s'agit d'un comportement fautif du salarié. La sanction disciplinaire doit néanmoins demeurer proportionnée à la faute commise. Elle peut être diverse et graduelle selon la gravité de la fraude interne : il peut s'agir d'un simple avertissement, d'un blâme, d'une mise à pied disciplinaire sans salaire, d'une rétrogradation, d'une mutation, d'un licenciement pour faute simple, voire d'un licenciement pour faute grave (sans préavis, ni indemnité de licenciement) ou lourde (ni préavis, ni indemnité). Dans le cas d'une fraude interne, il s'agira d'un licenciement pour motif personnel lié à la personne du salarié. L'entreprise pourra envisager un licenciement pour faute grave (son comportement rend impossible son maintien dans l'entreprise) ou faute lourde si le salarié a eu la volonté de nuire à l'entreprise.

Dans les cas de licenciements pour fraude recensés dans la jurisprudence, le choix de la faute grave est fréquent.

## Méthodologie

L'étude porte sur une compagnie d'assurance-vie de 950 collaborateurs où trente cadres ont fait l'objet d'un entretien semi directif. La partie empirique a été effectuée en 2018 sur un an. Cette contribution cherche à déterminer quelles procédures une organisation peut mettre en œuvre afin de dissuader efficacement les collaborateurs, et, parmi les sanctions possibles, lesquelles sont les plus fréquemment mobilisées. L'hypothèse de recherche était la suivante : les fraudeurs ne sont pas suffisamment sanctionnés et les procédures de prévention sont défailtantes. L'argument principal de cette étude est que les risques

de fraude sont insuffisamment identifiés, qu'il manque des outils de prévention et de sanction. Nous avons choisi une posture de recherche-intervention au sein d'une compagnie d'assurance-vie, société de plusieurs centaines de collaborateurs distribuant, *via* un réseau d'agences bancaires, des contrats d'assurance-vie auprès de clients particuliers, patrimoniaux (fortune élevée), mais aussi auprès de jeunes actifs et retraités. Afin de vérifier notre hypothèse de recherche, nous avons utilisé une étude de cas unique au sein d'une structure que nous connaissions et dans laquelle le fait d'être intervenants nous permettait un accès aux données sur un sujet fortement confidentiel et par nature peu étudié empiriquement en sciences de gestion. Il s'agit de ce que Girin (1989) décrit comme l'opportunisme méthodique. Nous avons donc rencontré lors de cette étude de cas unique à visée exploratoire trente personnes en entretiens individuels qualitatifs avec des questionnaires semi directifs. Nous avons privilégié une démarche inductive qui repose sur des « faits rapportés ou observés, (à partir desquels) le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique pré-établi » (Blais et Martineau, 2005, p. 5). Cette collecte de données a été complétée par une intervention en recherche-action sur la période 2018 sur un an glissant, dans laquelle nous intervenions en tant qu'auditeurs à visée d'investigation des risques de fraude interne. Le mandat donné visait à détecter des cas et à identifier les facteurs de risques pouvant donner lieu à des risques de fraude interne. La méthodologie de recherche-action (Coghlan et Brannick, 2014) nous semblait particulièrement adaptée, car elle permettait un accès d'auditeurs internes-investigateurs facilité pour ce type d'observations fortement empreintes de confidentialité. À ce titre, le statut de chercheurs-intervenants en recherche-action était connu et indiqué à l'égard des personnes rencontrées ; la direction étant soucieuse d'avoir un accompagnement indépendant sur le sujet de la prévention des risques opérationnels, plus particulièrement la fraude, qu'elle soit interne ou externe. Par nature, même au sein des organisations, ce sujet reste difficile d'accès et donc peu étudié dans le cadre de la recherche académique. La méthode de recherche-action avec positionnement d'investigateur permettait aussi des observations participantes et non participantes telles que des témoignages d'entretiens d'audit tant auprès de membres de la direction que d'opérationnels consultés dans le cadre des investigations (managers de périmètres opérationnels, exécutants sur les opérations d'assurance), des détections dans le cadre de phases de contrôles et d'investigations, des analyses de bases de données d'opérations et des études d'alertes remontées par différents canaux : outils de requêtes automatisés, lanceurs d'alertes internes sur des dossiers suspects. Au total, sur l'année 2018 qui fut notre année de recherche, près de 1 300 heures d'observations participantes et non participantes consacrées à ce sujet ont été enregistrées. Au final, une trentaine d'entretiens ont pu être réalisés en complément de nos observations de terrain en recherche-action. Dix entretiens concernaient des membres de la direction : directeurs, membre du comité de direction ; et vingt entretiens concernaient

des managers de périmètres opérationnels et des exécutants accomplissant les actes opérationnels de gestion des assurances-vie ou la commercialisation des contrats d'assurance-vie.

## Résultats : comment prévenir et sanctionner la fraude

Au sein de l'organisme étudié, la compagnie AV, notre recherche-intervention nous a permis de prendre place en tant que responsables des audits et investigations relatives à la fraude. Cette mission succédait à une première étude sur le dispositif de contrôle interne. Nous étions en charge de détecter et de traiter les éventuels incidents opérationnels (erreurs lors des opérations d'assurance-vie, fraude externe de tiers sur les assurances-vie, incidents de conformité tels que les tentatives de blanchiment d'argent, mais aussi le risque de fraude interne qui était un sujet à part entière dans l'activité de la cellule fraude). Auparavant, l'organisme n'avait pas détecté de fraude interne majeure sur les deux années ayant précédé notre mission. Un seul cas avait été détecté, et consistait pour une collaboratrice à s'être ajoutée en bénéficiaire d'un contrat d'assurance-vie, en indiquant non pas son nom de collaboratrice, mais son nom de jeune fille. Elle devenait ainsi bénéficiaire au même titre que trois autres bénéficiaires sur un contrat avec plus de 750 000 euros d'encours. Sur ce cas, le préjudice était pour les autres bénéficiaires réels. Cette collaboratrice en charge des dossiers successions avait la main pour ajouter des modifications de clauses bénéficiaires. Les contrôles réalisés à la suite des réclamations des assurés ont conduit à détecter un atypisme sur des assurés s'étonnant de la présence d'un nouveau bénéficiaire sans pouvoir demander le nom de ce dernier au regard de la confidentialité de cette information. Le rapprochement entre la base collaborateur et la base assuré a permis d'identifier cet atypisme, qui n'aurait pas été détecté si la compagnie ne disposait pas du nom de jeune fille de la collaboratrice. Une sanction disciplinaire (licenciement) sur ce cas de fraude interne a été prononcée, et il a décidé de mener une mission plus globale sur le dispositif de lutte contre la fraude interne, cadre de la recherche-action dans lequel nous intervenions.

Notre recherche-action, menée sur volonté de la direction, a été de renforcer les contrôles de détection de la fraude interne en s'appuyant sur différents axes que sont le renforcement des procédures de contrôle, le recours aux moyens de surveillance technologique mis en place et la réalisation de nouveaux contrôles en lien avec le renforcement des réglementations. Ces contrôles, qu'ils soient organisationnels, technologiques ou d'inspiration normative, visent à détecter et à traiter les cas de fraudes internes. Ils sont notamment repris dans le Tableau 1 qui aborde les éléments de maîtrise des risques associés, et dans les Tableaux 2, 3 et 4 qui illustrent les occurrences auxquels nous étions confrontés dans cette recherche-action. Au sein d'AV, la fraude interne est définie dans la cartographie des risques comme « tout risque de malversation émanant des collaborateurs et des préposés tels que les

sous-traitants agissant pour le compte de la compagnie, et se traduisant par un détournement des actifs financiers ou informationnels de la compagnie et/ou de ses clients à des fins d'enrichissement personnel illicite ». Comme l'évoque le directeur général délégué de la compagnie :

« La fraude interne, on sait qu'il y en a, c'est une question de temps et de volonté pour la voir, la détecter, considérer que ce sujet est vraisemblable et pas une lubie de contrôleur. Le fait d'avoir eu des incidents nous fait nous dire qu'on a vu que la partie émergée de l'iceberg, et cela vaut le coup de remettre un peu d'argent dans la machine pour aller détecter ce risque. On veut aussi créer un précédent, une vraie culture de la dissuasion pour sortir de l'idée selon laquelle cela n'arrive qu'aux autres. »

Ce que complète ce directeur des risques :

« Aller vers un double système de détection préventif et de sanction réactif et coercitif nous semblait essentiel pour lutter contre le phénomène de la fraude interne. On a tous en tête dans l'assurance le phénomène des comptes fictifs qui est arrivé à nos homologues anglo-saxons dans l'affaire Wells Fargo, qui a donné lieu à de lourdes sanctions. Cela ne concernait pas que les produits bancaires, il y avait aussi des produits d'assurance souscrits à l'insu des clients. Ces cas de sanctions alertent la place. On doit tirer parti de cela et ne pas considérer que tout serait parfait chez nous. »

Ces propos sont complétés par ce responsable du service de gestion des opérations d'assurance :

« Vous me demandez si j'avais conscience de notre exposition au risque de fraude interne ? Oui, on savait qu'il y avait des risques, mais quelle entreprise n'en a pas ? Après, ce n'est pas le genre de situation où la direction souhaite que l'on aille passer du temps, surtout s'il n'y a pas eu de cas détecté. On préfère laisser cela à la direction et au service RH, et en général une fois le collaborateur parti de l'entreprise, on ne connaît jamais vraiment les suites données. C'est un traitement très confidentiel des rares cas qui surviennent ! »

### **Le dispositif de contrôle préventif face au risque de fraude interne, une arme de dissuasion**

Pour le directeur des ressources humaines, interrogé dans notre étude, le sujet de la lutte contre la fraude interne se résume ainsi :

« La lutte contre la fraude interne, c'est avant tout faire et faire savoir. Il faut déjà détecter régulièrement des atypismes, les investiguer, les transformer en cas d'alerte. Traiter ces cas, et s'il s'agit de vraies fraudes, montrer qu'on ne fait pas rien et qu'on a sanctionné. La fraude détectée mais non sanctionnée envoie un message négatif selon lequel on peut continuer en toute impunité. Certains directeurs, souvent sur les fonctions juridiques, sont très frileux à cet égard et pensent souvent à tort que cela va se retourner contre l'entreprise. Il faut démystifier le sujet, et montrer qu'on ne plaisante pas sur cela et qu'on est lucides. On gère des services financiers. Certains collaborateurs pourraient avoir des idées consistant à préparer des escroqueries en voyant les montants qui transitent sur nos contrats d'assurance-vie. »

Un ensemble de dispositifs ont alors été mis en place dans le cadre de la recherche-action afin d'avoir une détection des cas de fraude interne (ces éléments

sont notamment retracés dans le Tableau 1, pages 52 et 53. Ces dispositifs ont d'abord été proposés par la cellule fraude, ils ont ensuite été présentés à la direction des ressources humaines, au directeur des risques et au directeur général délégué pour avis. Ils ont fait suite à une analyse de risques sur les opérations d'assurance-vie et l'exposition au risque de fraude interne, jugée forte, consécutivement à l'incident évoqué. Différents schémas de fraude interne ont été détectés et l'objectif du dispositif mis en place a été de pouvoir détecter des cas sous plusieurs angles. Le comité des risques, constitué de la direction générale et d'administrateurs de la compagnie, a ensuite validé ce dispositif en demandant que le délégué à la protection des données (DPD) rende un avis avant mise en œuvre. Une phase de trois mois a été nécessaire pour mettre sur pied ce dispositif et le faire approuver par le DPD, qui a formalisé une analyse d'impact sur la vie privée pour les collaborateurs (en application du Règlement général sur la protection des données - RGPD). Comme l'évoque le DPD, également interviewé :

« Nous ne devons pas tomber dans le travers de la surveillance continue qui consisterait à exercer une vigilance permanente sur les équipes. Ce serait non conforme et ruinerait tout effort de détection, car les personnes trouveraient un autre moyen de contourner les procédures. Il fallait aussi respecter le principe de minimisation dans [le] RGPD qui veut qu'on ne collecte que les données nécessaires et rien de plus. On devait s'assurer que les collaborateurs soient au courant de l'existence de contrôles et du dispositif, ce qui fut le cas au regard de la volonté de la direction de la compagnie que ce dispositif soit connu. De nombreux échanges furent nécessaires, et certains contrôles trop intrusifs ou systématiques ont été abandonnés avant lancement du dispositif. »

Propos détaillés par cet expert de la plateforme de gestion des assurances :

« Quand on ouvre la possibilité de certaines opérations, autant que possible on se pose la question des risques de fraude. Alors c'est vrai qu'on pense davantage à l'escroquerie d'externes, car notre culture, c'est de protéger nos clients et l'argent qu'ils nous confient. On est très alertes sur l'abus de faiblesse, les pratiques trompeuses. L'idée qu'un de nos collègues détournerait de l'argent ne nous est pas étrangère, mais on n'a pas nécessairement ce réflexe. Avoir des formations et sensibilisations régulières peut aider, mais de vous à moi, l'essentiel de la prévention se fait aussi sur la qualité du recrutement et aussi car les collègues savent qu'il y a beaucoup de contrôles et d'audits sur ce qu'on traite comme opérations. »

Le dispositif d'investigation de fraude interne se présente comme suit dans le Tableau 1.

### **Les cas détectés, illustrations et détail des sanctions associées**

Les Tableaux 2, 3 et 4 décrivent des cas d'observations d'incidents de fraude interne par type de dispositif de contrôle, et la manière dont ces cas ont donné lieu à une sanction.

Le Tableau 1 illustre *via* des cas de fraude interne la manière dont les contrôles technologiques peuvent amener à une détection ainsi qu'à des sanctions. Ces

Cadre du contrôle interne	Finalité	Dispositifs de contrôle et d'investigation de fraude interne mis en œuvre
Contrôle technologique	Logique d'efficacité (minimisation des moyens selon une approche par les risques) et d'efficacité du contrôle (détection du risque facilitée).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une cellule "Information Risk Management" dont la finalité est d'analyser des alertes sur les <u>mails sortants et entrants</u> des collaborateurs, en lien avec un logiciel de sécurité informatique sur les <u>mails entrants</u>.</li> <li>• <u>Contrôle journalier des traces opérateurs</u> remontant en analyse automatique sur les opérations suspectes ou destinataires comprenant des indices de risques (pays, clients à risques, collaborateurs ayant déjà fait l'objet d'alertes), complété par un <u>scan journalier de vulnérabilités</u> sur les outils et boîtes <u>mails</u>.</li> <li>• <u>Logiciel de blocage des périphériques</u> sur les ordinateurs des collaborateurs rendant impossible toute extraction par clé USB avec génération d'alerte en cas de tentative.</li> </ul> <p>Requêtes sur les collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cas de <u>collaborateurs générant le plus d'activité commerciale</u>, requêtes sur les cas « hors normes » ;</li> <li>• Cas de <u>collaborateurs gérant toujours les mêmes dossiers</u> : détection de <u>possible collusion</u> gestionnaire contrats en <u>back office</u> et clients ;</li> <li>• Cas de collaborateurs ayant commis un <u>taux d'erreur supérieur à un seuil financier et une limite de risque fixée</u>, un taux d'erreur trop élevé pouvant être un indice de fraude interne ;</li> <li>• <u>Requêtes générées</u> par un outil interne sur les cas de faux documents produits par les collaborateurs. Une récurrence sur un an entre des cas de faux documents et une trace opérateur collaborateur amène à une analyse de risque en vue de déterminer si les fraudes documentaires peuvent comporter des indices de fraude interne.</li> </ul>
Contrôle normatif	Répondre aux injonctions paradoxales : principe de minimisation au regard du RGPD et éviter la notion de contrôle systématique exercé sur les employés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Contrôle de conformité</u> sur les collectes et <u>extractions de masse de données clients</u> (conformité RGPD<sup>(1)</sup>).</li> <li>• Contrôle de sécurité financière : <u>contrôle en cas de changements de bénéficiaires et de RIB multiples par un collaborateur</u> sur un contrat d'assurance-vie : ce contrôle permet la conformité aux règles de lutte anti-blanchiment (Code monétaire et financier, directives européennes anti-blanchiment) et fraude fiscale, mais peut aussi amener à détecter des atypismes de fraude interne.</li> <li>• <u>Contrôles sur le risque de conflits d'intérêt</u> et de corruption pouvant amenant à des schémas de fraude interne : contrôle de la conformité des politiques cadeaux et invitations afin d'éviter les cas de collaborateurs redevables vis-à-vis de tiers et pouvant se livrer à des fraudes ; contrôles des cas de possibles collusions (éviter de souscription par un collaborateur pour ses proches, de gestion d'opérations pour le compte de proches) ; contrôle renforcé des contrats d'assurance-vie gérés par les collaborateurs : une équipe dédiée ne gère que les contrats des collègues et un contrôle « quatre yeux » systématique est appliqué pour toute opération. Un contrôle exhaustif au-delà d'un montant tenu secret est également appliqué.</li> </ul>

Tableau 1. Observations des outils de prévention de la fraude interne mis en place.

<sup>(1)</sup> Règlement général sur la protection des données : fixant notamment comme principe de minimiser la collecte d'information autant que possible lors d'un traitement tel que la réalisation de contrôles ; principe de surveillance constante : éviter d'exercer une surveillance permanente sur un collaborateur.

Cadre du contrôle interne	Finalité	Dispositifs de contrôle et d'investigation de fraude interne mis en œuvre
Contrôle normatif	Répondre aux injonctions paradoxales : principe de minimisation au regard du RGPD et éviter la notion de contrôle systématique exercé sur les employés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Règlement intérieur et régime de sanction</u> : Le règlement intérieur et le régime de sanctions, validés par les partenaires sociaux, visent à intégrer le dispositif de sanction en cas de fraude interne. Il s'agit également de points obligatoires dans le cadre de la loi anti-corruption dite « Sapin II ». La politique vise à interdire tout comportement de conflit d'intérêt réel amenant un collaborateur à privilégier des intérêts personnels au détriment de sa fonction dans la compagnie d'assurance. La non-déclaration de conflit d'intérêt donne lieu à sanction en cas de découverte inopinée et si des risques ont été encourus par la compagnie. Les conflits d'intérêt réels amènent à des décisions spécifiques à chaque cas d'usage : arrêt de la fonction en conflit, non-participation à un projet/décision/appel d'offre en cas de conflit d'intérêt.</li> <li>• <u>Charte d'utilisation des outils informatiques</u>.</li> <li>• <u>Dispositif d'alertes professionnelles</u> : ce dispositif obligatoire au regard de la loi dite « Sapin II » prévoit le signalement des cas de fraude interne et suspicions émanant des collaborateurs et transmis directement à une déontologue en lien avec la cellule fraude. Ce canal est confidentiel et garantit une sécurité des informations et des garanties de statuts de salariés protégés aux collaborateurs lanceurs d'alerte.</li> </ul>
Contrôle organisationnel	Logique procédurale informative et visant à déterminer le niveau de contrainte nécessaire pour prévenir le risque de fraude interne. Ce cadre de contrôle fixe des limites de risques et des comportements attendus ou à éviter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Politique de contrôle interne</u> : document cadre définissant le risque de fraude interne et la priorité allouée en termes de prévention et de traitement des risques. Identification de la fraude interne comme risque majeur, intégrée dans le top 10 des risques à suivre au quotidien.</li> <li>• Définition des <u>ressources dédiées</u> au sujet (10 équivalents temps plein) et listes des 78 contrôles de premier niveau (opérationnels) et 23 contrôles de second niveau (contrôleurs internes) traitant ce risque.</li> <li>• <u>Procédure de lutte contre la fraude interne</u> : la procédure vise à définir les schémas de fraude interne identifiés, et les contrôles et les sensibilisations à réaliser en fonction.</li> <li>• <u>Cartographie des risques de fraude interne</u> actualisée chaque trimestre.</li> <li>• <u>Cellule fraude</u> : constituée d'un responsable fraude et de deux analystes fraude et investigations, cette cellule traite toutes les alertes manuelles et automatisées.</li> <li>• <u>Campagnes mensuelles de détection des fraudes</u> externes et internes : par produit, par opération, par canal de distribution, par processus et activité de l'entité. Chaque mois, un processus différent est analysé.</li> <li>• <u>Investigations approfondies à la suite de suspicions</u> et d'alertes : pour chaque cas, un dossier d'investigation est ouvert, donnant lieu à la présentation de conclusions et de retours d'expérience avec préconisations devant le comité des risques.</li> </ul>

Suite du Tableau 1 : Observations des outils de prévention de la fraude interne mis en place.

cas sont par nature des schémas de fraude interne ne pouvant être détectés efficacement qu'avec l'appui de logiciels d'alerte et de traitements automatisés de données, même si ces éléments supposent l'intervention humaine aux fins d'analyse et de qualification (Tableau 2 ci-dessous).

Les cas du Tableau 3 page suivante illustrent l'importance de tracer certains cas de fraude interne au regard des impacts en conformité qu'ils peuvent avoir. Le premier cas suppose une alerte à la CNIL et aux clients concernés par la violation de données ; le second cas suppose une traçabilité dans les incidents de corruption au regard de la situation de conflit d'intérêt du collaborateur à l'égard du client.

Le Tableau 4 page suivante concerne les cas de fraude interne détectés par des modes de contrôles organisationnels. Cette approche est essentielle pour compléter les deux précédentes comme le relève cet investigateur interviewé :

« On ne fait pas que des contrôles antifraude, car il y a des réglementations, on est convaincus au sein de AV que cela a un vrai intérêt pour créer une culture du risque et faire en sorte que s'il y a quelque chose d'étonnant, les gens pensent à nous en parler. Détecter et empêcher des fraudes externes comme internes, c'est une question de crédibilité vis-à-vis des clients, et cela fait la différence entre une entreprise soucieuse de garder la confiance de ses clients et une entreprise qui subit des pertes sans même s'en apercevoir. »

## Analyse et recommandations managériales

### Une typologie des mécanismes de contrôle interne et de leurs enjeux

#### Perspectives managériales : appréhender le cadre normatif de la fraude interne pour mieux gérer les contrôles

L'ensemble des dispositifs mis en œuvre dans l'organisation étudiée conduit à plusieurs éléments de réflexion : jusqu'où faut-il aller face à la fraude interne ? La détection d'un cas doit-elle aboutir à renforcer considérablement le dispositif antifraude ? Ce fut le choix de cette organisation, qui fut confirmé par la détection de plusieurs autres cas sous-estimés auparavant. Comme l'évoque ce directeur juridique interviewé dans notre étude de cas :

« Notre adage de juriste, "La fraude corrompt tout", n'est pas une vue de l'esprit. Nous avons des craintes avant de se lancer dans un tel dispositif, et on savait que cela générerait une quantité considérable de travail si des cas remontaient. Avant, on se demandait si on avait envie de voir en face le risque de fraude interne, dans une organisation où les incitations financières, commerciales, clients sont potentiellement là et en nombre. Aujourd'hui, on se dit davantage "Comment on a fait pour vivre aussi longtemps sans se préoccuper de ce risque ?" »

Cadre du contrôle interne	Exemples de cas de fraude traité par type de contrôle	Logique de sanction mise en œuvre
Contrôle technologique	Un <u>collaborateur ayant récemment quitté la compagnie d'assurance</u> pour se mettre à son compte en tant que gestionnaire de patrimoines immobilier et financier était resté en lien avec <u>son alternant qui a tenté de lui transmettre par mail, moyennant contrepartie financière, un fichier extrait de la base de données clients.</u>	Cette pratique, détectée par le logiciel d'analyse d'alerte et messagerie, remontant à une trace opérateur, est contraire aux règles déontologiques de la compagnie, aux clauses de non-concurrence de la compagnie, et constitue une fuite de données potentielles sur des données à caractère personnel.  Le collaborateur en alternance a été licencié pour faute grave. Le collaborateur déjà parti a fait l'objet d'un dépôt de plainte pour corruption active à l'égard d'un collaborateur et pour tentative de démarchage illicite sur un portefeuille de clients. Une action en dommages et intérêts a également été initiée.
	<u>Un collaborateur a ciblé grâce à un complice externe la boîte mail d'une collègue</u> peu à l'aise avec les messageries et les outils informatiques. Ils ont ensuite actionné un <u>lien mail frauduleux</u> , aussi appelé <u>hameçonnage</u> , en vue de tenter de s'introduire depuis l'extérieur sur sa boîte avec tentative d'extraction de données.	Le logiciel de sécurité informatique a permis de bloquer ce <u>mail</u> entrant et de remonter à une adresse IP d'un ancien collaborateur. L'investigation amènera à une demande d'auto-risation pour ouvrir les boîtes <u>mails</u> d'un collaborateur resté au sein de l'entité et amènera à sanctionner ce dernier qui avait contribué à mener cette action à l'insu de sa collègue. Un licenciement pour faute grave sera également décidé contre ce dernier, ainsi qu'un dépôt de plainte pour fraude informatique à l'encontre de ce dernier et de son complice.

Tableau 2. Observations des cas de fraudes internes dans le cadre des contrôles technologiques détectés et de leurs sanctions.

Cadre du contrôle interne	Exemples de cas de fraude traité par type de contrôle	Logique de sanction mise en œuvre
Contrôle normatif	<p><u>Un collaborateur gestionnaire back office a réalisé des captures d'écran depuis son smartphone des fiches clients disponibles dans l'outil de gestion de la relation clients. Ces clients à haut potentiel financier ont ensuite été contactés par des courtiers indépendants souhaitant les démarcher commercialement. Le collaborateur touchait une commission « d'indicateur d'assurance » à chaque démarchage ayant abouti à une souscription.</u></p>	<p>Certains clients ayant réalisé des réclamations, car ne comprenant pas pourquoi ils ont été démarchés, ces réclamations ont été analysées en termes de récurrence par gestionnaire et de date. Une trace opérateur conduira à identifier qu'à la suite de chaque opération de consultation d'une fiche client, un appel avec démarchage téléphonique aura lieu et une réclamation suivra. Une alerte a été instruite dans le cadre de la réglementation RGPD avec notification de violation de données clients. Le collaborateur, reçu en entretien, avouera avoir été complice de cette opération. Une procédure de licenciement sera mise en œuvre et donnera lieu à un rappel à l'ensemble des collaborateurs des règles de vigilance à l'égard des informations clients.</p>
	<p><u>Un collaborateur du réseau commercial donnera des informations privilégiées à des clients fortunés en échange de cadeaux et d'invitations qu'il ne déclarera pas dans les registres de cadeaux et d'invitations. Le total de cadeaux et d'invitations diverses dont il aura bénéficié avoisinera les 2 300 euros, contre un seuil interne d'acceptation fixé à 150 euros.</u></p>	<p>À la suite de pertes financières, le client ayant soudoyé le collaborateur réalisera une réclamation dans laquelle il indiquera avoir eu de mauvais conseils financiers et demandera à être remboursé. Il indiquera dans sa réclamation être étonné des pertes sur ses placements, car il a bénéficié de nombreuses informations y compris internes qui n'auraient pas dû l'amener à perdre de telles sommes. Cette réclamation donnera lieu à une enquête interne et à la confirmation des propos du client ainsi qu'à un blâme à l'égard du collaborateur qui a transmis, en échange de cadeaux non déclarés, des informations internes sur les produits de placements. Le collaborateur décidera de son propre chef de quitter l'organisation.</p>

Tableau 3. Observations des cas de fraude interne dans le cadre des contrôles normatifs détectés et de leurs sanctions.

Cadre du contrôle interne	Exemples de cas de fraude traités par type de contrôle	Logique de sanction mise en œuvre
Contrôle organisationnel	<p><u>Un commercial souhaitant maximiser ses primes sur opérations a analysé les portefeuilles clients à sa main sans mouvement et a réalisé des opérations en usurpant la signature de ces derniers. Il a ainsi pu vendre des arbitrages sur contrats d'assurance-vie en empochant des variables pour un total de 35 opérations frauduleuses.</u></p>	<p>Les campagnes de contrôles mensuels sur opérations ont permis de détecter ce cas au regard de la forte vraisemblance dans les signatures de bulletins d'arbitrages pour des clients différents. Tous les clients avaient des profils patrimoniaux élevés, des contrats non mouvementés depuis plus de deux ans et un âge supérieur à 85 ans les faisant entrer dans la catégorie clientèle fragile.</p> <p>Une procédure de licenciement a été initiée à l'encontre du collaborateur avec demande de remboursement des variables perçues frauduleusement. Également, un rappel des règles et des procédures a été fait à l'ensemble des commerciaux sur la base de ce cas, et les rémunérations variables sur ces opérations ont été davantage encadrées et plafonnées.</p>
	<p><u>Un commercial ayant atteint son plafond de bonus annuel en octobre antidera ses affaires nouvelles souscrites auprès de clients en novembre et décembre en vue de bénéficier d'un bonus majoré dès le début de l'année N + 1. Cette pratique se traduira par un impact négatif pour les clients dont les dates d'effet des contrats seront retardées à leur insu et ne permettront pas un déclenchement des intérêts dus à la date souhaitée par les clients.</u></p>	<p>Les contrôles réalisés par la cellule fraude sur les atypismes de dates et de dates de valeur des contrats (contrôles de qualité des données) feront ressortir cette pratique pour 3 commerciaux sur 46 contrats. Des sanctions de type avertissement avec non-versement de bonus seront mises en œuvre. Un rappel des règles et des procédures à l'ensemble des commerciaux sera ensuite réalisé.</p>

Tableau 4. Observations des cas de fraude interne dans le cadre des contrôles organisationnels détectés et de leurs sanctions.



Honoré Daumier, dessinateur-lithographe, Charles Trinocq, imprimeur-lithographe, Aubert, éditeur d'estampes, *Actualités/ 209/ Surveillant la Commission de Surveillance*, estampe, après 1850. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« "Nous ne devons pas tomber dans le travers de la surveillance continue qui consisterait à exercer une vigilance permanente sur les équipes. Ce serait non conforme et ruinerait tout effort de détection, car les personnes trouveraient un autre moyen de contourner les procédures." »

Ce que confirme le directeur général délégué de la compagnie AV :

« Quand les investigateurs vont aller creuser un sujet, ils reviennent rarement bredouilles. Cela ne m'inquiète pas, car c'est ce qu'attendent nos actionnaires, notre comité des risques et nos administrateurs. Mais je reste toujours vigilant à ce que l'on ne dérive pas dans l'excès inverse, celui d'une sécurité où on est au service des outils qui font leur rôle : générer des alertes. Je demande toujours aux équipes de faire preuve de discernement, de lucidité, de ne pas chercher le Graal des auditeurs. Je leur dis toujours quand ils commencent une investigation : "Faites votre *job* en toute indépendance, mais aussi en objectivité. Instruisez à charge, mais aussi à décharge". Je préfère une fausse alerte qu'un cas avéré, mais si ce cas survient, je veux qu'on aille jusqu'au bout. »

Ces témoignages nous alertent sur l'importance de disposer d'un dispositif dans des organisations sujettes à ce risque de fraude interne comme peuvent l'être des établissements financiers vendant et gérant des produits d'épargne et de placement. Ils illustrent aussi l'importance de disposer de garde-fous comme l'indiquait le DPD interviewé dans notre étude de cas :

« Toujours raisonner au cas par cas, disposer de garde-fous, analyser le risque sous l'angle de la protection des clients mais aussi des collaborateurs, et ne pas clôturer une alerte tant qu'on a le sentiment qu'un doute subsiste dans un sens comme dans l'autre. La lutte contre la fraude interne, c'est bien, mais il faut garder à l'esprit que les outils mis en œuvre, qu'ils soient technologiques ou normatifs, peuvent être dangereux s'ils sont mal utilisés ou sans garantie, ou si une entreprise met en œuvre des organisations illicites de lutte contre la fraude. »

De tels résultats prennent toute leur substance avec la condamnation de l'entreprise IKEA<sup>(1)</sup>, en 2021, dans l'affaire des enquêtes illicites menées à l'encontre de clients et de collaborateurs, affaire ayant donné lieu à des dispositifs de collecte illicites de données notamment. Le cadre de contrôle interne antifraude s'appuie également sur un environnement normatif structurant en termes de conformité du dispositif antifraude : le Code pénal et le Code du travail indiquent ce qui peut être fait tout comme les réglementations, le Code monétaire et financier et la loi Sapin II. Le RGPD fournit aussi des garde-fous pour éviter un traitement systématique et excessif ainsi que des risques de collecte de données avec détournement de finalité. En soi, faire de la lutte contre la fraude suppose d'abord de mettre à plat un référentiel d'obligations et de s'assurer que le dispositif de contrôle mis au point soit en phase avec ce référentiel. Seulement après, des contrôles peuvent être déclinés et mis en œuvre.

Notre étude fait aussi ressortir le fait qu'il n'est pas possible d'éviter la fraude ou la tentative de fraude, mais qu'il devient possible, par différentes techniques de contrôle, de la détecter et de la sanctionner.

Les sanctions doivent rester graduées, mais font aussi, comme l'évoquent nos cas, l'objet d'une communication plus large à l'ensemble des collaborateurs de

l'entreprise, et ce, en vue de créer une dissuasion ; comme l'évoque ce responsable RH de l'entreprise AV :

« Si nous communiquons à tous, c'est pour éviter de devoir encore sanctionner certains ! On se doit de faire connaître ce qui est fait même si ce n'est jamais évident à entendre, et que cela peut démotiver les équipes de savoir que cela est arrivé dans leur entreprise. Beaucoup sont attachés à leur entreprise et à leur outil de travail, c'est pour cela qu'ils comprennent ce qu'on fait pour lutter contre la fraude interne. »

Notre étude a permis de mettre en avant la nécessité de prévenir la fraude avant toute chose. Les sanctions pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat de travail, des plaintes au pénal, sont fréquentes. Ces sanctions auraient pu être évitées si le système de prévention avait été efficace : formation, communication sur les sanctions et sensibilisation.

Dans l'entreprise étudiée, compte tenu du contexte et de l'analyse des verbatims, nous pouvons formuler les recommandations suivantes :

- nommer des responsables en charge de la mise en place, de l'évolution et du contrôle des procédures de lutte contre la fraude ;
- s'approprier les procédures de détection des cas de fraude permettant une identification *a priori* des indices, anomalies ou signalements ;
- adapter ses pratiques de contrôle interne et mettre en place les sanctions adaptées (résiliation de partenariats, sanctions disciplinaires) ;
- identifier les points de vigilance et créer des alertes adaptées est aussi nécessaire pour générer une véritable capacité d'analyse des opérations nombreuses dans lesquelles les fraudes peuvent résider ;
- organiser le transfert de l'information en interne et auprès des partenaires pour encadrer la lutte contre la fraude et faciliter son traitement ;
- mettre en place des formations adaptées de *reporting*, de contrôles réguliers et de coopération ;
- constituer des bases de données sur les actes et les personnes concernées par le risque de fraude interne dans le cadre de la souscription et de la gestion ;
- maîtriser la recherche des éléments de preuve selon des procédures d'investigation encadrées (données sensibles, interlocuteurs, prestataires externes, durées) ;
- sanctionner en identifiant les procédures concernées et autorités compétentes ;
- communiquer sur les sanctions encourues.

La mise en œuvre d'outils de prévention et de sanctions suppose au préalable une réflexion sur le principe de proportionnalité (défini par la directive européenne 2009/138/CE dite « Solvabilité II » relative au contrôle des organismes d'assurance, et par le RGPD, concernant le dimensionnement du traitement aussi appelé principe de minimisation), et doit intervenir dans le cadre de la protection légitime des intérêts de l'entreprise et rester proportionnée au but recherché. Le contrôle technologique suppose également l'acceptation par les collaborateurs. Une information claire et transparente sur les processus de prévention ainsi que sur les sanctions, à titre préventif au-delà des

<sup>(1)</sup> [https://www.lepoint.fr/justice/surveillance-de-masse-jugement-attendu-au-proces-ikea-15-06-2021-2430972\\_2386.php](https://www.lepoint.fr/justice/surveillance-de-masse-jugement-attendu-au-proces-ikea-15-06-2021-2430972_2386.php)

aspects réglementaires, sera indispensable. Comme l'évoque ce responsable RH :

« Oui, nous communiquons régulièrement sur ce dispositif antifraude. On gère des produits de placement alors cela doit se savoir qu'on ne peut pas faire ce qu'on veut et qu'on est susceptibles d'être contrôlés. La réglementation nous aide, de vous à moi, et l'appui de la direction fait toute la différence. Dans d'autres entreprises, ce sujet est un peu l'*omerta*. Personne n'en parle. L'idée même de former les gens à prévenir ce risque de fraude interne est parfois mal vu, alors même qu'il ne faut pas s'en cacher, dans toutes les entreprises, cela peut exister ! On a donc notre rôle à jouer pour rappeler régulièrement qu'on est là, qu'on vérifie avec le contrôle interne et qu'on sera intraitables face à ce type de situation. »

Une telle organisation, si elle montre une vraie volonté de progresser face au phénomène de la fraude en s'appuyant sur le cadre réglementaire assurantiel précité, présente toutefois un niveau de structuration moins avancé que dans d'autres secteurs réglementés plus longtemps auparavant tels que le secteur bancaire. En effet dans le monde bancaire, le règlement CRBF 97-02 suivi par l'arrêté du 3 novembre 2014 (et les textes ultérieurs) ont entendu davantage encadrer et structurer les pratiques du contrôle interne bancaire face au phénomène de la fraude. L'organisation même de la gouvernance des contrôles et éléments de maîtrise du risque de fraude est ainsi imposée par la réglementation, et les opérations les plus à risque (mouvements de comptes, octroi de crédit, banque au quotidien, émission et envoi des chèques) font l'objet de plusieurs dizaines de contrôles imposés par les textes avec les *reportings* et systèmes d'alerte associés. Nous en déduisons donc que plus un contexte normatif est ancré, plus les contrôles sont institutionnalisés. Également, cette institutionnalisation des contrôles conduit peu à peu à structurer la réponse aux risques opérationnels comme la fraude. Le cas d'usage mobilisé se situe tout à fait dans cette logique de conglomérat financier mêlant entité assurantielle et entité bancaire. Dans ce cadre, la gouvernance des risques et du contrôle de la banque impliquait de renforcer ces aspects en s'inspirant du dispositif de contrôle interne bancaire. Toutefois, le principe de spécialisation prévalant, les mesures de contrôle devaient néanmoins être adaptées à la réalité des opérations assurantielles, mais en gardant une approche similaire de la gouvernance des contrôles mis en place et une méthodologie de contrôle harmonisée entre assurance et banque.

### **Perspectives théoriques : la lutte contre la fraude interne, la pratique exacerbée mais néanmoins nécessaire du « travail du négatif »**

Sur le plan théorique, les éléments portés par notre étude de cas interrogent sur plusieurs aspects. Notamment, comme le relève Green (2011), la difficulté de définir et de mettre en œuvre certains dispositifs pour ce qui est parfois qualifié de « travail du négatif », soit des dispositifs dont personne ne souhaite réellement la survenance dans une organisation, mais qui sont pour autant nécessaires. La fraude interne par son dispositif de contrôle relève de cette catégorie : elle reste difficile à détecter, et malgré les efforts importants

pour sa détection, elle n'amènera que des difficultés supplémentaires une fois détectée : comment sanctionner justement les fraudeurs internes sans donner un sentiment d'injustice ? Évitera-t-on d'autres cas ? Jusqu'où communiquer ? Peut-on vraiment dissuader les fraudeurs de frauder malgré de lourds investissements comme le relève l'étude de la compagnie AV qui a surtout révélé des cas, en a sanctionné d'autres, mais sans jamais avoir une garantie totale d'évitement et de traitement de toutes les situations. Ce responsable commercial en assurance-vie l'évoque en ce sens :

« Vous aurez beau mettre en place une batterie de contrôles, qui sont parfois anti *business*, cela n'empêchera jamais la personne malintentionnée de passer à l'acte. Votre dispositif permettra de dissuader les opportunistes et de détecter les spécialistes de la fraude. Soyons lucides sur cela. La question est plutôt quand cela arrivera et saura-t-on voir la fraude si possible avant de perdre l'argent, et sinon peu de temps après sa survenance. On doit faire confiance à nos collaborateurs, mais cela suppose de les connaître. On parle beaucoup de "Connaissez vos clients" dans notre secteur, il y a aussi le "Connaissez vos collaborateurs" : tous ceux qui ont des difficultés financières personnelles ou des mésententes avec le management sont plus enclins à passer à l'acte. Il faut travailler sur ce genre d'atypismes, en restant prudents je pense. »

À la manière des paradigmes foucauldien, il reste complexe de surveiller, et on ne peut surveiller raisonnablement de manière permanente. La surveillance crée de la sanction, parfois aussi appelée punition, mais la sanction autoalimente un cycle de surveillance avec cette difficulté de devoir en permanence envisager la possibilité de faille dans ce dispositif de contrôle et de sanction (Foucault, 1975 ; Le Texier, 2011). Les travaux fondateurs de Foucault nous amènent à resituer l'importance de mettre en question chaque dispositif de contrôle pouvant conduire à des sanctions, voire à des privations de liberté, à la lumière des objectifs, des risques, du dimensionnement de tels dispositifs. Sans réflexion, de tels dispositifs seront contreproductifs. Le cas de la lutte contre la fraude met bien en exergue cette tension dans la recherche de la détection et l'évitement du sentiment de surcontrôle dans lequel les collaborateurs pourraient se sentir enfermés. À cet égard, nous pouvons évoquer plusieurs garde-fous présents dans des recherches récentes : Dufour et Laffort (2021) évoquent bien le fait que la fraude, même si elle reste un sujet essentiel à traiter, n'est que l'un des risques de l'entreprise et que si l'on souhaite libérer la parole face à ce phénomène, cela suppose bien plus de pédagogie et de dialogue que de contrôles et de sanctions, dans la mesure où il n'existe aucune méthode parfaite pour gérer ce risque. En outre, les travaux de Jacquinet (2011) et de Jacquinet *et al.*, (2011) nous interpellent avec force sur l'importance de ne pas considérer la fraude comme un dispositif uniquement de détection et de sanction. La bienveillance est un meilleur remède à la prévention que la seule sanction, et elle permet en outre davantage d'associer les collaborateurs soucieux de bien faire à partager leurs craintes sur certains risques plutôt qu'à les taire par peur d'être eux aussi sanctionnés. Nous pourrions donc

considérer au regard de ces réflexions que si détection et sanction sont dans l'ordre naturel de la lutte contre la fraude interne, la meilleure des préventions face à ce risque réside dans la pédagogie, et non uniquement dans la dissuasion. Cette dualité de la prévention en tant que dissuasion ou en tant que pédagogie est une avenue de recherche future intéressante pour le risque de fraude interne comme objet de recherche.

## Conclusion

Nous avons cherché à établir quelles procédures sont mises en œuvre afin de dissuader efficacement les collaborateurs, et si les sanctions appliquées sont suffisantes. Cette thématique, loin d'être récente, notamment au regard des forts enjeux liés à la qualité du contrôle interne (Caplan, 1999), reste d'actualité et riche de perspectives en recherche en gestion.

Notre objectif était de proposer des outils de contrôle permettant de dissuader les salariés de frauder en interne, et de déterminer quelles procédures et quels outils de dissuasion efficaces mettre en œuvre. Il s'agira également de définir quelles sanctions dissuasives appliquer.

Notre hypothèse était que les fraudeurs ne sont pas suffisamment sanctionnés et que les procédures de prévention sont défaillantes. La revue de littérature a relevé l'importance de définir la fraude en interne, la nécessité de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de le compléter avec des formes de contrôle technologique.

Notre recherche qualitative exploratoire permet de conclure que les cas sont parfois difficiles à identifier, mais qu'un dispositif multidimensionnel de contrôle est essentiel pour la détection, la dissuasion, voire la sanction. Comme décrit dans la littérature, le contrôle peut prendre plusieurs formes : contrôle organisationnel, contrôle normatif et contrôle technologique. La loi Sapin II a d'ailleurs contribué à mettre en place un cadre normatif contraignant. Les sanctions seront mises en œuvre par l'employeur (sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement) ou par les tribunaux. Ce fut le cas dans la très médiatisée affaire Kerviel<sup>(2)</sup>, et est fréquemment le cas dans des incidents de fraude interne moins médiatisés. Notre étude a également démontré que les sanctions permises par la loi ne dissuadent pas nécessairement les fraudeurs. Les sanctions relevées (licenciement pour faute grave assez fréquemment) sont en conformité avec la jurisprudence. Nous proposons ainsi une typologie des mécanismes de contrôle interne et de leurs enjeux.

Mettre en place des procédures en amont apparaît en revanche comme un outil efficace de prévention. Les organisations devront rester vigilantes néanmoins en ce qui concerne le respect du RGPD. Il s'agira de co-construire avec les collaborateurs une culture du risque, rendant la faute inacceptable, basée sur la responsabilisation comme proposé par Dufour et Laffort (2016). Cela correspond à une forme de contrôle

social. Le contrôle social s'appuie sur les règles organisant la vie collective. Il consiste à amener les individus à respecter ces règles appelées normes et sous-tendues par des valeurs. Les comportements qualifiés de déviants, qui transgressent une règle en vigueur dans un groupe, seront sanctionnés. Le contrôle social a pour fonction d'encourager le respect des règles sociales et de décourager leur transgression. Le contrôle social est donc un facteur de cohésion sociale, c'est-à-dire ce qui cimente l'organisation, ce qui permet à ses membres de travailler ensemble. Si les contrôles augmentent sans dégrader la confiance, l'employeur peut s'attendre à une meilleure détection et participation des salariés qui révèlent les problèmes potentiels.

## Bibliographie

- BENTHAM J. (1791), *Panoptique*.
- BLAIS M. & MARTINEAU S. (2006), « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, n°26, pp. 1-18.
- CAPLAN D. (1999), "Internal controls and the detection of fraud management", *Journal of Accounting Research*, 37(1), pp. 101-117.
- CAPPELLETTI L. & DUFOUR N. (2020), « L'institutionnalisation des normes prudentielles. Résultats d'une recherche-intervention au sein d'une mutuelle intégrant Solvabilité II », *Finance Contrôle Stratégie*, en ligne.
- CHIAPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 2, pp. 51-74.
- COGLAN D. & BRANNICK T. (2014), *Doing Action Research In Your Own Organization*, Sage.
- DIARD C. & DUFOUR N. (2022, à paraître), « Technologies de contrôle : un enjeu organisationnel de lutte contre la fraude interne ? », *Revue Management Avenir*, n°130, Août.
- DORMINEY J. *et al.* (2012), "The evolution of fraud theory", *Issues in Accounting Education*, 27(2), pp. 555-579.
- DUFOUR N. & LAFFORT E. (2016), « La prévention de la fraude dans les établissements financiers, un enjeu d'appropriation croisée », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°124, juin, pp. 14-28.
- FISHBZEN M. & AJZEN I. (2010), *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*, Psychology Press.
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard.
- GIRIN J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *AFCET*, 10 mars : pp. 1-9.
- GREEN A. (2011), *Le travail du négatif*, Les Éditions de Minuit.
- JACQUINOT P. (2013), « La bienveillance, un remède antifraude ? Une analyse compréhensive étayée par un cas d'intégrité occupationnelle », *Revue française de gestion*, 231(2), pp. 103-116.
- JACQUINOT P. *et al.* (2011), « La diffusion de la fraude en entreprise : le cas de la collusion tacite », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 104(2), pp. 85-94.
- LAFFORT E. & DUFOUR N. (2021), « Prise en compte de la fraude dans les organisations : comment libérer la parole ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 307-308(1-2), pp. 107-115.
- LANGVIN P. & NARO G. (2003), « Contrôle et comportements : une revue de littérature anglo-saxonne. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion », *halshs-00582794*.

<sup>(2)</sup> Cass.soc. 17-3-2021, n°19-12.586 FS-D, K. c/ Sté Générale

LE MAUX J., SMAILI N. & BEN AMAR W. (2013), « De la fraude en gestion à la gestion de la fraude. Une revue de la littérature », *Revue Française de Gestion*, 39(231), pp. 73-85.

LE TEXIER T. (2011), « Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale », *Revue de philosophie économique*, vol. 12, pp. 53-85.

MEYER V., DIARD C. & ROST D. (2022), « Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19 », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, septembre, pp. 35-46.

OUASHIL M. & OUHADI S. (2019), « Le contrôle interne face à l'émergence de nouvelles formes des risques: cas de la fraude », *RFG*, 2(2), pp. 805-819.

OUCHI W. G. (1980), "Markets, bureaucraties and clans", *Administrative Science quarterly*, 25(1), pp. 129-141.

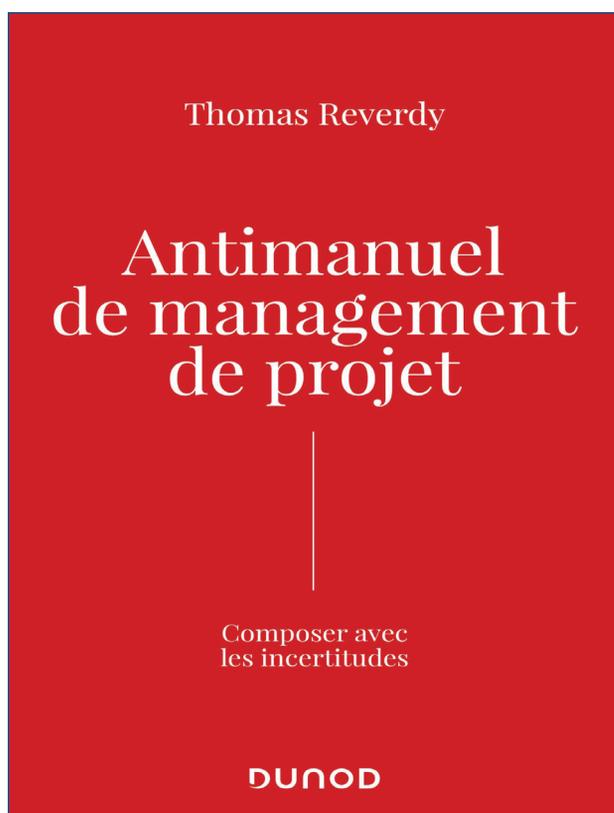
ZAWADZKI C. (2013), « La maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels : Le cas d'une PME familiale », *RFG*, n°231, pp. 117-131.

# Mosaïque

## La relation à l'incertitude au cœur du management de projet

À propos de l'ouvrage de  
Thomas REVERDY,  
*Antimanuel de management de projet :  
Composer avec les incertitudes*, Dunod,  
2021, 288 p.

Par Thierry BOUDÈS  
Professeur, ESCP



© Éditions Dunod

Comment gérer avec succès et de façon raisonnée un processus nouveau et risqué ? C'est le paradoxe du management de projet. Comme le souligne avec malice le gourou américain du management de projet Harold Kerzner (2009, p. 4) : « La gestion de projet, c'est l'art de créer l'illusion que tout résultat procède d'une série d'actes prédéterminés et délibérés alors qu'en fait, c'est un pur coup de chance. »

L'ouvrage de Thomas Reverdy explore ce paradoxe entre incertitude et impératif de rationalisation. « Plutôt que de pointer des écarts par rapport à une conduite idéale de projet, cet ouvrage montre que le

déni de l'incertitude est la principale pathologie de la conduite de projet. Il ne faut pas voir en ce déni une attitude psychologique défensive, mais le résultat des exigences de la vie organisationnelle et d'une culture de management fondée sur une forte exigence de rationalité des décisions et de prévisibilité, qui laisse peu de place à l'incertitude » (p. 9). Fondé sur une centaine d'entretiens portant sur huit enquêtes, ce travail pointe les questions auxquelles chaque projet doit trouver une réponse. Nous prenons le parti de reprendre ces questions et de proposer au lecteur un petit guide des réponses qu'il lui faudra apporter afin de mener à bien son prochain projet. Nous reprenons la structure proposée par l'ouvrage : « le travail d'anticipation en amont, le quotidien des étapes de réalisation et la gestion des alertes qui menacent la réalisation des objectifs » (p. 9).

### Le travail d'anticipation et la définition des engagements

Étymologiquement, projeter, c'est jeter vers l'avant, donc vers le futur. Ce sont les commanditaires du projet qui portent cette projection : qui sont-ils ? Ont-ils la légitimité et le pouvoir de faire advenir cette projection, notamment d'apporter les ressources ? Cette projection se fait au nom d'un progrès : quelle est la promesse du projet ? Qui est censé profiter de ce progrès ? Est-ce que cette amélioration se répartit équitablement entre les différents acteurs ? Répondre à ces questions suppose, d'une part, d'explorer la demande que le projet entend satisfaire et, d'autre part, d'organiser la sensibilité du projet envers les différentes parties prenantes qui vont s'estimer concernées par le projet, et qui voudront aller, pour certaines, jusqu'à jouer un rôle dans sa gouvernance. L'ouvrage cite en exemple le projet Terragr'eau, autour de la commune d'Evian. « [...] il a été encouragé au départ par un besoin de maîtriser les pollutions liées à l'épandage pour protéger la nappe phréatique qui alimente les sources d'Evian. Les investissements proviennent principalement de Danone et des collectivités locales. Une trentaine d'agriculteurs participent par l'apport de leurs déchets agricoles et par l'utilisation du digestat » (p. 59). Pour pouvoir juger si le projet mérite d'être engagé et le justifier auprès des parties prenantes, il faut parvenir à estimer les coûts et les revenus qu'il va générer. Or comme le dit l'adage, la prévision est difficile surtout lorsqu'elle concerne l'avenir (aphorisme attribué à l'humoriste Pierre Dac). C'est un exercice délicat : la méta-étude citée par l'ouvrage montre que dans le cas des projets de grandes infrastructures ferroviaires, les prévisions de trafic sont surestimées de 40 % en moyenne (Flyvberg *et al*, 2005, cités p. 82, Dumez, 2012, pour une mosaïque). Pour un prochain projet, il convient dès lors de considérer avec attention les hypothèses permettant de prédire les revenus, les coûts et le taux d'actualisation pour calculer le ROI. L'ouvrage montre qu'en la matière, il s'agit plus d'un art que d'une démarche parfaitement rationalisée.

## Tenir ses engagements

La gestion de projet moderne distingue « la phase amont de préparation, conduisant à la décision d'engager le projet » (p. 109) de la phase de conception détaillée et de production du résultat du projet. « Dans cette seconde phase, l'acteur principal n'est plus le promoteur du projet ou ses commanditaires, mais le chef de projet [...]. À lui de convertir des promesses séduisantes, dont la faisabilité est encore bien théorique, en réalisations tangibles » (p. 109). Dans ce cheminement, deux écueils guettent le chef de projet : d'une part, la « dérive bureaucratique » fait que « l'organisation par projet perd sa spécificité, la conformité aux règles remplace la dynamique d'engagement collectif, l'autonomie est considérablement réduite » (p. 119). Le chef de projet devient un exécutant contraint. À l'inverse, la « dérive entrepreneuriale » conduit « le chef de projet à compenser sa faible légitimité organisationnelle par une appropriation excessive des objectifs de résultats, ce qui peut entraîner les équipes dans des aventures risquées [...] en prenant des risques techniques ou en mettant en danger leur propre santé » (p. 119).

Pour tenir ses engagements, le chef de projet doit puiser dans trois types de ressources : techniques, humaines et symboliques, les trois s'influençant mutuellement. Par exemple, le mythe de « l'homme-mois » sous-estime systématiquement les enjeux d'interaction entre individus et de développement de compétences. L'ouvrage donne l'exemple de réacteur nucléaire – EPR – de Flamanville. C'est le premier projet de ce type depuis deux décennies. Il faut rediffuser et redévelopper des compétences qui se sont réduites au fil du temps du fait du faible niveau d'activité. De jeunes ingénieurs sont embauchés massivement. Mais l'entreprise doit affronter un taux de *turnover* auquel elle n'était jusqu'alors pas habituée. « Ce *turnover* s'explique par un formalisme croissant qui n'est pas toujours bien vécu par les recrutés. [...] Enfin, l'entreprise a cherché à recruter des ingénieurs provenant des écoles les plus prestigieuses, en souhaitant bénéficier des capacités d'apprentissage censées être plus rapides. Mais ces jeunes ingénieurs n'ont pas accepté d'entrer dans l'apprentissage fastidieux de connaissances techniques peu scientifiques, transmises par des ingénieurs expérimentés mais ne provenant pas d'écoles aussi prestigieuses » (p. 133).

L'approche « agile » des projets cherche depuis les années 2000 à trouver des parades à l'écart entre la définition et la tenue des engagements. C'est la difficulté que rencontre la logique séquentielle de gestion de projet fondée sur la distinction entre conception et réalisation séparée par un cahier des charges formalisé. Cette difficulté provient de deux problèmes : « certaines décisions contraignantes ne sont pas optimales » et « les allers-retours sont beaucoup plus nombreux que la représentation séquentielle ne le suppose » (p. 167). L'approche agile procède en privilégiant « la coordination informelle entre développeurs et la visibilité des activités » (p. 177). Mais l'ouvrage montre à partir de

l'étude d'une société de 650 salariés spécialisée dans le marketing digital et la conception de sites Internet que l'approche agile n'épuise pas pour autant les enjeux humains et symboliques qui peuvent compliquer la communication entre experts de spécialités différentes (Kellog *et al.*, 2006). « Tous les professionnels n'ont pas la même attitude face à l'exigence de rendre visible en permanence l'avancement de son travail. Si cette exigence est partagée par les chargés d'affaires, les planificateurs et les informaticiens, [...] ce n'est pas le cas des designers. [...] Ils souhaitent développer leurs idées de manière autonome, et pouvoir les "signer". [...] La présentation prématurée de leur travail freine leur capacité à produire un travail original ou peut être perçue comme affectant leur réputation [...] ils résistent à mettre en ligne des réalisations provisoires » (p. 180).

## Faire face à l'inattendu

Plus le projet avance dans sa phase de réalisation, plus l'irréversibilité s'accroît, notamment parce que des ressources croissantes sont engagées. Dans cette phase, trois ombres planent sur le projet, et menacent sa capacité à entendre les alertes et faire face avec succès aux aléas : l'escalade dans l'engagement, la normalisation des déviations et le silence organisationnel. L'escalade dans l'engagement désigne le phénomène qui consiste à investir de plus en plus dans un projet à mesure que celui-ci rencontre des difficultés : l'idée consiste à ne pas perdre l'investissement déjà consenti et à sauver la face des porteurs et commanditaires du projet. La normalisation des déviations relève du phénomène de la petite fuite d'huile : sa voiture perd de l'huile en petite quantité depuis toujours depuis qu'il l'a achetée d'occasion. Au fil du temps, le conducteur y voit un phénomène « normal », qu'il néglige. Or, une perte d'huile est un phénomène qui met en question la sécurité du véhicule. C'est le phénomène que Vaughan (1996) place au centre des dysfonctionnements ayant conduit à l'explosion de la navette Challenger en 1986. Le silence organisationnel renvoie à l'incapacité d'exprimer dans l'organisation un avis divergent par peur des conséquences en termes de relations sociales ou de réaction de la hiérarchie. Il conduit à minimiser, voire taire les alertes. Comment minimiser ces phénomènes sur son projet ? Soulignons-en trois parmi d'autres.

- Premier levier, « éviter l'inversion de la charge de la preuve » : « En amont du projet, il est demandé au chef de projet et aux ingénieurs d'apporter la preuve que les risques seront maîtrisés, mais au cours de projet, c'est à celui qui exprime une alerte d'apporter la preuve que le risque existe bel et bien » (p. 225).
- Deuxième levier, privilégier des systèmes d'incitation qui incitent à révéler l'incertitude, plutôt que la cacher, surtout dans la phase de conception détaillée dont l'issue établit de nombreuses irréversibilités.
- Troisième levier, promouvoir la confiance, qui permet de fluidifier les relations et donc de mieux prendre en compte les incertitudes.

## En conclusion

Comment renforcer la résilience des projets face aux aléas ? L'ouvrage suggère les voies suivantes : « Quand les promoteurs des projets et les commanditaires partagent leurs incertitudes avec les parties prenantes. Quand les chefs de projets et les commanditaires ne cherchent pas à obtenir un engagement des collaborateurs sur une formalisation illusoire des objectifs et des modalités de réalisation, mais qu'ils invitent à assumer collectivement des paris prudents, en se donnant les moyens de revisiter les engagements. Quand les équipes projets sont encouragées à réajuster en temps réel, en collaboration avec les commanditaires, les objectifs et les moyens, à rendre compte des alertes, des décalages et des aléas, et à adopter des stratégies qui évitent de se retrouver prisonnières par des choix irréversibles. Dans ces situations, les projets possèdent une plus grande résilience face aux aléas » (p. 266).

Il est frappant de constater que les difficultés des projets à apprivoiser l'incertitude perdurent en dépit des constats récurrents de la recherche en gestion depuis plus de trois décennies. Malgré les progrès des technologies en général et des technologies de l'information et de la communication en particulier, la coordination en situation de projet reste un défi. Est-ce en raison d'une incapacité collective à trouver les « bonnes » méthodes ou bien est-ce l'accroissement de la complexité des projets qui rehausse constamment le niveau de défi ? Un bon thème d'introduction pour un prochain manuel de gestion de projet.

## Bibliographie

- DUMEZ H. (2012), « Les méga-projets », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, décembre, pp. 72-74.
- FLYVBJERG B., SKAMRIS HOLM M. K. & BUHL S. L. (2005), "How (in)accurate are demand forecasts in public works projects? The case of transportation", *Journal of the American planning association*, 71(2), pp. 131-146.
- KELLOGG K. C., ORLIKOWSKI W. J. & YATES J. (2006), "Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations", *Organization science*, 17(1), pp. 22-44.
- KERZNER H. (2009), *Project management: A systems approach to planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley.
- VAUGHAN D. (1996), *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*, University of Chicago Press.

# GÉRER & COMPRENDRE



n° 146 - Décembre 2021

## Réalités méconnues

Identifier le talent des opérateurs de production :  
l'apport du mémoire de terrain

**Jocelyne YALENIOS**

Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la  
diversité : le cas du handicap

**Nathalie MONTARGOT et Gaëlle REDON**

## L'épreuve des faits

Du silence organisationnel à la colère déontique :  
la prise de parole du *whistleblower*

**Philippe JACQUINOT et Arnaud PELLISSIER-TANON**

La flexibilité stratégique proactive et réactive pour faire  
face à la turbulence de l'environnement

Le cas de la « fuite des cerveaux » en Tunisie

**Fadia BAHRI KORBI**

## Aures temps, autres lieux

L'émergence de l'équipe dans les théâtres de prise de vues  
cinématographiques (1905-1914)

**Samuel ZARKA**

## Mosaïque

**Des initiatives locales en quête d'un monde meilleur**

Compte-rendu du livre de Béatrice BARRAS,

*Une Cité aux mains fertiles*, Valence, Éditions Repas, 2019

**Michel VILLETTE**

## L'affaire Ghosn

À propos de l'ouvrage de

Hans GREIMEL et William SPOSATO,

*Collision Course: Carlos Ghosn and the Culture Wars That  
Upended an Auto Empire*, Cambridge, Harvard Business  
Review Press, 2021

**Hervé DUMEZ**

**De l'agir gestionnaire des problèmes d'environnement**

À propos de l'ouvrage de Rémi BARBIER,

François-Joseph DANIEL, Sara FERNANDEZ,

Nathalie RAULET-CROSET, Laetitia GUÉRIN-  
SCHNEIDER & Maya LEROY,

*L'environnement en mal de gestion.*

*Les apports d'une perspective situationnelle,*

Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion,  
2020, 355 p.

**Kevin CAILLAUD**

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

<http://www.annales.org>

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED...

### [The career interview in the company: Understanding its \(non-\)uses by the employees](#)

**Axel Pohn-Weidinger & Marliese Weismann.**

While the recent reforms of the French vocational training system have been widely commented on, their concrete effects within enterprises have rarely been analyzed in depth. Based on a comprehensive and comparative survey carried out in two industrial firms, this paper analyzes the (non-)use of one of these reforms' key instruments: The career interview. It shows that these (non-)uses are structured by employees' experience of internal mobility and of changes in work organization, as well as by their relationship with the firm.

### [Skills related to the practice of social dialogue: State of the literature and avenues for research](#)

**Christelle Havard.**

The quality of social dialogue in companies depends in part on the skills of its actors. What is the current state of research on the skills associated with social dialogue? The aim of this article is to review the literature on social dialogue skills and to identify the heuristic fields that have not yet been explored. It is shown that research exists on individual negotiation skills and on individual trade union knowledge, but also on the strategic capacities of trade unions. Furthermore, the literature deals significantly with the modalities of development of trade union skills. Several avenues for research are then identified to fill in the blind spots in research on managerial social dialogue skills, collective social dialogue skills, and certain unexplored areas of social dialogue.

## TRIAL BY FACT

### [Analysis of stakeholder relationships in an entrepreneurial project](#)

#### [The case of the digital platform "Location Rétro Mariage"](#)

**Odile Paulus & Coralie Haller.**

Relationships between an entrepreneur and their stakeholders have been studied in entrepreneurship through business models (Osterwalder and Pigneur, 2010), effectuation (Sarasvathy, 2001), dialogics (Bruyat, 1993), and the processual approach (Steyaert, 2007). We propose to characterize these relationships through the lens of anthropologist Ingold's (2017b) theory of life in society. The latter distinguishes two possible modes of relationship: One (correspondence)

is adaptive, effectual, dialogical, and the other (hylemorphism) is planned and causal. The modes of relationship between an entrepreneur, their customers, and suppliers are analyzed in the context of the creation and development of a digital platform, "Location Rétro Mariage" (LRM). Four sources of data were mobilized: The entrepreneur's introspective account, a descriptive statistical analysis of 27 suppliers completed by 10 semi-structured interviews and 310 online customer reviews. Our results indicate that both modes of relationship are present from the perspective of the three stakeholders. However, at the start of the project, the entrepreneur had a correspondence/dialogue/effectual behavior. With time, growth, and success of the enterprise, he evolved towards a hylemorphic/causal behavior. This evolution was not perceived by suppliers who emphasized the role of digitization in the systematization of relationship modes. They perceived the maintenance of the contractor's attention, notably thanks to possible derogations according to their needs, and the continuity of a friendly and close corporate culture.

### [Telecommuting and emerging forms of control: The case of the banking and financial sector during the Covid-19 health crisis](#)

**Vincent Meyer, Caroline Diard & Dounia Rost.**

On March 17, 2020, French companies suddenly placed their employees on full-time telecommuting following the first lockdown. This emergency reorganization was made possible by new information and communication technologies. But it also suddenly gave rise to new ways of organizing work, and in particular to new forms of control. The literature on telework tells us that such a change is traditionally accompanied by a strengthening of control by results. Our exploratory study of 17 employees in the banking and finance sector reveals a decline in performance control. While this decline can be explained in part by the singular context of the Covid-19 crisis, our study highlights the emergence of new forms of control by behavior (micro-management, increased number of meetings) and by inputs (increased number of training sessions). Above all, it highlights the strengthening of technological control and the emergence of a more diffuse form of self-control, through the co-construction of a corporate culture based on urgency and hyper-reactivity, a strong sense of accountability, and peer monitoring.

### [Internal fraud risks - How to effectively dissuade employees?](#)

**Caroline Diard & Nicolas Dufour.**

The current health crisis has increased the risk of fraud within organizations (cybercrime, accounting fraud, corruption, misappropriation of assets, etc.). Whether

it is external or internal, fraud puts the organization at risk, as well as its sustainability, its financial balance, and its reputation. Organizations have therefore set up internal control services to protect themselves from any internal fraud committed by their employees.

Employers organize prevention upstream in order to dissuade employees, and implement technological control tools (Diard and Dufour, 2022 forthcoming). The Labour Code provides for the possibility of sanctions. The objective of this contribution is to propose control tools to dissuade employees from committing internal fraud, and to determine which procedures and effective prevention tools to implement. It will also define which dissuasive sanctions to apply.

We hypothesize that fraudsters are difficult to sanction, and that prevention and internal control procedures are often perceived as deficient.

A qualitative study with 30 employees of a life insurance company confronted with internal fraud highlights the need to strengthen processes, to organize prevention, and to sanction.

## MOSAICS

**Thierry Boudès**

“On Thomas Reverdy’s *Antimanuel de management de projet : composer avec les incertitudes*”  
(FR: Dunod) 2021.

# Ont contribué à ce numéro



D.R.

## Caroline DIARD

est maître de conférences (qualification CNU 06), enseignante-chercheuse en management des ressources humaines et droit des affaires à l'ESC Amiens. Elle a obtenu en 2014 son doctorat en sciences de gestion, et a eu auparavant une expérience professionnelle en tant que DRH d'une société de biotechnologies et consultante. Ses domaines de recherche sont le télétravail, la vidéo-protection et l'influence des technologies de contrôle sur les salariés. Elle a coordonné l'aide-mémoire *Ressources Humaines* édité chez Dunod (3<sup>e</sup> édition, 2022). Elle a contribué à l'ouvrage sur la transformation digitale des ressources humaines, avec notamment le chapitre sur la vidéo-protection et celui sur le télétravail chez le même éditeur (2019).



D.R.

## Nicolas DUFOUR

est actuellement responsable de la gestion des risques et du contrôle interne dans une mutuelle d'assurance. Il est docteur en sciences de gestion (thèse de doctorat sur les risques opérationnels soutenue en 2015), et est professeur associé au CNAM (LIRSA). Il a également eu des activités d'enseignant-chercheur dans différentes écoles de management et instituts de formation : École Nationale d'Assurance, IFPASS, AFGES, AMRAE Formation. Parallèlement, il est aussi l'auteur de plus de 130 publications académiques et professionnelles dans des revues telles que *Recherches en sciences de Gestion, Management & Avenir, Gérer et Comprendre*. Ses recherches portent actuellement sur l'influence des normes et réglementations sur la gestion des entreprises, ainsi que sur la gestion des risques opérationnels, plus spécifiquement la fraude. Des années de pratique de la gestion des risques et du contrôle interne dans le secteur de l'assurance l'ont également conduit peu à peu à se tourner vers la question des risques RH, qui constitue une catégorie plus complexe et difficile à appréhender en entreprise. Un environnement en forte mutation et de nombreuses réformes réglementaires déstabilisent depuis quelques années les structures assurantielles, engendrant des réorganisations, du stress et une pression plus forte sur les collaborateurs des entreprises d'assurance.



D.R.

## Coralie HALLER

est enseignante-chercheuse en sciences de gestion à l'EM Strasbourg. Elle est responsable du master international "Wine Management & Tourism", du master « Management du Tourisme » et porteuse de la Chaire « Vin et Tourisme ». Ses travaux de recherche concernent le management des systèmes d'information et l'entrepreneuriat.



D.R.

## Christelle HAVARD

est enseignante-chercheuse en management des organisations et des ressources humaines. Ses recherches et publications concernent principalement des organisations de services (service public, service hospitalier, service de messagerie). Celles-ci sont abordées sous l'angle des changements dans les modalités de gestion du travail, des ressources humaines et des relations sociales, vécus par les acteurs de ces organisations. Les changements observés portent principalement sur les évolutions des relations de service (au client, au patient), sur les perceptions des transformations structurelles, sur la mise en place de pratiques responsables par les managers intermédiaires, et sur les évolutions des stratégies syndicales en matière de responsabilité sociale et environnementale.



D.R.

## Vincent MEYER

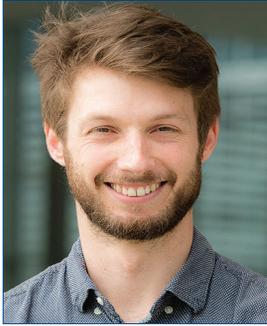
est enseignant-chercheur en gestion des ressources humaines et théorie des organisations à l'EM Normandie. Sa thèse de doctorat a été soutenue à HEC Paris et a reçu le prix Alan M. Rugman du Chercheur le plus prometteur de l'Academy of International Business en 2018. Il a d'abord travaillé pendant sept ans comme responsable des ressources humaines en France et en Chine dans les secteurs de la chimie et de la finance. Il est aujourd'hui directeur académique du master « Manager des Ressources Humaines » et Professeur Assistant à l'EM Normandie. Ses travaux de recherche se concentrent sur la gestion de la performance, la sociologie des outils de gestion et la digitalisation des pratiques de gestion des ressources humaines.



D.R.

### Odile PAULUS

est maître de conférences en gestion à l'EM Strasbourg, responsable du master « Entrepreneuriat » à l'EM Strasbourg et du master « Management et Gestion Publics » en partenariat avec l'IEP de Strasbourg. Ses recherches portent sur des questions de stratégie, de gouvernance et d'enseignement à l'entrepreneuriat en lien avec l'anthropologie.



D.R.

### Axel POHN-WEIDINGER

est maître de conférences à l'Institut de sociologie à l'Université de Strasbourg. Après avoir soutenu une thèse intitulée *Écrire dans les plis du droit social : une sociologie du dossier*, il a participé à un projet de recherche ANR-DFG sur les parcours des salariés dans les entreprises multinationales en France et en

Allemagne. Ses recherches actuelles portent sur l'institution de l'*ombudsman*, ainsi que l'accès et le rapport à la justice administrative en Europe.

**Dounia ROST** est chargée de développement RH au sein du Groupe La Banque Postale. Diplômée du master spécialisé « Manager des Ressources Humaines » de l'EM Normandie en 2020 et après une première expérience professionnelle dans le secteur de la finance, elle occupe aujourd'hui des fonctions généralistes en ressources humaines au sein de la filiale Assurance du Groupe La Banque Postale.



D.R.

### Marliese WEISSMANN

est chercheuse à l'Institut de recherche sociologique (Soziologisches Forschungsinstitut) Göttingen (SOFI). Après avoir soutenu en 2015 une thèse intitulée *Appartenir. Stratégies d'agir des chômeur.e.s (Dazugehören, Handlungsstrategien von Arbeitslosen)*, elle a participé à un projet de recherche

ANR-DFG sur les parcours des salariés dans les entreprises multinationales en France et en Allemagne. Ses recherches actuelles se situent dans le domaine de la sociologie du travail et des organisations, ainsi que dans la sociologie des inégalités sociales.