

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)



- Les officines belges face aux « supermarchés du médicament »
- Les avis de salariés sur Glassdoor à l'épreuve de la fiabilité
- Une approche interactionniste des faits religieux au travail

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

N° 142 - DÉCEMBRE 2020

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Réalités méconnues

03

Les stratégies d'adaptation des pharmacies d'officine face à la concurrence des « supermarchés du médicament »

Le cas de la Belgique

Didier CHABANET, Steven COISSARD
et **Xavier WEPPE**

L'épreuve des faits

17

Les avis de salariés sur la plateforme Glassdoor, pour une lecture critique et contextualisée

Daniel PÉLISSIER

27

Les conflits d'intérêts à l'épreuve des lanceurs d'alerte : recherche-intervention dans le cadre de la réglementation Sapin II

Patrice CAILLEBA et **Nicolas DUFOUR**

39

La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ?

Lionel HONORÉ

50

Une quête de liberté sous contrainte
De PME familiales à la direction des ressources humaines d'un grand groupe européen

Michel VILLETTE

Mosaïque

62

De regroupements sectoriels en « méta-organisations »

À propos de l'ouvrage de Hervé Dumez et Sandra Renou, *How Business Organizes Collectively: An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK)/Northampton (MA), 2020, 145 p.

Lola DUPRAT

64

Sommes-nous tous condamnés à devenir des poissons rouges ?

À propos de l'ouvrage de Bruno PATINO, *La civilisation du poisson rouge. Petit traité sur le marché de l'attention*, Paris, Grasset, 2019.

Antoine MASINGUE

66

Dossier :

« L'entreprise de l'économie sociale et solidaire »,

Recma, n° 353, juillet 2019

Philippe EYNAUD

69

Traductions des résumés

71

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance
120, rue de Bercy - Télédéc 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 71
http://www.annales.org

François VALÉRIAN

Rédacteur en chef

Gérard COMBY

Secrétaire général

Alexia KAPPELMANN

Secrétaire générale adjointe

Magali GIMON

Assistante de rédaction

Myriam MICHAUX

Webmestre et maquettiste

Membres du comité de rédaction**François VALÉRIAN**

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 BOUDES,**

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 DUMEZ,**

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 - Ecole Nationale des

Ponts et Chaussées

Autres recteurs**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 JEUNEMAÎTRE

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,

ESC 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 PÉLISSÉ

GESTES (Groupe d'études sur le

travail et la souffrance au travail)

Brigitte PEREIRA

EM Normandie - IAE Caen

Xavier PHILIPPE

Neoma Business School

Grégoire POSTEL VINAY,

DGE

Gérard de POUVOURVILLE

ESSEC

Emmanuelle RIGAUD

LACRESSE,

Reims Management School

Jean-Claude SARDAS,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Jérôme SAULIÈRE

AFD

Blanche SEGRESTIN

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Jean-Pierre SEGAL

École des Ponts ParisTech,

chercheur au CNRS, Gestion et

Société

Jean-Baptiste SQUJET,

Reims Management School

Thierry WEIL,

Mines ParisTech, La Fabrique de

l'industrie

Photo de couverture :

Joachim Beuckelaer

(Anvers, vers 1534 – vers 1574),

La Pourvoyeuse de légumes,

Huile sur bois, vers 1563,

Valenciennes,

Musée des Beaux-Arts.

Photo © Erich Lessing/AGK

images.

Iconographie :

Christine

de CONINCK

Abonnements et ventes

COM & COM

Bâtiment Copernic -

20, avenue Edouard Herriot

92350 LE PLESSIS ROBINSON

Sébastien Rodriguez

Tél. : 01 40 94 22 22

Fax : 01 40 94 22 32

s.rodriguez@cometcom.fr

Mise en page : Myriam MICHAUX

Impression : EspaceGrafic

Éditeur Délégué :

FFE – 15 rue des Sablons

75116 PARIS – www.ffe.fr

Fabrication : Aïda PEREIRA

aida.perreira@ffe.fr

01 53 36 20 46

Régie publicitaire : Belvédère Com

Directeur de la publicité :

Bruno Slama – 01 40 09 66 17

bruno.slama@belvederecom.fr

UNE SÉRIE DES

ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

GÉRER & COMPRENDRE

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

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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 recteurs 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 lecteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes lecteurs 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-SOUSSION : 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

Les stratégies d'adaptation des pharmacies d'officine face à la concurrence des « supermarchés du médicament »

Le cas de la Belgique

Par Didier CHABANET, Steven COISSARD

IDRAC Business Lyon

et Xavier WEPPE

IAE Lille. Université de Lille

Après une longue période de stabilité, le secteur de la pharmacie d'officine connaît depuis plusieurs années en Europe une série de changements importants, qui déstabilisent le modèle économique traditionnel des pharmacies d'officine, essentiellement fondé sur la vente de médicaments. L'arrivée de nouveaux concurrents, de taille importante, autorisés à vendre des produits parapharmaceutiques à prix cassés, est l'un des principaux éléments qui fait craindre pour leur avenir. La Belgique, qui a ouvert le capital des pharmacies à des non-pharmaciens et qui a vu apparaître, à partir de 2014, des « supermarchés du médicament », est un excellent laboratoire d'analyse de ces bouleversements. À partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 26 pharmaciens et de représentants de la profession, nous nous interrogeons dans cet article sur les stratégies d'adaptation des pharmacies d'officine en Belgique, dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Nos résultats montrent que si la plupart d'entre elles procèdent à des ajustements de leurs pratiques qui n'impliquent pas une remise en cause de la logique économique traditionnelle consistant à vendre le plus de produits possible, d'autres développent des modèles alternatifs qui innovent dans la prise en compte des besoins spécifiques du patient et de son suivi.

Introduction⁽¹⁾

Après avoir vécu pendant plusieurs décennies un véritable « âge d'or », le secteur de la pharmacie d'officine connaît une série de bouleversements qui fragilisent en particulier les petites officines. Dans la plupart des pays européens, de nouveaux concurrents sont apparus et sont aujourd'hui autorisés à commercialiser, sous certaines conditions, des produits parapharmaceutiques. Parce qu'elle a ouvert le capital des pharmacies à des non-pharmaciens et autorisé la création de chaînes de pharmacies, la Belgique est l'un des pays qui permet d'analyser le mieux les effets de cette libéralisation sur les pharmacies d'officine. Cette situation préfigure ce qui pourrait advenir en France si cette dernière cède aux pressions de la Commission européenne et ouvre le capital

des officines (Reyes, 2010). Ce scénario est souvent présenté comme inévitable à terme, y compris par les pharmaciens eux-mêmes (Adenot, 2008).

Dans cet article, nous essayons de comprendre comment les pharmacies d'officine en Belgique ont fait évoluer leurs stratégies dans un contexte où la guerre des prix pratiqués par les chaînes de pharmacies ne leur permet plus d'être compétitives sur ce plan. Si, en tant que telle, la question de l'adaptation stratégique face à l'arrivée de nouveaux entrants sur un marché peut paraître classique, le cas étudié présente des spécificités qui rendent son analyse particulièrement intéressante. Les pharmacies d'officine ne constituent pas en effet un secteur comme les autres puisqu'elles exercent une activité commerciale tout en étant dépositaires d'un enjeu de santé publique (Debarge, 2011). Ces deux orientations en tension sont d'ailleurs constitutives de l'identité d'une profession qui s'interroge régulièrement

⁽¹⁾ Les données de recherche sur lesquelles ce papier est construit ont été produites dans le cadre de la Chaire FIDUCIAL créée à l'IDRAC Business Lyon, consacrée aux facteurs de succès des TPE en Europe.

sur ses missions, ses valeurs et donc ses pratiques (Reyes, 2016). Les logiques de concurrence à l'œuvre entre pharmacies d'officine renvoient donc à des enjeux qui les distinguent largement d'autres marchés, ne serait-ce qu'en raison de la dangerosité des produits vendus et du contrôle que les pouvoirs publics exercent sur le prix et les conditions de distribution des médicaments. En ce sens, comprendre comment certains pharmaciens d'officine parviennent à faire évoluer leur modèle, en même temps qu'ils maîtrisent la tension entre activité commerciale et mission de santé publique, concerne l'ensemble de la profession et peut suggérer des pistes de réflexion intéressantes pour tous ceux qui s'intéressent au devenir de leur métier et s'en inquiètent. Par ailleurs, notre recherche interroge les capacités d'adaptation de ces très petites entreprises (TPE) face à une double contrainte apparente. La première est liée à leur activité fortement régulée par les pouvoirs publics, ce qui limite le choix des possibles. La seconde renvoie davantage à la nature de ces TPE, que la littérature caractérise généralement par leur faible dotation en ressources (Marchesnay, 2014 ; Aldebert et Loufrani-Fedida, 2010), questionnant ainsi leurs possibilités de résistance ou de changement face à des concurrents dotés de moyens bien supérieurs.

Dans un premier temps, nous retraçons les changements auxquels les pharmacies d'officine doivent répondre depuis plusieurs années en Europe. Dans un deuxième temps, nous présentons les caractéristiques du secteur en Belgique, qui a vu apparaître en 2014 les premiers « supermarchés du médicament ». Dans un troisième temps, nous présentons le protocole méthodologique qui nous a permis d'interroger 22 pharmaciens et 4 représentants de la profession⁽²⁾ établis en Belgique. Dans un quatrième temps, nous montrons que si la plupart des pharmacies procèdent, face à la concurrence, à des ajustements qui n'impliquent pas une remise en cause de la logique économique traditionnelle consistant à vendre le plus de produits possible, d'autres développent des modèles alternatifs, qui renouvellent les relations avec les parties prenantes de leur territoire et cherchent davantage à satisfaire le besoin d'écoute, de conseils et de services de leur clientèle. Dans cette perspective, trois logiques d'adaptation sont détaillées, l'une que l'on peut qualifier d'éco-intégrative, l'autre qui se définit en termes d'utilité sociale et la dernière par la mise à disposition de services. Nous discutons ces différentes stratégies dans notre conclusion.

Un secteur en plein désarroi

Les difficultés auxquelles sont confrontées les pharmacies d'officine dans la plupart des pays de l'Union européenne (UE) sont bien documentées par la littérature spécialisée (Chabanet et Coissard, 2018). Elles sont de plusieurs ordres. Notons d'abord que les pharmacies qui disposaient il y a encore peu de temps

du monopole de la vente des médicaments et des produits parapharmaceutiques sont aujourd'hui aux prises non seulement avec les parapharmacies mais également avec les acteurs de la grande distribution, qui revendiquent ouvertement le droit de vendre les médicaments délivrés sans ordonnance, quand ils ne l'ont pas déjà obtenu comme en Grande-Bretagne (Amouric, 2016). L'émergence de groupements de pharmacies *low cost*, qui pratiquent une « guerre des prix » que ne peuvent suivre les officines indépendantes, est une autre source de difficultés (*Ibid.*). Par ailleurs, depuis 2014, l'UE oblige les États membres à autoriser, sous certaines conditions, le commerce en ligne de médicaments délivrés sans ordonnance. Ainsi, « la vente sur Internet s'est développée et représente une menace croissante » (Reyes, 2016) puisqu'en général seules quelques grosses pharmacies – ou chaînes pharmaceutiques – disposant de ressources supérieures à la moyenne ont profité de cette opportunité de marché (Geoffroy et Schmidt, 2015). Pire encore, les pharmaciens vivent dans la hantise d'une modification de la législation qui permettrait à des non-pharmaciens d'investir le commerce électronique de médicaments, comme cela se pratique déjà en dehors de l'UE. « La capacité de délivrer, sans rupture de stock, des produits rapidement (Amazon teste des livraisons en 24 heures et aussi des livraisons par drones de médicaments aux États-Unis), de façon entièrement traçable, donne potentiellement les moyens aux acteurs de la distribution en ligne de rentrer rapidement en concurrence avec les pharmacies » (Fondation Concorde, 2016).

Les modifications de comportements des consommateurs ne jouent pas davantage en faveur des officines, de plus en plus souvent confrontées à une clientèle qui a le sentiment – à tort ou à raison – d'être informée, voire compétente, et qui est parfois tentée de remettre en cause l'expertise du pharmacien (Hardey, 2004). La baisse du pouvoir d'achat que connaissent un grand nombre d'acheteurs potentiels, notamment depuis la crise économique de 2008, incite par ailleurs certains d'entre eux à comparer attentivement les prix (lorsqu'ils sont libres) et même à les négocier (Reyes, 2015). Dans l'ensemble, ces évolutions frappent plus durement les petites pharmacies, qui ne disposent pas de suffisamment de personnel pour couvrir tous les domaines et sont rarement les plus compétitives sur les tarifs proposés (Reyes, 2010).

Enfin, comme le souligne Reyes, « les modifications successives des politiques nationales de santé conduisent à l'effondrement des sources "historiques" de rentabilité des pharmacies » (2011). Un peu partout en Europe, la baisse tendancielle du prix des médicaments remboursés, l'augmentation de la part des génériques, ainsi que diverses autres incitations des pouvoirs publics pour diminuer les dépenses de santé déstabilisent le modèle économique traditionnel des pharmacies, essentiellement fondé sur la vente de médicaments. Si celle-ci reste dominante dans le chiffre d'affaires des officines, le modèle de la « pharmacie de services » tend à se développer (Louyot, 2013). En vertu de ce principe,

⁽²⁾ Nous présentons une liste détaillée des personnes interrogées en fin d'article.

le pharmacien est de plus en plus souvent amené à assurer un rôle de suivi thérapeutique, par exemple envers les personnes asthmatiques, ou de veille sanitaire auprès d'une population qu'on sait globalement vieillissante en Europe. Les nouveaux services que les pharmaciens doivent assurer et plus généralement l'ensemble des difficultés que le secteur officinal traverse depuis plusieurs années représentent autant de défis que les professionnels du secteur relèvent plus ou moins bien. Les compétences qu'ils doivent acquérir nécessitent « une formation et donc un investissement personnel que certains sont prêts à faire pour affirmer leur statut d'acteurs de santé » (Reyes, 2013). Beaucoup d'officines sont cependant confrontées à un problème structurel de taille et donc de ressources pour relever ces défis, si bien qu'on peut craindre que « les petites officines n'auront bientôt plus les moyens de lutter contre les multiples contraintes qui les menacent » (Reyes, 2010).

Pour l'instant, les officines indépendantes continuent de résister et de tirer leur épingle du jeu puisqu'elles sont toujours largement majoritaires dans l'UE, y compris dans les pays qui autorisent les regroupements de pharmacies ou la constitution de chaînes pharmaceutiques. À propos de l'industrie pharmaceutique en Belgique, Anne Vincent notait déjà en 1973 qu'« à côté des grandes entreprises, qui cherchent à diversifier leur production, subsistent un grand nombre de petites entreprises qui peuvent survivre, ou même prospérer en exploitant des "créneaux", c'est-à-dire des productions négligées par les grandes firmes ».

Le développement des « supermarchés du médicament » en Belgique

En Belgique, les chaînes de pharmacies sont déjà nombreuses et anciennes, tandis que le capital des pharmacies est ouvert depuis longtemps à des non-pharmaciens. De ce point de vue, il est particulièrement intéressant de voir comment les officines indépendantes résistent à cette concurrence et justifient leur raison d'être. En Belgique, toute personne ou société peut être propriétaire d'une officine à partir du moment où celle-ci est gérée par un pharmacien responsable. Le pays compte actuellement 4 937 officines pour 11 millions d'habitants, soit une pharmacie pour près de 2 150 habitants⁽³⁾.

On peut distinguer trois types d'officines : les pharmacies indépendantes ; les pharmacies mutualistes ou coopératives ; les pharmacies appartenant à des sociétés commerciales privées. La première catégorie est très nettement majoritaire, avec près de 4 200 officines, quasiment toutes adhérentes de l'Association Pharmaceutique Belge (APB). La deuxième catégorie représente environ 600 officines, liées à des réseaux mutualistes ou coopératifs

socialistes ou chrétiens, souvent constitués au début du XX^e siècle (CRISP, 1977). Elles sont regroupées au sein de l'Office des Pharmacies Coopératives en Belgique (l'OPHACO), qui est leur interlocuteur privilégié auprès des pouvoirs publics. À l'intérieur de cette catégorie, on peut distinguer plusieurs entités juridiques distinctes, notamment Multipharma, Pharma Santé et EPC Familia, qui avec respectivement environ 250, 100 et 45 officines, sont les regroupements les plus importants. La troisième catégorie correspond à des officines qui sont la propriété de groupes privés, à l'image de la société LloydsPharma, qui détient aujourd'hui près de 100 officines. Présente en Belgique depuis 2001, elle fait partie du groupe international Celesio, leader européen dans la répartition et la distribution pharmaceutique avec plus de 2 300 pharmacies. Outre ses propres officines, LloydsPharma a des liens commerciaux étroits avec près de 500 pharmacies indépendantes, à qui elle vend un certain nombre de services et de conseils.

Un nouvel acteur a fait irruption fin 2014 et est venu bousculer le marché établi : Medi-Market. Souvent surnommé le « supermarché du médicament », Medi-Market est présent sur 32 sites répartis sur l'ensemble du territoire national et se spécialise dans la vente de produits parapharmaceutiques. Certains magasins – les plus grands – se présentent sous la forme d'un bâtiment à deux entrées, l'une pour la pharmacie, l'autre pour la parapharmacie. À l'intérieur, la séparation entre les deux zones est matérialisée par une cloison transparente, mais un large passage permet aux clients de circuler aisément de l'une à l'autre. La superficie de ces enceintes atteint 800 à 1 000 m², soit près de dix fois la taille d'une officine moyenne. Comme dans une grande surface, le patient (ou le client ?) entre en prenant un caddie et se sert au milieu de rayons particulièrement fournis. Le choix des produits est immense, à des prix inférieurs d'au moins 20 à 30 % à ceux proposés par les autres officines. Medi-Market s'attaque ainsi aux deux catégories de produits pour lesquels la marge des pharmacies traditionnelles est la plus grande, à savoir la parapharmacie mais aussi les médicaments non remboursés, dont le prix maximum est fixé par les pouvoirs publics mais qui peuvent être vendus moins chers. Medi-Market a racheté il y a peu de temps les six officines Pharmalic – l'un des leaders de la vente en ligne – et se positionne donc clairement comme un acteur majeur sur ce créneau. À l'intérieur des pharmacies Medi-Market, un comptoir séparé est prévu pour retirer rapidement des commandes passées sur Internet, quand elles ne sont pas directement livrées à domicile.

Le fait que chaque lieu de vente Medi-Market comporte une parapharmacie autorise le groupe à lancer des campagnes publicitaires, y compris au travers des médias grand public, alors que la législation interdit aux pharmacies de faire la promotion de leur marque, de leurs produits ou de leurs services en dehors de l'officine. Beaucoup de pharmaciens considèrent que les pratiques de Medi-Market sont non seulement déloyales mais contreviennent à la déontologie de la

⁽³⁾ <http://www.apb.be/fr/corp/sante-publique/la%20pharmacie/Pages/nombre-de-pharmacies.aspx>

profession. La critique fondamentale porte sur l'insuffisance, voire l'absence, de suivi et de conseils prodigués aux clients. Au nom des intérêts des pharmaciens d'officine, en particulier de ceux qui sont indépendants, l'Ordre des Pharmaciens et l'APB – les deux instances représentatives – ont donc saisi le tribunal de commerce qui, le 6 octobre 2016, a déclaré l'ensemble de leurs requêtes irrecevables, « au motif que le concept [de Medi-Market] ne peut être attaqué comme tel, seuls des reproches précis et individualisés pouvant être formulés⁽⁴⁾ ». Qu'on le regrette ou qu'on s'en félicite, la justice a donc tranché et a en quelque sorte validé le modèle économique de Medi-Market. La guerre des prix lancée par ces « supermarchés du médicament », notamment sur les produits parapharmaceutiques, a une incidence sur les officines indépendantes qui ne possèdent pas les ressources pour s'aligner sur les tarifs pratiqués par les grands groupes.

Méthodologie de la recherche

Pour tenter de comprendre comment des pharmaciens indépendants font face à cette concurrence en tenant compte de la particularité de leur marché, nous avons adopté une démarche compréhensive (Dubet, 1994), qui se fonde essentiellement sur l'expérience des principaux acteurs concernés, c'est-à-dire les pharmaciens évidemment, mais aussi ceux qui les représentent. Vingt-six entretiens semi-directifs ont ainsi été réalisés, en tête-à-tête, entre novembre 2016 et décembre 2017. D'une durée moyenne d'une heure, ils ont tous été enregistrés puis intégralement retranscrits. Nous avons choisi les premiers pharmaciens interrogés de manière aléatoire, en les sollicitant directement dans leur officine, puis nous avons adopté la technique de la « boule de neige » pour les suivants, c'est-à-dire en demandant à chaque répondant de nous suggérer le nom d'un autre pharmacien. Nous avons fait en sorte de retenir la plus grande diversité de profils possibles, en essayant de parvenir à un équilibre entre régions (francophones et néerlandophones), entre zones urbaines, péri-urbaines et rurales, entre quartiers résidentiels et défavorisés, etc. De même, nous avons veillé à couvrir la variété des statuts de pharmacies (indépendantes, coopératives ou mutuelles, ou encore sociétés commerciales) ainsi que leur taille (petite, moyenne ou grande). Les entretiens ont le plus souvent été réalisés dans l'officine, plus rarement dans un café ou un restaurant. Les questions posées portaient à la fois sur la trajectoire personnelle du pharmacien, la gestion de son officine, la façon dont il avait fait évoluer son officine et les moyens qu'il mettait en œuvre pour satisfaire au mieux sa clientèle. Par ailleurs, dans chaque cas nous avons passé plusieurs heures dans l'officine pour en observer le fonctionnement et discuter avec les autres membres du personnel. Cela nous a permis d'affiner notre analyse et de comparer les propos du pharmacien avec ce que nous constatons *in situ*.

⁽⁴⁾ Communiqué de presse du groupe Medicare, « Procès Medicare – Ordre des Pharmaciens : toutes les demandes de l'Ordre et de l'APB sont rejetées ». http://medicare-market.be/wp-content/uploads/2016/10/20161006_Communique_Medimarket_Toutes-les-demandes-de-lOrdre-et-de-lAPB-rejet%C3%A9es.pdf

Résultats

Les entretiens montrent bien la pluralité des stratégies mises en œuvre, que nous détaillons dans les sous-sections suivantes. Notons d'abord que dans la pratique de leur métier et la gestion de leur officine, la plupart des pharmaciens procèdent uniquement à des ajustements, qui n'impliquent pas véritablement une réflexion sur le modèle économique de leur officine. Il s'agit pour eux de procéder à des adaptations dont les effets sont censés permettre de répondre à un contexte concurrentiel de plus en plus difficile. La logique d'adaptation sous-jacente à ces évolutions est celle d'un renforcement de la logique économique de l'officine et d'une optimisation des pratiques (voir ci-dessous). Toutefois, notre étude empirique met également en lumière des stratégies d'adaptation variées, parfois en rupture avec le modèle traditionnel d'une officine. Si elles sont singulières, elles partagent le même objectif, celui d'un renforcement de la qualité de soin et de la proximité avec la patientèle (voir ci-après).

Le renforcement d'une logique économique

Plusieurs des pharmaciens interrogés ont décidé au cours des dernières années de déménager leur officine de quelques dizaines de mètres⁽⁵⁾ [entretien avec Mesdames B et J]. Un tel changement peut avoir un impact positif sur l'activité économique s'il permet d'augmenter la surface de l'officine, d'être plus visible d'une route passante, de disposer d'un parking afin que les clients puissent se garer facilement, ou encore de se rapprocher d'une grande surface ou d'un commerce particulièrement fréquenté. D'autres modifient la devanture ou l'intérieur de leur officine. L'objectif est généralement de faire en sorte que la pharmacie soit plus agréable, spacieuse, fonctionnelle, moderne ou lumineuse, tout en garantissant un minimum de confidentialité à celui qui s'entretient avec le pharmacien. Des aménagements facilitant l'accès à l'officine peuvent également être effectués, comme remplacer des marches d'escalier [entretien avec Madame D]. Tous ces travaux ont un coût, parfois très important, et peuvent constituer un risque économique, surtout pour les pharmacies qui sont déjà en difficulté.

Parallèlement à ce travail d'embellissement et d'aménagement de leur officine, certains pharmaciens augmentent leurs heures d'ouverture, y compris le samedi toute la journée et/ou le dimanche matin [entretien avec Madame A]. Les horaires sont souvent adaptés pour correspondre à ceux des commerces de proximité, du cabinet médical le plus proche, des écoles voisines, ou de toute autre activité susceptible d'attirer la clientèle. Parfois, des officines ouvrent stratégiquement lorsque leurs concurrentes ferment, par exemple pendant la pause de midi [entretien avec Madame H]. Mais une politique d'ouverture extensive se heurte à une triple difficulté. D'abord, elle rend le pharmacien prisonnier de son activité et

⁽⁵⁾ Au-delà, les autorisations sont longues et compliquées à obtenir puisqu'elles doivent être compatibles avec les règles de répartition des officines sur le territoire national.

l'oblige à multiplier les heures de présence. Ensuite, elle entraîne des frais supplémentaires, salariaux notamment, puisqu'il faut presque toujours embaucher du personnel pour faire fonctionner l'officine. Enfin, il n'est pas certain qu'elle se traduise par une augmentation significative du volume d'activité, les clients pouvant être tentés d'étaler leurs achats plutôt que de les augmenter.

Face à la concurrence grandissante, beaucoup de pharmaciens cherchent à maintenir leurs revenus en diversifiant leurs gammes de produits, même si certains n'ont qu'un rapport relativement périphérique avec la santé [Messieurs W et Z]. La vitrine de certaines officines est ainsi remplie de produits cosmétiques, de crèmes solaires, ou d'aliments pour animaux domestiques, ce que la réglementation autorise. Certains essaient aussi d'être moins dépendants d'une clientèle exclusivement locale, en particulier si elle est défavorisée. L'objectif est d'arriver non seulement à satisfaire la clientèle de voisinage, mais également d'attirer des personnes plus fortunées. C'est l'un des axes de développement suivi par une pharmacienne dont l'officine est située à la périphérie de Liège : « Pour l'instant, ma clientèle est constituée à 90 % par des gens du quartier. C'est un vieux quartier qui s'est quand même paupérisé, ce n'est pas avec ma clientèle habituelle que je vais augmenter considérablement mon chiffre d'affaires. Donc, j'essaie au travers des contacts et des réseaux sociaux de me faire connaître : j'ai créé une page Facebook, j'ai fait un petit logo. De ce fait, je commence à avoir des gens qui font le déplacement pour venir » [entretien avec Madame D].

Ce souci d'augmenter sa force de vente s'observe, de façon plus ou moins exacerbée, chez la plupart des pharmaciens interrogés. Dans de rares cas, l'activité est même uniquement conçue pour générer le maximum de profits, comme le montre l'exemple suivant.

Une stratégie de maximisation des profits

Monsieur R est propriétaire d'une officine située dans un quartier résidentiel de Charleroi. Il y a quelques années, il a déménagé son officine pour disposer d'une plus grande superficie, être situé sur un axe routier particulièrement fréquenté et a fait construire un petit parking afin que les voitures puissent stationner. Il conçoit son activité exclusivement comme un moyen de gagner de l'argent et ne s'en cache pas. C'est la raison pour laquelle il n'a aujourd'hui plus d'employés, ce qui lui permet d'économiser, d'après ses calculs, entre 80 000 et 100 000 euros par an. « J'ai eu du personnel et je remarque qu'en travaillant tout seul, je conseille mieux, je vends mieux, je connais mieux mes affaires, je gagne mieux ma vie. Ça pourrait ma vie, je ne fais que ça, mais je me dis que comme ça, je pourrai peut-être arrêter dix ans plus tôt qu'un autre » [entretien avec Monsieur R]. Pour gérer au mieux son activité, il a tout rationalisé. Ainsi, son officine a été pensée pour limiter au maximum le moindre de ses déplacements. De même, il a disposé ses produits selon des règles de marketing dont il a eu

connaissance. « J'avais vu dans une étude que si tous les produits sont à la droite d'un potentiel acheteur, il augmente son panier moyen de près de 10 %. Donc, dans ma pharmacie, je fais en sorte que tout soit à droite pour augmenter les ventes » [entretien]. Grâce à la taille de son local, il peut commander et stocker de gros volumes de médicaments et, surtout, de produits parapharmaceutiques, qu'il achète à des prix avantageux. « Je me suis serré la ceinture fort au début pour avoir une bonne trésorerie et pour pouvoir acheter *cash* de grosses commandes. Et j'arrive à négocier des prix plus petits » [entretien]. Pour cela, il regroupe les achats avec la pharmacie de sa femme et quatre ou cinq autres pharmaciens indépendants. « Ça permet d'avoir entre 4 et 5 % de marge en plus, sur des millions d'euros ça fait quand même beaucoup, parce que notre marge est plus ou moins normalement aux alentours de 22 % et maintenant j'ai une marge de 33 % » [entretien]. Avec près de « deux millions et demi d'euros de chiffre d'affaires [pour son officine et celle de sa femme], une fois retirée la TVA à 6 %, cela représente environ 800 000 euros de marge, soit 400 000 euros par pharmacie » [entretien]. Une fois remboursés les emprunts et payés tous les frais, il lui reste près de 600 000 euros par an au total, qu'il investit en partie. « J'achète des appartements, des terrains, plein de trucs. J'ai créé une société, ce que l'on appelle une *holding*, et je rapatrie l'argent de mes sociétés au-dessus. Je fais du placement [...]. Je pense que quand j'aurai fini de payer, *basta* je vends tout mon bazar » [entretien]. Monsieur R a trouvé un modèle économique à la fois cohérent et performant, qui est en adéquation avec le profil d'une clientèle plutôt aisée. Il s'agit sans doute d'un cas exceptionnel puisqu'il est le seul pharmacien que nous ayons rencontré qui gère seul son officine. Très soucieux de la maximisation de son temps, il conseille sa clientèle à *minima*, l'objectif étant avant tout de vendre.

La vulnérabilité face aux « supermarchés du médicament »

Toutes les stratégies de maximisation économique ne sont pas gagnantes, surtout lorsque la concurrence des « supermarchés du médicament » se fait directement sentir. C'est le cas de Monsieur S, propriétaire depuis 2001 d'une pharmacie d'une quarantaine de mètres carrés située dans une petite commune de 2 000 habitants. Pendant une dizaine d'années, son chiffre d'affaires est resté stable, avoisinant les 900 000 euros annuels. Malheureusement pour lui, en décembre 2014, la première officine Medi-Market a ouvert à Gosselies, dans une zone commerciale très fréquentée, à moins de deux kilomètres de sa pharmacie. D'une superficie de plus de 850 mètres carrés, elle draine de nombreux clients, attirés par les prix très bas pratiqués par le groupe, mais aussi par les magasins et la grande surface qui se trouvent à côté. Quand nous l'avons interrogé, Monsieur S était désemparé et désabusé. Si son chiffre d'affaires a augmenté pendant les premières années de son activité, depuis l'arrivée de Medi-Market, il baisse d'environ 15 % par an, ce qui est considérable. La situation du pharmacien est d'autant plus compliquée

que ce dernier a fait beaucoup de travaux et s'est endetté lourdement quand il a racheté son officine. Pour faire face à cette situation, il envisage de réduire les coûts de fonctionnement de son officine en se séparant de son assistante. Il a par ailleurs rallongé ses horaires d'ouverture du soir jusqu'à 19 heures 30 et projette d'ouvrir les samedis après-midi. Il tente également de se diversifier, en misant beaucoup sur les produits vétérinaires dont il a rempli sa vitrine, mais sans savoir si cette stratégie sera payante. En fait, Monsieur S ne voit pas vraiment de solution : « Je sais que je suis un peu condamné parce que ma pharmacie, pour l'instant, est invendable. Si je la vends, je perds beaucoup d'argent » [entretien].

Monsieur S, comme les autres pharmaciens d'officine interrogés, fait peu d'actions promotionnelles [entretien avec Mesdames E et L]. Pour l'instant, seul Medi-Market s'est lancé dans une « guerre des prix », que même les autres chaînes d'officines, y compris LloydsPharma, ne suivent pas [entretien avec le directeur de LloydsPharma en Belgique]. Dans l'ensemble, c'est bien la qualité de conseil qui reste la principale arme à disposition des officines, puisqu'elles ne peuvent rivaliser avec Medi-Market en matière de prix. Sur ce terrain, les officines indépendantes sont démunies, d'une part, parce qu'elles s'approvisionnent en moins grande quantité, même en groupant leurs achats, d'autre part, parce qu'elles vendent moins de produits parapharmaceutiques, qui sont ceux sur lesquels la marge économique est la plus importante. Pour elles, se différencier sur la qualité de conseil et, plus globalement, dans l'accompagnement du patient, est donc une question de survie. L'implantation de Medi-Market est encore récente et les effets de sa « guerre des prix » restent circonscrits, même s'ils sont déjà dévastateurs pour les officines alentour. En revanche, plusieurs autres chaînes d'officines mutualistes sont implantées sur l'ensemble du territoire belge et disposent déjà de plusieurs dizaines voire centaines de points de vente. Si ces chaînes se décidaient à engager un bras de fer sur les prix avec Medi-Market, les conséquences pour un grand nombre d'officines indépendantes seraient dramatiques [entretien avec le secrétaire général de l'APB].

La qualité de service et la recherche de sens au cœur des logiques d'adaptation

Pour faire face à cette nouvelle forme de concurrence que constituent les « supermarchés du médicament », les pharmacies d'officine ont développé des pratiques les amenant à sortir d'une concurrence reposant sur les prix. Leur nouvelle vision stratégique articule une rationalité économique nécessaire avec la capacité à proposer des services de qualité et à tisser avec la patientèle la relation de confiance et de proximité que celle-ci attend.

Le cas des réseaux de pharmacies mutualistes ou coopératives

Les pharmacies mutualistes ou coopératives défendent des principes éthiques et sociaux spécifiques, qui sont constitutifs de leur histoire et de leur identité.

Multipharma met ainsi en exergue – et dans cet ordre – les valeurs suivantes : « solidarité, empathie, expertise ». Ces réseaux de pharmacies acceptent même l'idée que certaines officines soient structurellement déficitaires – et refusent de les fermer – au motif qu'elles remplissent une mission sociale [entretien avec le secrétaire général du Mouvement Ouvrier Chrétien (MOC) de Liège]. Une telle politique n'est possible que si le groupe est globalement bénéficiaire : dans des quartiers extrêmement pauvres, frappés de plein fouet par la désindustrialisation, où la population est confrontée à des difficultés sociales énormes et cumulatives, des officines sont ainsi maintenues. Dans certaines pharmacies-coopératives, une partie du personnel peut passer un temps considérable à aider des patients – qui parfois ne parlent ni français ni flamand et/ou se trouvent dans des situations sanitaires et sociales compliquées – à effectuer les démarches nécessaires et à remplir les formulaires adéquats [entretien avec Mesdames H et K, Multipharma, et avec Madame F, Pharma Santé].

Il faut souligner que, pour l'heure, l'ensemble des réseaux de pharmacies mutualistes ou coopératives a fait le même choix, celui de se démarquer de la stratégie des « supermarchés du médicament ». Le président du conseil d'administration d'EPC Familia indique ainsi : « Il y a eu une analyse avec l'arrivée de groupes comme Medi-Market pour savoir si on essayait de les suivre, est-ce qu'on allait davantage développer la parapharmacie, les soins de beauté, etc. ? On a dit non, on aura bien le temps de voir s'ils percent réellement. Mais nous, on veut remettre le pharmacien au centre du jeu. On va trouver son pharmacien pour la délivrance de médicament mais aussi pour du conseil » [entretien]. Il est d'ailleurs significatif qu'en réaction à l'arrivée de Medi-Market, le slogan officiel d'EPC Familia soit devenu : « Ma pharmacie-conseil » [entretien avec Monsieur Q, EPC Familia]. Multipharma et Pharma Santé suivent à l'heure actuelle peu ou prou la même orientation [entretien avec Madame I, Multipharma et avec Monsieur V, directeur général de Pharma Santé].

En d'autres termes, l'arrivée de Medi-Market a pour l'instant eu pour effet non pas d'amener les réseaux mutualistes ou coopératives à pratiquer une politique semblable à la sienne, mais au contraire à se recentrer sur l'enjeu de santé publique dont ils sont dépositaires, en privilégiant plus que jamais le conseil. Certains pharmaciens, animés de convictions fortes, agissent donc sur le terrain de la proximité avec le patient, de son accompagnement et de la prise en compte de ses besoins spécifiques.

Les logiques d'adaptation de trois pharmacies indépendantes

Nous détaillons dans ce qui suit le projet de trois pharmacies indépendantes qui, en fonction de leurs caractéristiques et de l'environnement immédiat dans lequel elles se situent, sont fondées sur une prise en charge globale du patient, intégrant des préoccupations sociales, éthiques et/ou humanistes.

Une approche éco-intégrative pour un centre de santé

Monsieur P est le gérant d'une pharmacie située dans une petite ville cossue de la province de Liège. Son patron vient d'investir près d'un million d'euros pour créer un nouveau centre de santé⁽⁶⁾. « L'idée, c'est d'avoir, sur un même lieu, une approche intégrative de la santé pluridisciplinaire avec, autour de la pharmacie, un médecin généraliste, un pédiatre, un ophtalmologue, un cardiologue, un gastro-entérologue et un laboratoire médical » [entretien]. Le cas est unique en Belgique et se distingue radicalement des « maisons médicales », qui n'incluent pas de pharmacies. Le bâtiment est prévu pour accueillir sur deux étages neuf cabinets. Certains services, comme le standard téléphonique et une partie du secrétariat, seront mutualisés. En bas, une salle de repos commune permettra de réunir dix à douze personnes. La partie réservée à la pharmacie est de loin la plus grande et occupe près de 600 mètres carrés. Le projet, inspiré des principes du développement durable, repose sur trois piliers : une dimension économique ayant vocation à favoriser la réussite commerciale d'une pluralité d'acteurs de santé ; une dimension sociale ou d'intérêt général, puisqu'il s'agit d'améliorer la qualité de soins des patients ; enfin, une dimension écologique, le bâtiment étant conçu pour consommer peu d'énergie et faciliter le tri des déchets, ce qui est particulièrement important pour des produits pharmaceutiques. Par ailleurs, Monsieur P essaie de « privilégier les circuits courts avec quelques laboratoires belges spécialisés dans les produits naturels, pour respecter l'environnement » [entretien].

La superficie de la nouvelle officine permettra de diversifier considérablement l'offre de produits parapharmaceutiques. « Pour les cosmétiques, on a une gamme maison, c'est assez simple à développer. J'ai développé également tout le côté sport, aussi bien en nutrition qu'en bandagisterie. On va développer tout un secteur alimentaire sur le "sans gluten", l'amalgrissement, etc. Pour l'hygiène, on va développer des choses comme le blanchiment des dents. Tout ce que l'on ne pouvait pas avoir puisqu'on n'avait pas assez de place » [entretien].

Surtout, la création de ce centre de santé rend possible un accompagnement du patient, basé sur une meilleure individualisation des soins et des conseils. La présence sur un même lieu de plusieurs professionnels de santé spécialisés dans des domaines différents permet en effet à chacun d'eux – et au pharmacien en particulier – de mieux connaître le patient. La démarche de Monsieur P est adossée à une critique assez sévère du travail de ses confrères. D'après lui, beaucoup se contenteraient de recommandations souvent vagues, trop peu adaptées à la situation de chaque patient. « On est finalement un peu en dehors de notre rôle initial, de notre vocation [...]. Le pharmacien en tant que professionnel ne peut pas se satisfaire

(6) Lors de notre passage, les travaux étaient sur le point d'être achevés. La pharmacie actuelle devait fermer quelques jours plus tard et être transférée, à quelques dizaines de mètres, au cœur de ce centre.

de la notice explicative, qui est faite pour le grand public et qui n'est jamais personnalisée. Du coup, les conseils restent généraux, on dira : "Faites du sport, mangez sainement," pour n'importe quelle maladie » [entretien]. Pour pouvoir répondre au mieux aux besoins de sa clientèle, Monsieur P mise sur trois atouts principaux :

- D'une part, la qualité de ses relations avec les laboratoires auprès de qui il se fournit, en particulier dans les domaines où il s'est spécialisé, comme la phytothérapie, l'homéopathie, la nutrithérapie, ou encore la thérapie génique. Il estime en effet que les fabricants sont ceux qui connaissent le mieux les propriétés des produits et sont donc les plus à même de communiquer aux pharmaciens les informations les plus pointues. Du coup, plutôt que de nouer avec les laboratoires une relation commerciale visant à obtenir les prix les plus bas, Monsieur P cherche surtout à se former auprès d'eux. « Je ne négocie pas tellement des ristournes, mais de l'information » [entretien]. Ainsi, il renouvelle fondamentalement le type de relation entre une officine et ses fournisseurs, pour profiter du capital de connaissances des laboratoires et développer celui de ses collaborateurs. Contrairement à la majorité de ses confrères, qui cherchent à étendre et à diversifier leurs gammes pour faire face à l'offre pléthorique des « supermarchés du médicament », Monsieur P sélectionne un nombre réduit de prestataires à qui il assure un volume de ventes important en contrepartie de sessions de formations dispensées à ses collaborateurs.
- D'autre part, les liens privilégiés qu'il a noués avec des médecins travaillant dans les environs. Monsieur P communique régulièrement avec certains par téléphone, sms ou emails. « Maintenant, on a de plus en plus de médecins qui sont en direct avec le patient dans leur cabinet et qui nous appellent en disant : "Je pensais prescrire ça, qu'est-ce que vous en pensez ?" Ça c'est génial ! » [entretien]. Même si, en Belgique, un médecin n'a pas le droit d'envoyer l'un de ses patients chez un pharmacien en particulier, le centre de santé a, en tant que tel, vocation à favoriser le rapprochement et même la coopération entre l'un et l'autre.
- Enfin, la personnalisation des conseils et des prestations. La capacité à répondre aux besoins spécifiques de chaque patient est en partie la conséquence des deux points précédents. « J'ai eu le cas encore récemment d'un patient à qui on a enlevé un rein. Le spécialiste qui l'a vu à l'hôpital, personne n'a vu dans son analyse qu'il buvait une quantité astronomique de coca par jour, personne ! Ce gars sortait de l'hôpital avec un rein et il allait continuer à boire son litre ou ses deux litres de coca par jour » [entretien]. Monsieur P délivre ce qu'il appelle des « conseils associés à la prescription », en expliquant comment le médicament administré agit sur l'organisme et en insistant sur les règles d'hygiène de vie ou de diététique à observer. En procédant de la sorte, il noue un lien parfois durable avec le patient. « Ça interpelle très fort les gens, ils

adorent parce qu'ils se sentent touchés au plus profond d'eux-mêmes et on noue le contact sans que ça soit directement lié à une vente de produits. On peut dire : "Quand votre traitement sera terminé, si vous voulez, nous, on a des choses pour maintenir un équilibre, avec de la phytothérapie, de l'homéopathie, de la nutrithérapie." » [entretien].

Contrairement à beaucoup de pharmaciens, Monsieur P ne voit pas d'opposition entre « ventes » et « conseils ». Pour lui, le conseil est générateur de ventes. La conception qu'il défend du rôle du pharmacien dessine, en creux, une critique acerbe de la façon dont certains de ses confrères – des pharmaciens indépendants mais surtout ceux qui travaillent pour des groupements – pratiquent leur métier et pour qui l'officine est une activité de masse, destinée à des individus indifférenciés. Surtout, sa vision bouleverse complètement le « métier de pharmacien », qui n'est plus là uniquement pour « vendre des médicaments », mais de plus en plus pour assurer une fonction de veille et même de dépistage de l'ensemble de la population, en lien avec l'ensemble des acteurs de santé.

Une approche en termes d'utilité sociale

Monsieur O est propriétaire depuis plus de 30 ans d'une pharmacie implantée à Bruxelles, dans un quartier qui est à la fois le plus peuplé et le plus pauvre de la capitale. Son officine est grande et agréable, sans être moderne. À l'intérieur, la décoration est un peu vieillotte, avec son comptoir et ses étagères en vieux bois, ses pots ou piluliers en faïence dans lesquels les pharmaciens entreposaient autrefois leurs produits et quelques livres ou objets antiques sur les étagères. « Depuis le début, c'est pareil, on n'arrête pas de nous dire que du point de vue de l'efficacité, tous les trois, quatre, cinq ans, il faut revoir complètement l'intérieur, mais je n'ai même jamais changé la couleur et j'ai encore tous les mois des gens qui entrent et qui disent : "J'aime bien" » [entretien]. Avec un chiffre d'affaires avoisinant un million d'euros par an, Monsieur O emploie trois personnes et n'a « aucun problème financier » [entretien].

Profondément attaché à son quartier, il est sensible à l'utilité sociale qu'il peut avoir auprès d'une population globalement très défavorisée, composée en grande partie de personnes d'origine étrangère. Monsieur O veille en permanence à ce que son officine soit « à l'image du quartier », avec des employé(e)s issu(e)s des différentes communautés immigrées présentes localement, parlant leur langue et connaissant leurs coutumes. L'idée est que le personnel de la pharmacie et les patients, dans toute leur diversité, puissent établir un lien de confiance et communiquer facilement. Du coup, l'officine est aussi un lieu d'échanges et de convivialité. « J'ai une pharmacienne, Marocaine née en Belgique, elle a les petites vieilles marocaines qui peuvent rester penchées sur elle, parlant en arabe pendant un quart d'heure. Ce n'est jamais un problème tant que cela ne nuit pas au boulot » [entretien]. Quelques services sont mis à disposition gracieusement. « J'ai une balance gratuite, ça c'est étonnant, pour contrôler le poids. Cette balance,

quand j'ai repris l'officine, elle était déjà là et elle a exactement le look qu'elle a maintenant, elle n'a pas pris une ride depuis le temps, elle était déjà *vintage* ! Je ne sais pas, elle doit avoir 50 ou 60 ans et elle est en pleine forme ! Finalement, je me dis que c'est un moyen de fidéliser les gens » [entretien].

Le fait d'être situé dans un endroit où la plupart des habitants ont des ressources limitées a une forte influence sur la stratégie du pharmacien. Ainsi, à l'heure où la diversification des activités et des produits est de mise dans la plupart des officines, Monsieur O a fait le choix inverse. « Les crèmes, ce genre de produits très agréables à utiliser, j'ai essayé un peu, mais à chaque fois c'est un fiasco financier. J'ai arrêté. Beaucoup de pharmacies ont des gammes énormes de rouges à lèvres, des vernis à ongles et moi, depuis quelques années, je préfère dire aux clients que je n'en ai pas. Je ne suis pas du tout allé vers l'extension et j'en suis très content maintenant parce que quand je vois vendre dans Bruxelles des crèmes à des prix que même moi je ne peux me permettre, je préfère ne plus les vendre » [entretien]. D'une certaine façon, sa clientèle socialement défavorisée lui apporte d'autres opportunités commerciales. Elle a parfois des demandes spécifiques, liées par exemple au traitement des phénomènes d'addiction, à l'image, entre autres, des toxicomanes. « J'ai quelque chose qui se développe et qui peut être financièrement intéressant, c'est la méthadone, le traitement de substitution de l'héroïne. Ça fait peur à beaucoup de pharmaciens à cause du départ de clientèle que ça peut engendrer. Il y a des pharmacies qui, sans doute par le bouche-à-oreille, comme la mienne, se retrouvent avec 30, 40, 50 traitements de méthadone. Tous ces traitements sont très bien remboursés. Il y a une dotation quotidienne qui est octroyée aux pharmaciens qui prennent ça en charge et dans mon cas ça représente plus du demi-salaire d'une préparatrice. Ça, c'est bien » [entretien]. Si l'environnement de cette officine pouvait *a priori* être considéré comme une contrainte, voire un handicap, Monsieur O a su, à partir d'une connaissance fine et empathique du territoire, développer des services spécifiques à la population et ainsi renforcer l'utilité sociale de son officine tout en répondant aux exigences économiques.

Une logique de mise à disposition de services tous azimuts

Monsieur T est le propriétaire d'une des deux pharmacies d'une bourgade de 3 200 habitants environ. Il a fait l'acquisition de cette officine en 2010 et l'a profondément restructurée de manière à augmenter considérablement la superficie de la zone réservée aux clients. À l'époque, il a doublé son chiffre d'affaires, passant de 500 000 euros à près de 1 million d'euros. Pour continuer à croître, il a alors décidé de cibler les maisons de repos qui se trouvent à proximité de son officine. Il travaille aujourd'hui avec quatre d'entre elles, qui lui amènent en moyenne 500 000 euros annuels supplémentaires, soit le tiers de son chiffre d'affaires actuel. Il est aidé par trois assistantes qui occupent au total deux équivalents temps plein.

La situation de cette pharmacie est exceptionnelle. Il est en effet de plus en plus rare qu'une pharmacie indépendante délivre les médicaments dans ces établissements spécialisés depuis la mise en place, en avril 2014, de la tarification à l'unité (TAU). Comme son nom l'indique, cette mesure oblige le pharmacien à facturer les médicaments remboursables par unité de prise, chaque semaine et pour chaque résident permanent. En cas de décès du patient ou de modification du traitement, les comprimés restants sont à la charge de la pharmacie, même s'ils ont déjà été livrés à la maison de repos. Cette décision a été prise par les pouvoirs publics pour éviter que des médicaments vendus par le pharmacien mais non utilisés ne soient remboursés. Ce système est dénoncé par la plupart des petites pharmacies indépendantes, qui n'ont généralement pas les moyens d'assurer correctement une prestation qui implique une surcharge administrative importante, qui nécessite en outre une gestion très pointue des stocks et qui présente enfin un risque financier évident puisque le pharmacien est tenu de reprendre les médicaments qui n'auraient pas été administrés.

Monsieur T a pourtant fait de ces contraintes une opportunité. Pour cela, il s'est d'abord doté d'un logiciel qui lui permet de savoir précisément et au jour le jour quel est l'état de son stock et ce qu'il gagne pour chaque catégorie de produits. Grâce à cet outil, il connaît exactement la situation financière de sa pharmacie et ce que lui rapporte chaque maison de repos. C'est d'autant plus important que, compte tenu des volumes en jeu, ces dernières demandent des remises significatives. « Chez la plupart des pharmaciens, tant qu'ils n'ont pas reçu leur bilan, ils ne savent pas dire leur marge. Tandis que moi, je sais dire : "Aujourd'hui j'ai gagné tant." Je sais dire : "Malgré les remises faites aux maisons de repos, je sais dire qu'elles continuent de me faire gagner de l'argent." Alors que beaucoup de pharmaciens vont dire : "Moi je ne prends pas de maisons de repos, c'est le bordel et on ne gagne plus rien parce qu'il faut faire les grosses remises." C'est faux ! Moi je sais le prouver par $A + B$ que c'est faux » [entretien]. En travaillant avec plusieurs maisons de repos, Monsieur T assure un volume important d'activité, ce qui lui permet de bénéficier de réductions sur ses achats. Ainsi, il « augmente ses remises auprès de ses fournisseurs, ce qui est essentiel parce qu'en pharmacie, on ne sait pas vendre plus cher [les médicaments], donc si on veut gagner plus, il faut acheter moins cher et donc, pour acheter moins cher, il faut acheter plus. Il n'y a pas de miracle » [entretien].

Monsieur T déborde d'idées et d'initiatives, mais reconnaît être épuisé par la débauche d'énergie qu'il déploie. Obsédé par la volonté de fidéliser sa clientèle et notamment les maisons de repos⁽⁷⁾, il se dévoue corps et âme à son officine et a multiplié les initiatives pour le moins originales. Se sachant moins compétitif en matière de prix que les chaînes de pharmacies, il

cherche à se démarquer sur la qualité des prestations apportées. « J'ai proposé un service 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, alors que les autres pharmacies ferment à 18 heures. Si je ne suis pas là, on a mis au point un service de taxi. C'est moi, je paie le taxi qui va chercher l'ordonnance auprès des maisons de repos, le taxi va à la pharmacie [de garde] et ramène les médicaments. Moi je prends à ma charge le taxi et je facture les médicaments comme s'ils avaient été achetés chez moi [...]. C'est ce qui a fait la différence, c'est ce qui a permis de convaincre en disant : "Moi je ne sais pas m'aligner au niveau des remises que font les grands groupes, mais par contre au niveau du service, vous ne trouverez pas mieux ailleurs !" » [entretien]. De même, Monsieur T a fait le choix d'investir dans des appareils à oxygène qu'il peut mettre à disposition de ses patients en deux heures maximum. En procédant de la sorte, il fidélise sa relation aux clients et en capte de nouveaux. « Les gens, ils me disent : "Vous êtes d'où ?" Je leur dis que je suis pharmacien dans le village d'à côté : "Mais vous êtes vraiment gentils. Mon pharmacien lui il m'a dit qu'il fallait minimum 24 heures, puisque c'est comme ça, on va venir chercher les médicaments chez vous !" » [entretien].

Plus étonnant encore, Monsieur T propose aux personnes âgées des services qui n'ont aucun rapport avec son activité de pharmacien. Ainsi, dans son village il n'y a ni banque ni distributeur automatique d'argent. Lorsqu'une personne qui a des difficultés à se mouvoir a besoin de liquidités, le livreur du pharmacien se déplace pour lui en apporter. « Elle téléphone à la pharmacie et me dit : "J'aurais besoin de 50 euros." Je lui dis qu'il n'y a pas de problème : "On vous les dépose et vous payez avec votre carte 50 euros." Donc je lui donne 50 euros, elle me donne 50 euros [en effectuant un paiement par carte sur le terminal du livreur], je n'ai rien gagné » [entretien]. L'opération peut s'accompagner d'une vente de médicaments ou pas, mais c'est une façon de se rendre indispensable auprès d'une clientèle peu mobile, parfois isolée, qui a particulièrement besoin d'être rassurée et aidée. Un tel fonctionnement a un coût, mais Monsieur T considère qu'il est largement rentabilisé. « C'est un service supplémentaire qui me coûte 7 cents [le prix de la transaction], si l'on arrive à fidéliser une patiente pour 7 cents, c'est le meilleur investissement que je n'ai jamais fait de ma vie ! » [entretien].

Enfin, et pour l'ensemble de sa clientèle, Monsieur T a créé des services – parfois sans lien aucun avec une question de santé – susceptibles d'amener les gens dans son officine. Il a par exemple équipé son officine d'un monnaieur : « Les gens apportent leur monnaie, nous on est toujours en manque de monnaie, donc au lieu d'aller à la banque chercher de la monnaie, on fait les gens du village m'en apportent » [entretien]. Monsieur T a également un sens aigu des relations publiques. Ainsi, il ne manque pas une occasion de participer aux animations du village, non pour vendre quoi que ce soit, mais pour se faire connaître et apprécier. « On organise une tombola à la fin de l'année, on demande des lots aux firmes cosmétiques

⁽⁷⁾ Sur les quatre établissements avec lesquels il travaille actuellement, l'un est public et a signé un marché de deux ans, reconductible, mais les trois autres sont privés et peuvent se désengager quand ils le veulent.

et à chaque fois que vous achetez une crème cosmétique vous recevez un ticket de tombola gratuit [...]. Ici, au mois d'octobre, je fais pour le cercle horticole du village une initiation en mycologie. Je vais aller parler pendant deux heures devant 30 ou 40 personnes, je ne vends rien, je me présente juste : "Monsieur T, pharmacien" et les gens disent : "Il est quand même dynamique pour son village, il vient nous présenter un truc, il en connaît un bout !" » [entretien]. Le témoignage de Monsieur T illustre bien la capacité du pharmacien à repousser les frontières de son activité et à réinventer la notion de services à rendre aux patients. Sans posséder de ressources particulièrement importantes et sans maîtriser les techniques de fidélisation des « supermarchés du médicament », ce pharmacien-entrepreneur a su bricoler tout un ensemble de procédés pour fidéliser sa clientèle. Toutefois, avec toute la sympathie que l'on peut avoir pour le dynamisme et l'ingéniosité de Monsieur T, on peut douter de la pertinence de certaines pratiques. Ainsi, est-il normal d'avoir un monnayeur dans son officine ou de rendre des services à une partie de sa clientèle qui n'ont aucun lien direct avec un enjeu de santé ? Le problème de la légitimité des adaptations n'est toutefois pas simple à résoudre pour un pharmacien, qui est à la fois professionnel de santé et commerçant.

Discussion

Les difficultés croissantes que rencontrent les pharmacies d'officine indépendantes en Belgique suscitent une forte inquiétude et amènent beaucoup de pharmaciens à s'interroger sur le mode de gestion de leur officine. Au-delà de l'effet concurrentiel sur un secteur longtemps caractérisé par son caractère atomisé et par ses rentes de position, l'arrivée des « supermarchés du médicament » a conduit les pharmaciens à faire des choix d'adaptation de leur activité. Dans des environnements concurrentiels et institutionnels caractérisés par leur incertitude (Reyes, 2015), ces transformations conduisent les pharmaciens à questionner les représentations associées à leur profession, jusqu'à parfois brouiller leur identité. Ainsi, « l'évolution a fait qu'on ne sait plus à quoi sert le pharmacien » [Madame C, pharmacienne, membre de la Commission nationale sur le remboursement des médicaments]. Ce sentiment de confusion, partagé par nombre de pharmaciens, peut facilement se comprendre à la lumière des changements importants qu'a connus la profession en quelques années (baisse du remboursement des médicaments, ouverture du capital, arrivée de nouveaux concurrents, etc.). Cette évolution de l'environnement exacerbe le débat récurrent autour de deux conceptions traditionnelles du métier : en effet, « la pharmacie apparaît à la fois comme un espace historique et relationnel pour les uns, non historique et quasiment non relationnel pour les autres [...]. Dans cette distinction de représentation se pose déjà toute l'ambiguïté qui compose les rapports sociaux du pharmacien à sa clientèle mais aussi la représentation qu'il a de lui-même » (Hilgers, 2004).

Dans cet article, nous avons montré que les pharmaciens cherchent à s'adapter à un contexte évolutif, mais en suivant des logiques qui peuvent être très différentes. Face à l'arrivée d'une nouvelle forme de concurrence, les stratégies d'adaptation des officines divergent. Les choix faits par les uns et les autres dépendent notamment des valeurs et des convictions personnelles du pharmacien indépendant, ou de l'histoire des chaînes pharmaceutiques dont les principes peuvent être extrêmement prégnants, comme dans le cas des réseaux de coopératives et de mutuelles. L'éventail des choix des pharmaciens et des trajectoires d'évolution des officines est également lié aux connaissances spécifiques et hétérogènes des pharmaciens-entrepreneurs et au réseau de relations dans lequel les officines sont encadrées.

De façon générale, compte tenu du fait que la vente de médicaments est de moins en moins rémunératrice, la plupart des pharmaciens indépendants diversifient leurs sources de revenus en misant davantage sur les produits parapharmaceutiques. Même s'ils dénoncent vigoureusement Medi-Market, certains se rapprochent de son *business model* (Demil et Lecocq, 2010), sans avoir complètement les moyens de rivaliser avec lui. En ce sens, la qualité de conseil, élément central de l'identité professionnelle des pharmaciens (Reyes, 2015), tant vantée notamment par ceux qui sont indépendants, serait alors un discours largement incantatoire, qui n'aurait guère de concrétisation dans les pratiques. Comme l'indique Monsieur M, « il y a beaucoup de pharmaciens qui travaillent sans donner de conseils. Medi-Market, c'est la gifle pour ceux qui font la même chose sans le dire, avec des prix moins intéressants » [entretien]. La plupart des pharmaciens ont peu innové et se sont contentés d'optimiser leur fonctionnement (diversification progressive des produits uniquement, optimisation de l'organisation du travail, amélioration de l'agencement de l'officine, etc.), sans remettre en cause leur modèle. Cela peut s'expliquer par le fait que les officines sont très majoritairement des TPE, dont on sait qu'elles manquent souvent des ressources et des compétences nécessaires à des changements plus importants (Aldebert et Loufrani-Fedida, 2010).

Pour autant, nous avons également montré que certains pharmaciens se sont livrés à une réflexion profonde sur leur métier et sur le modèle économique de leur officine, procédant à des adaptations majeures de leurs pratiques qui renouent avec l'une des valeurs fondamentales de leur métier : l'accompagnement et le suivi des patients (Reyes, 2010). Pour ceux qui veulent aller au-delà de la simple vente de médicaments, il est en effet nécessaire de développer une relation de proximité avec leur patientèle et d'être à son écoute afin de mieux répondre à ses besoins spécifiques. L'exigence de compétitivité est présente dans tous les cas étudiés, mais elle n'est généralement pas une préoccupation exclusive et semble même parfois s'effacer derrière d'autres aspirations, par exemple la volonté d'être socialement utile, ou de parvenir à un haut niveau d'expertise de manière à pouvoir améliorer la santé des patients. Si la plupart des pharmaciens interrogés partagent cette volonté d'accompagner au



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

Intérieur de pharmacie, huile sur toile, école italienne, XVIII^e siècle, Museo internazionale e biblioteca della musica, Bologne.

« Certains pharmaciens se sont livrés à une réflexion profonde sur leur métier et sur le modèle économique de leur officine, procédant à des adaptations majeures de leurs pratiques qui renouent avec l'une des valeurs fondamentales de leur métier : l'accompagnement et le suivi des patients. »

mieux ces derniers, la diversité des logiques d'adaptation mises en œuvre doit être considérée comme un indicateur de leur capacité à répondre aux caractéristiques du contexte local dans lequel leur activité s'inscrit. Comme le souligne Marchesnay (2014), plus une entreprise est petite, plus elle tend généralement à être ouverte sur son environnement.

Si les recherches sur les pharmacies d'officine se sont essentiellement intéressées à l'influence du contexte « macro », qu'il soit institutionnel ou concurrentiel (Reyes, 2013), nos résultats soulignent plutôt l'importance déterminante de l'environnement « micro » et de ce qui se joue dans un rapport de proximité (Torrès, 2007 ; Marchesnay, 2014). À la faveur des difficultés que connaît le secteur pharmaceutique, on redécouvre ainsi le caractère stratégique de la relation entre

un pharmacien et son patient (Esse, 2005), mais aussi de l'ancrage d'une pharmacie dans un territoire donné. Les discours diffusés par les associations représentatives de la profession et les pouvoirs publics portent le plus souvent sur les menaces de l'environnement « macro » (diminution du remboursement des médicaments, baisse de la rentabilité des officines, arrivée de nouveaux concurrents, etc.), ou sur l'émergence d'un nouveau modèle d'officine à construire à partir de la dimension conseil en santé. En tant que telles, ces analyses ont pu conduire à une représentation homogénéisée et même standardisée de l'environnement. Pour autant, les pharmaciens qui disposent d'une créativité entrepreneuriale suffisante parviennent à saisir des opportunités spécifiques, liées à la localité (partenariats

avec un réseau de médecins, relations tissées avec des maisons de repos, soutien d'une population particulièrement fragilisée socialement, etc.).

Sans nier l'influence des représentations partagées dans un secteur (Huff, 1982 ; Reger et Huff, 1993) et de la tendance qu'ont les organisations à développer les mêmes recettes (Spender, 1989), notre étude suggère que certains pharmaciens parviennent à « s'évader hors de l'accoutumée » (Perroux, 1935 : 69). Cette aptitude à ne pas rester enfermé dans des représentations dominantes et à concevoir des stratégies d'adaptation nécessite de la part des pharmaciens au moins deux dispositions :

- D'une part, ne pas considérer « l'environnement » comme une réalité extérieure qui s'impose à soi, mais plutôt comme un élément que l'on peut façonner (Baker et Nelson, 2005), voire choisir (Demil *et al.*, 2018). Comme le soulignent Baker et Nelson dans leur étude sur les pratiques entrepreneuriales, dans un environnement apparemment très contraint en ressources, *"companies engaging in bricolage refuse to enact the limitations imposed by dominant definitions of resource environments, suggesting that, for understanding entrepreneurial behavior, a constructivist approach to resource environments is more fruitful than objectivist views"* (2005 : 329).

- D'autre part, développer des connaissances spécifiques, concrétisées dans des pratiques locales, qui les amènent à saisir des opportunités non perçues par leurs confrères. C'est le cas de Monsieur O, qui a un savoir très aiguisé des attentes de la population déshéritée du quartier dans lequel il exerce, mais aussi de Monsieur P, qui a acquis une expertise exceptionnelle de certains produits parapharmaceutiques, grâce notamment aux liens qu'il a stratégiquement entretenus, pendant des années, avec les meilleurs laboratoires nationaux, ou encore de Monsieur T, qui a eu l'intelligence de considérer les maisons de repos comme un marché potentiel – alors que la quasi-totalité des autres pharmaciens n'y voient que des contraintes insurmontables – et de chercher à comprendre comment il pouvait répondre aux besoins spécifiques des personnes âgées qui résident dans ces établissements.

Au travers de ces trois exemples, les pharmaciens mobilisent des pratiques, « bricolent » en quelque sorte et font preuve d'imagination pour recourir à des ressources parfois inattendues (*i.e.* un monnayeur), pour effectuer de nouveaux usages de ressources existantes (*i.e.* la formation du personnel financée par les laboratoires) ou pour combiner des ressources de manière singulière et innovante, à l'image de ce centre de santé conçu à partir de la pharmacie comme axe central. S'ils n'ont pas les ressources financières et les compétences *marketing* des « supermarchés du médicament » – autrement dit s'ils ne sont pas dotés des ressources les plus stratégiques (Barney, 1991) –, ces pharmaciens s'adaptent en développant des stratégies singulières à partir de ressources ordinaires

(Weppe *et al.*, 2013). Finalement, dans un secteur extrêmement régulé, où les contraintes sont fortes, certains pharmaciens ne se contentent pas de subir leur environnement et trouvent au contraire dans celui-ci des marges de manœuvre significatives, notamment en choisissant les parties prenantes avec lesquelles ils travaillent (laboratoires, maisons de retraite, clients présentant des addictions, professions de santé présentes à proximité, etc.). Ne pas adopter une vision déterministe de l'environnement et s'extraire des représentations largement partagées dans un secteur est cependant difficile, car, comme le notent Sharon Alvarez et Jay B. Barney (2010 : 564), *"dominant socially constructed phenomena can have what appear to be objective effects on an individual's socially constructed reality"*. Sur ce point, les associations professionnelles et les pouvoirs publics, plutôt que de promouvoir « le » modèle de la pharmacie de demain, auraient sans doute avantage à encourager les pharmaciens à réinventer « leur » *business model* (Warnier *et al.*, 2018), en cohérence avec les valeurs qui leur sont chères et en congruence avec les caractéristiques du territoire dans lequel leur officine est insérée.

Bibliographie

ADENOT I. (2008), « L'ouverture du capital des officines aux non-professionnels : une fatalité ? », *Les Tribunes de la santé*, 20(3), pp. 111-125.

ALDEBERT B. & LOUFRANI-FEDIDA S. (2010), « Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique », *Revue internationale PME*, 23(1), pp. 33-61.

ALVAREZ S. A. & BARNEY J. B. (2010), "Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities", *The Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 557-583.

AMOURIC J. (2016), *La distribution officinale du médicament : à l'épreuve de l'eupéanisation et de la globalisation. Une étude au travers de trois exemples : la France, l'Angleterre et l'Italie*, thèse de doctorat en droit, Aix-Marseille Université, Faculté de droit et de science politique, 664 p.

BAKER T. & NELSON R. E. (2005), "Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage", *Administrative Science Quarterly*, 50(3), pp. 329-366.

BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

DEBARGE O. (2011), « La distribution au détail du médicament au sein de l'Union européenne : un croisement entre santé et commerce. La délimitation des règles appliquées à l'exploitation des officines », *Revue internationale de droit économique*, XXV(2), pp. 193-238.

DEMIL B. & LECOCQ X. (2010), "Business model evolution: in search of dynamic consistency", *Long Range Planning*, 43(2), pp. 227-246.

DEMIL B., LECOCQ X. & WARNIER V. (2018), "Business model thinking", business ecosystems and platforms: the new perspective on the environment of the organization", *M@n@gement*, 21(4), pp. 1213-1228.

DOSSIER SPÉCIAL (1977), « Le monde des pharmaciens (i) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 778, pp. 1-24.

DUBET F. (1994), *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.

ESSE M. (2005), *Les services rendus par le pharmacien d'officine en dehors de la délivrance de médicaments*, thèse de doctorat en pharmacie, Université Henri Poincaré, Nancy I, 138 p., <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01734456/document>

GEOFFROY R. & SCHMIDT T. (2014), *Vente de médicaments sur internet et nouvelles technologies dans l'exercice officinal en 2014*, thèse de doctorat en pharmacie, Université Joseph Fourier, UFR de pharmacie de Grenoble, 139 p., <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01158434/document>

HARDEY M. (2004), « Internet et société : reconfigurations du patient et de la médecine ? », *Sciences sociales et Santé*, vol. 22, 1^{er} mars, pp. 21-43.

HILGERS M. (2004), « Patients ou clients ? Analyse anthropologique des échanges dans une pharmacie en Belgique », *Ethnologie comparée*, n°7, printemps, <https://lsersem.www.univ-montp3.fr/fr/ressources/archives/revue-num%C3%A9ro-7/patients-ou-clients-analyse-anthropologique-des>

HUFF A. S. (1982), "Industry influences on strategy reformulation", *Strategic Management Journal*, 3, pp. 119-131.

LOI PACTE (2019), *Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises*, ministère de l'Économie et des Finances, 80 p.

LOUYOT O. (2013), *Évolution de l'exercice officinal dans le cadre des nouvelles missions offertes au pharmacien par la loi HPST*, thèse de doctorat d'État de docteur en pharmacie, Université de Lorraine, Faculté de pharmacie.

MARCHESNAY M. (2014), « TPE », in TANNERY F. et al., *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 1105-1119.

NOTAT N. & SÉNARD J.-D. (2019), « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, 121 p.

PERROUX F. (1935), « Introduction : la pensée économique de Joseph Schumpeter », in SCHUMPETER J., *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, pp. 10-169.

REGER R. K. & HUFF A. S. (1993), "Strategic groups: A cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 103-123.

REYES G. (2010), « Le groupement officinal, quels intérêts pour le pharmacien ? », *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), pp. 244-269.

REYES G. (2011), « Les mutations du métier de pharmacien titulaire : le cas d'officines de centre commercial », *Management & Avenir*, 6(46), pp. 79-99.

REYES G. (2013), « Le métier de pharmacien titulaire d'officine face à l'incertitude du marché de la santé », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(8), pp. 88-104.

REYES G. (2015), « Identité professionnelle du pharmacien et design organisationnel de la pharmacie », *Revue française de gestion*, 3(248), pp. 77-92.

REYES G. (2016), « Gestionnaire d'un commerce de détail et professionnel du médicament : deux rôles, une tension ? », *Management & Avenir*, 5(87), pp. 103-124.

SPENDER J.-C. (1989), *Industry recipe. An enquiry into the nature and sources of managerial judgement*, Oxford, Blackwell.

TORRÈS O. (2007), « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité », in FILION L. J. (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, Saint-Laurent – Québec, Éditions du Renouveau pédagogique, pp. 23-34.

VINCENT A. (1973), « L'industrie pharmaceutique en Belgique », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 12(598-599), pp. 1-48.

WARNIER V., LECOCQ X. & DEMIL B. (2018), « Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), pp. 113-131.

WEPPE X., WARNIER V. & LECOCQ X. (2013), « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources », *Revue française de gestion*, 234(5), pp. 43-81.

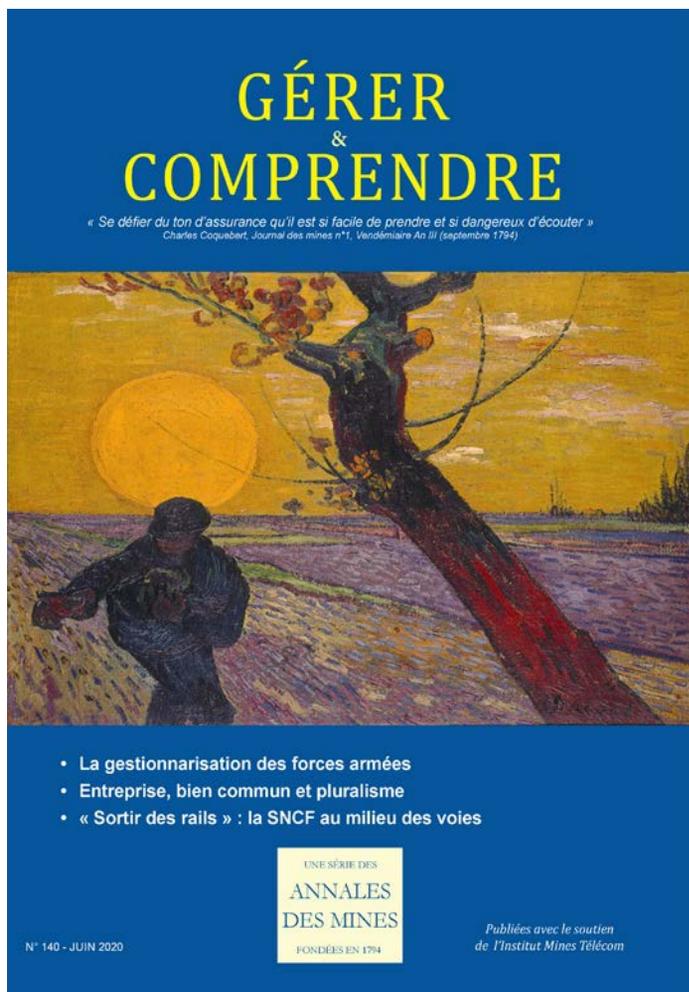
Liste des pharmaciens interrogés

Madame A, indépendante
 Madame B, indépendante
 Madame C, pharmacienne, membre de la Commission nationale sur le remboursement des médicaments
 Madame D, indépendante
 Madame E, employée dans une officine indépendante
 Madame F, employée Pharma Santé
 Madame G, manager chez LloydsPharma
 Madame H, employée Multipharma
 Madame I, employée Multipharma
 Madame J, indépendante
 Madame K, employée Multipharma
 Madame L, employée EPC Familia
 Monsieur M, directeur opérationnel d'EPC Familia
 Monsieur N, secrétaire général de l'APB
 Monsieur O, indépendant
 Monsieur P, indépendant
 Monsieur Q, employé EPC Familia
 Monsieur R, indépendant
 Monsieur S, indépendant
 Monsieur T, indépendant
 Monsieur U, indépendant
 Monsieur V, directeur général de Pharma Santé

Autres personnes interrogées

Responsable de la coordination de la politique de santé nationale
 Président du conseil d'administration d'EPC Familia
 Secrétaire général du Mouvement ouvrier chrétien (MOC) de Liège
 Directeur de LloydsPharma en Belgique

GÉRER & COMPRENDRE



- La gestionnarisation des forces armées
- Entreprise, bien commun et pluralisme
- « Sortir des rails » : la SNCF au milieu des voies

n° 140 - Juin 2020

Réalités méconnues

Chief Happiness Officer :
quelles contributions au bien-être en entreprise ?
Sabrina TANQUEREL et Roland CONDOR

La gestionnarisation des forces armées
Sophie LEFEEZ

L'épreuve des faits

Entre contrainte managériale et opportunité de
développement du travailleur :
l'application du « besoin de savoir »
dans le secteur protégé
Sarah RICHARD

Appel à la créativité des agents pour « sortir des rails » :
la SNCF au milieu des voies
Justine ARNOUD et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ

En quête de théorie

L'entreprise, le bien commun et la question du pluralisme
Benjamin CHAPAS

Mosaïque

L'entreprise comme lieu de pouvoir :
pour un renouveau de l'économie politique.
À propos de l'ouvrage de Virgile CHASSAGNON,
Économie de la firme-monde.
Pouvoir, régime de gouvernement et régulation,
De Boeck, 2018.

Xavier HOLLANDTS

Une parfaite boîte à outils pour patrons de PME.
À propos de l'ouvrage collectif dirigé par Françoise CHEVALIER,
*Des PME aux ETI, réussir la croissance :
questions de dirigeants et réponses pratiques*,
De Boeck, 2018.

Jacques SARRAZIN

« Miroir, mon beau miroir » :
les Narcisse ont pris le pouvoir
À propos de l'ouvrage de Marie-France HIRIGOYEN,
Les Narcisse, Paris, La Découverte, 2019.
Antoine MASINGUE

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

<http://www.anales.org>

Les avis de salariés sur la plateforme Glassdoor, pour une lecture critique et contextualisée

Par Daniel PÉLISSIER

Laboratoire IDETCOM, IUT de Rodez, Université Toulouse 1 Capitole

La communication de recrutement a évolué avec l'affirmation de l'internet, en particulier depuis le développement des plateformes d'avis de salariés comme Glassdoor. Cet article propose une étude de la réception de ces avis par de jeunes diplômés, en suivant une approche compréhensive. Après une revue de littérature sur les avis de salariés distinguant deux courants de recherche, les résultats de cette étude montrent une lecture critique de ces commentaires, notamment au regard de leur fiabilité. L'influence d'une représentation sociale des sites d'avis de clients est argumentée et explique une réception orientée par le contexte de la publication en ligne de ces avis. Cet article illustre l'intérêt et les enjeux d'une étude qualitative des avis de salariés. Il propose enfin des voies de gestion de ces données en croissance pour de nombreuses organisations sur un marché de l'emploi en tension.

Consulter des avis en ligne sur un produit ou un service avant un achat est devenu habituel pour nombre de clients. Comment faisons-nous pour choisir un restaurant avant Tripadvisor ? Ce cliché du recours systématique à la technologie numérique concerne aussi le domaine du recrutement, car les candidats peuvent depuis quelques années consulter des avis de salariés sur leur futur potentiel employeur avant de postuler. Et comme dans le domaine commercial, l'existence de ces traces pérennes interpelle les entreprises, entre crainte et opportunité. Finalement, quelles sont les connaissances actuelles sur ce phénomène plutôt récent ?

Historiquement, l'internet a été lié à la thématique de l'emploi dès l'apparition des premiers forums (Marschall, 2002). Progressivement, ces informations ont été transférées sur des plateformes dédiées, les *jobboards* comme Monster, et sur les sites Web des entreprises. Ce transfert des *jobboards* aux sites est justifié à la fois par les changements d'usages et de technologies, mais aussi pour des raisons budgétaires (Young et Foot, 2006). Cette orientation a favorisé aussi l'attractivité de l'organisation en suivant une stratégie de marque (Cober *et al.*, 2004 ; Williamson *et al.*, 2010) et en orientant la communication sur l'employeur et non plus seulement sur l'emploi. Les sites internet de recrutement se sont ainsi affinés dans le temps, de simple page au départ à un site

indépendant pour certaines organisations. Orientée par une politique commerciale, cette communication numérique du recrutement a adopté certains principes *marketing* comme « le ciblage » ou « la marque » (Viot et Benraïss-Noailles, 2014). Ainsi, l'internet a, sur un temps long, accueilli les informations sur le marché de l'emploi, passant progressivement de la publication d'offres d'emploi, simple transfert des annonces papiers, à des stratégies communicationnelles de marque focalisées sur l'employeur.

Ces investissements massifs des entreprises pour communiquer sur leur recrutement se justifient, notamment, par une vision du marché du travail comme marché de l'information dont la transparence serait une garantie d'efficience (Mellet, 2004) pour les différents acteurs. Dans ce contexte, apparaissent à partir de 2007 les premières plateformes d'avis de salariés, dont Glassdoor (Figure 1) est l'exemple emblématique. La promesse de ces nouveaux dispositifs communicationnels est de fournir une information qui serait plus transparente que celle des discours d'entreprise caractérisés par la logique de marque. Les salariés s'y expriment de façon anonyme et évaluent leur employeur par des avis et des mesures. Le candidat pourrait se faire une idée, construire une représentation de l'entreprise à partir de discours transparents, réels, fiables sur l'organisation. L'accueil par les entreprises françaises en 2014 lors de l'implantation

de Glassdoor a cependant oscillé entre la crainte de voir des informations négatives se propager librement et sans contrôle sur l'internet et l'espoir d'obtenir à peu de frais des données sur le climat social⁽¹⁾. L'histoire des plateformes d'avis de salariés est ainsi relativement diffusée.

La réception de ces avis est cependant plus imaginée que connue par les acteurs principaux, les concepteurs des plateformes et les entreprises. La fiction narrative de salariés et candidats rationnels, promue par les plateformes, a peu de chance de correspondre à une réalité humaine et sociale. Or, le questionnement des entreprises porte justement sur les usages réels des candidats et non les usages souhaités par ces plateformes.

Notre question de recherche est ainsi centrée sur l'analyse de la réception des avis de salariés par les chercheurs d'emploi selon plusieurs axes : comment interprètent-ils ces avis de salariés et les considèrent-ils comme des sources d'information importantes et différentes des avis de clients ? Elle s'inscrit au cœur d'une communication de recrutement orientée par la marque employeur, en pleine évolution et cherchant, parfois désespérément pour certains métiers, des clés de compréhension de l'attractivité d'une entreprise.

Nous précisons d'abord, par une revue de littérature, le contexte dans lequel ces plateformes d'avis se sont développées. Nous expliciterons alors notre problématique de recherche avant de détailler la

⁽¹⁾ HUSSON L. E. (2014), « Comment Glassdoor veut bousculer la recherche d'emploi en France », *Challenges*, 14 octobre, https://www.challenges.fr/emploi/comment-glassdoor-va-revolutionner-la-recherche-d-emploi_43597, consulté le 26 juin 2019.

méthodologie qualitative suivie. Les principaux résultats montreront l'importance de la fiabilité de l'information pour la population rencontrée. Enfin, nous discuterons ces résultats à travers le prisme de notre cadre conceptuel tout en soulignant certaines limites de cette étude.

Les avis de salariés, le cas de la plateforme Glassdoor

Alors que les données sur une entreprise étaient issues principalement de sites Web contrôlés par les directions générales, les avis de salariés sont venus bousculer ce paysage publicisé de la communication de recrutement baignée de marque employeur. Plus qu'un site Web, Glassdoor est une plateforme questionnée par plusieurs courants de recherche.

Glassdoor, une plateforme d'avis de salariés au service de la désintermédiation

Glassdoor est une plateforme d'avis de salariés emblématique par son histoire et son fonctionnement. Fondée en décembre 2007 aux États-Unis, cette entreprise s'est développée autour d'une fonction d'usage : la publication d'évaluations anonymes des entreprises par leurs salariés dans la perspective affirmée de favoriser la liberté d'expression de ces derniers (Pereira, 2017). Elle arrive en France en octobre 2014, non sans inquiéter ou du moins attirer l'attention des services « Ressources Humaines » de certaines organisations, notamment.

Les parties prenantes impliquées sont, pour une première face de ce marché, les salariés qui déposent un avis et les utilisateurs, candidats à un recrutement,

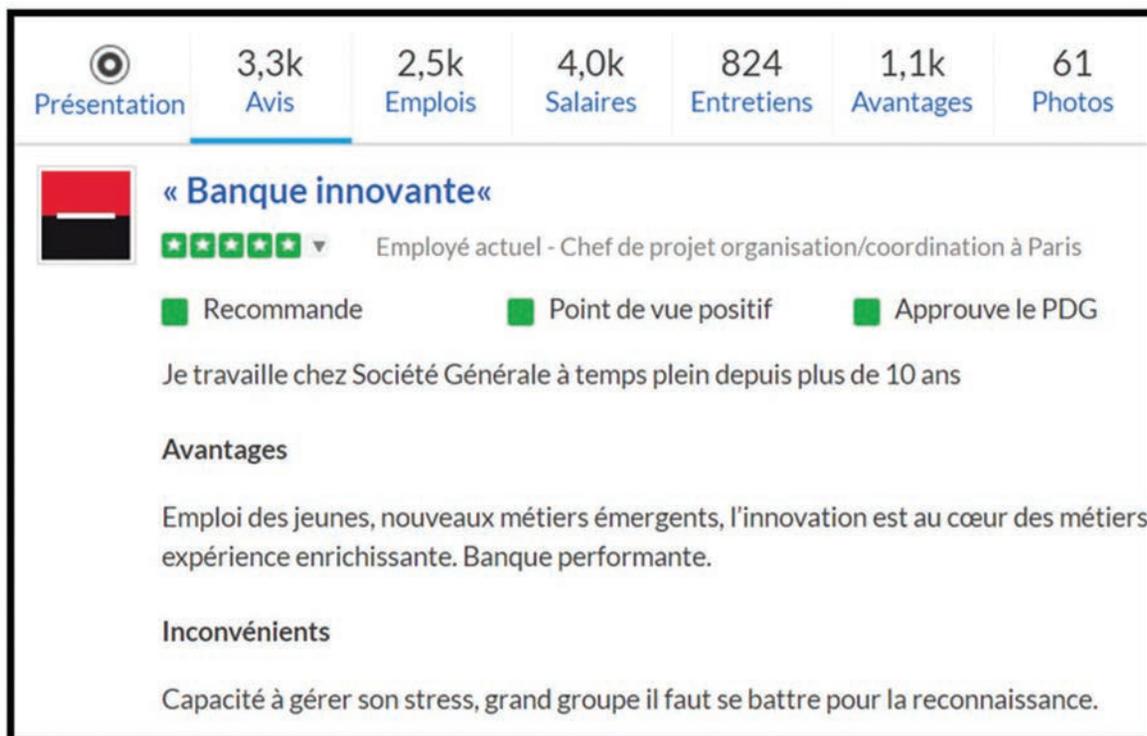


Figure 1 : Extrait de la plateforme Glassdoor sur la banque Société Générale, consulté le 2 juillet 2019.

qui les lisent pour évaluer l'entreprise. Ce service est gratuit pour ces deux acteurs. La deuxième face de ce marché des avis de salariés est celle reliant la plateforme aux entreprises qui peuvent créer des comptes gratuits au départ dont certaines options sont payantes. Ce marché multiface caractéristique de l'économie des plateformes (Penard et Rallet, 2014) se complète par des annonceurs publicitaires. La nature du service étudié dans cet article est de permettre « aux utilisateurs de publier un contenu pour des employeurs quand ils ont été employés par l'employeur⁽²⁾ ». La plateforme pour cette fonction présente des listes d'avis classés par entreprise en avantages, inconvénients et conseils à la direction (Figure 1).

Le modèle d'affaires de cette plateforme est basé sur des levées de fonds. Le nombre de salariés serait de 700, la plateforme compterait plus de 34 millions de visiteurs uniques par mois et affirme disposer de données sur plus de 540 000 entreprises dans 190 pays⁽³⁾. La communication du groupe a évolué depuis sa fondation. Annoncée comme « le Tripadvisor du recrutement » au départ⁽⁴⁾, sa mission s'est élargie et consiste aujourd'hui à « aider les gens à trouver des emplois et des entreprises qui leur plaisent, où qu'ils soient¹ ». Cette évolution est significative de deux mouvements convergents sur ce marché oligopolistique des plateformes d'emploi. Ainsi, Glassdoor a d'abord cherché à désintermédier le marché de l'emploi en mettant en contact direct les salariés et les candidats. Une fois la plateforme bien établie, elle a opéré un mouvement inverse, celui de réintermédiation, se positionnant comme le partenaire indispensable à cette nouvelle relation. Observable dans de nombreux secteurs (Beuscart *et al.*, 2016), cette logique de désintermédiation-réintermédiation peut aussi être associée à la construction économique d'un marché oligopolistique par un jeu de concentrations successives. La fonction d'usage de publication anonyme d'avis de salariés, initiée par Glassdoor, a été intégrée par de nouvelles plateformes comme Meilleures-entreprises en France ou Kununu en Autriche. Puis, les plateformes généralistes d'offres d'emploi comme LinkedIn et Indeed ont aussi adopté cette fonction et forment avec Glassdoor un triumvirat consacré par plusieurs classements et dominant le marché des plateformes d'emploi. Dans le paysage du recrutement, les avis de salariés sont devenus un marché économique soutenu par des acteurs aux ressources importantes. Ces moyens permettent en particulier un référencement efficace de ces sites internet.

⁽²⁾ Conditions d'utilisation de Glassdoor, <https://www.Glassdoor.fr/about/terms.htm>, consultées le 26 juin 2019.

⁽³⁾ DUSSEUIL J. (2016), « Face à LinkedIn, Glassdoor fait aussi le pari de la transparence sur les salaires », 17 novembre, Frenchweb, <https://www.frenchweb.fr/face-a-linkedin-glassdoor-fait-aussi-le-pari-de-la-transparence-sur-les-salaires/266887>, consulté le 26 juin 2019.

⁽⁴⁾ Lewis (2009), "8 Questions with Tim Besse Co-Founder of Glassdoor.com", *Impact Interview*, 3 avril, <https://www.impactinterview.com/2009/04/8-questions-with-tim-besse-co-founder-of-glassdoor-com/>, consulté le 26 juin 2019.

Ces avis ont aussi été étudiés dans la littérature scientifique dans deux mouvements successifs articulés autour de l'apparition de l'internet.

Les avis de salariés dans la littérature scientifique : du bouche-à-oreille à l'analyse de contenu

Les avis de salariés ont connu deux grandes périodes d'étude dans la littérature scientifique. Avant leur affirmation grâce à l'internet et aux plateformes, leur effet a été étudié en adoptant l'image du bouche-à-oreille. Puis, le développement de Glassdoor a favorisé l'étude de données massives en se centrant sur le contenu et ses relations avec différentes variables organisationnelles.

Les avis de salariés et la nature des informations sur l'organisation

Les avis de salariés ont d'abord été étudiés en tant que bouche-à-oreille en opposition à la communication institutionnelle du site internet de l'entreprise. Cable et Turban (2001) ont par exemple établi une typologie des sources de recrutement dans laquelle ils placent les avis de salariés comme externes à l'organisation et liés à l'expérience. Uen *et al.* (2011) ou Van Hove *et al.* (2014) montrent, par une méthode expérimentale, l'influence du bouche-à-oreille dans l'attractivité de l'entreprise. Ces auteurs mettent en avant le fait qu'un avis de salarié peut avoir plus d'impact sur la prise de décision qu'une information issue de l'entreprise considérée comme moins crédible. De même, Kaur et Dubey (2014) proposent une problématisation des avis de salariés comme source non contrôlée et réaliste sur l'organisation. Ils posent l'hypothèse que la crédibilité repose sur l'absence de contrôle des avis par les organisations. L'information est considérée comme plus réaliste car elle présente des éléments positifs mais aussi négatifs.

Ces auteurs mettent en évidence la nature de l'information disponible sur les organisations en insistant sur la problématique de la crédibilité de l'information et de son contrôle. Les avis sont alors considérés par les chercheurs d'emploi comme une information plus crédible et moins contrôlée que la communication institutionnelle. Cette crédibilité est pourtant peu mise en avant dans la deuxième vague d'étude des avis devenus des traces publiques sur l'internet.

Les données massives de Glassdoor

L'existence de données massives accessibles pour les chercheurs a favorisé l'émergence d'études scientifiques sur les avis de salariés, Glassdoor étant l'outil privilégié. Certains travaux se concentrent sur le contenu des avis pour proposer une structure (Stamolampros *et al.*, 2019) mais la plupart associent le contenu des avis à des variables organisationnelles.

Une première relation concerne celle entre la satisfaction de salariés (Luo *et al.*, 2016 ; Ji *et al.*, 2017 ; Symitsi *et al.*, 2018 b) ou leurs sentiments (Symitsi *et al.*, 2018 a) et la performance financière de l'organisation. Ces études, en considérant ces avis comme représentatifs du climat de l'entreprise, démontrent des relations statistiques entre une

satisfaction mesurée par ces avis et des indicateurs financiers. Elles proposent des catégories d'avis qu'elles associent ensuite à des niveaux de performance. Par exemple, Luo *et al.* (2016) analysent 257 000 commentaires tirés de Glassdoor et les classent selon 9 catégories (intégrité, travail d'équipe, innovation, respect, qualité, sécurité, communauté, communication, récompense) associées à des secteurs et des indicateurs de performance financière.

D'autres auteurs étudient le lien entre le contenu des avis et certains indicateurs relatifs à la marque employeur. Par exemple, Dabirian *et al.* (2017) ont analysé le contenu de 38 000 évaluations d'employés sur Glassdoor et les classent selon 7 catégories. En rapprochant ces catégories des scores obtenus dans Glassdoor par ces organisations, ces auteurs montrent que les relations sociales ou l'intérêt du travail sont des critères importants dans les entreprises les mieux notées. De même, Robertson *et al.* (2019) ont mis en évidence que le contenu des commentaires n'est pas toujours associé à une marque affirmée. Ces auteurs soulignent le paradoxe d'organisations dont la marque employeur est reconnue favorablement par des classements ou des récompenses, mais dont le contenu des avis est plutôt négatif.

Ces études fournissent des repères utiles à la compréhension du contenu des avis, mais elles négligent le contexte de la rédaction. Ces textes sont en effet intégrés dans une plateforme suivant la logique économique de l'internet et dont les objectifs, peuvent influencer le contenu. Ces biais importants sont connus pour les commentaires de clients accusés d'être extrêmes et menacés de faire boule de neige (Aral, 2014).

Pour autant, les auteurs mentionnés précédemment dans la deuxième vague de recherche ne remettent pas ou peu en question la qualité des données recueillies sur les plateformes comme Glassdoor. Ces avis sont considérés comme des données objectives, alors qu'ils sont le fruit d'une construction influencée par les plateformes et les rédacteurs. De même, la lecture des avis n'est pas interrogée alors que les premières recherches sur les avis de salariés sont centrées sur la crédibilité de ces avis. C'est pourquoi nous souhaitons intégrer dans notre analyse de la réception de ces données par des candidats à un recrutement les dimensions contextuelles de ces avis.

Plutôt que de nous centrer sur la prise de décision du candidat, nous avons étudié les racines de ce processus. Pour cela, nous avons analysé la réception de cette communication organisationnelle, réception définie comme une construction du sens associé à ces textes en situation. L'analyse de cette réception favorise la compréhension des motivations d'un phénomène dans son contexte technologique et social, préalable nécessaire à l'étude des attitudes des candidats, dont le choix de l'employeur.

Pour répondre à cette problématique, une méthodologie qualitative et profonde basée sur des mises en situation a été privilégiée.

Mises en situation, discours collectifs et individuels

La volonté de comprendre un phénomène complexe de réception a orienté la méthodologie vers les approches compréhensives (Dumez, 2013). Plusieurs choix méthodologiques ont orienté ces travaux : l'utilisation de mises en situation, une population interrogée et un secteur particulier, et enfin le croisement du regard dans la collecte et le traitement des données recueillies.

Le choix des mises en situation d'une population

Pour aborder notre problématique de réception des avis de salariés, une première possibilité était d'utiliser des questionnaires ouverts portant sur la thématique. Nous avons cependant préféré des mises en situation pour limiter les discours généralisants et décontextualisés. Ce premier choix a orienté notre recueil de données vers des formes de collecte intégrant un contexte précis dans lequel le discours des personnes rencontrées était recueilli. Les individus étaient ainsi interrogés par rapport à des mises en situation, des séquences de navigation sur des sites internet de recrutement, et pas à partir de questions générales sur leur analyse des avis de salariés. De même, les sites d'avis de salariés n'étaient pas les seuls sites analysés ; d'autres sites étaient accessibles aux personnes interrogées, comme en situation d'une recherche d'informations sur une entreprise par un candidat à un recrutement.

Dans ce cadre, et pour recueillir des données les plus homogènes possibles, les mises en situation étaient centrées sur les banques et les jeunes diplômés. Les banques recrutent environ 40 000 candidats par an⁽⁵⁾ et les jeunes diplômés sont une des cibles privilégiées de ce secteur économique. Plus précisément, l'analyse a porté sur les banques particulièrement investies dans la communication de recrutement envers les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, niveaux Bac + 3 à Bac + 5 potentiellement recrutables dans ce secteur.

Ce premier choix méthodologique a permis de favoriser l'homogénéité du recueil des données, réalisé par un dispositif suivant une même logique, des mises en situation avec une population proche, des jeunes diplômés, et un secteur identique, les banques françaises.

Complémentarité des focus groups et des entretiens d'auto-confrontation simple

Un autre choix méthodologique a été de croiser les regards sur cette situation de recrutement pour améliorer la réflexivité du chercheur et permettre le recueil d'interprétations variées des avis de salariés.

⁽⁵⁾ Document FBF, « Le secteur bancaire français – Faits et chiffres », <http://www.fbf.fr/fr/espace-presse/chiffres-cles/le-secteur-bancaire-francais---faits-et-chiffres>, consulté le 2 juillet 2019.

Les deux méthodes d'observation retenues sont celles des *focus groups* et de l'auto-confrontation. Cette double approche, collective et individuelle, cherche à prendre en compte les limites réciproques de ces démarches.

Caractéristiques et organisation des focus groups

Les 10 *focus groups* réalisés ont concerné 68 jeunes diplômés qui ont échangé pendant une heure environ. Cette discussion a fait suite à une navigation internet d'une trentaine de minutes sur des sites liés au recrutement : sites d'une banque de réseau française (site institutionnel, page Facebook et Twitter sur le recrutement) et sites d'avis de salariés sur cette même banque. Les *focus groups* sont constitués de six ou sept étudiants chacun et nous avons cherché à en équilibrer le genre et l'origine (BTS ou DUT, formations de deux ans après le baccalauréat).

Les *focus groups* ont été organisés sur deux terrains de recherche différents. Le premier est une école d'ingénieurs en alternance. Six groupes vus en trois demi-journées ont regroupé des étudiants volontaires de dernière année. Le projet est présenté et expliqué aux étudiants par le chercheur qui n'est pas leur enseignant. Le TD dans lequel les *focus groups* s'insèrent concerne les techniques de recherche d'emploi au cours duquel les avis de salariés ne sont pas abordés. L'expérience de l'alternance et la proximité de l'obtention du diplôme apparentent ces étudiants à de jeunes diplômés.

Le deuxième terrain concerne quatre *focus groups* de la licence professionnelle « Assurance, Banque, Finance, spécialité "chargé de clientèle" ». Ces étudiants ont pour la plupart une première expérience de stage ou d'emploi dans une banque et recherchent un emploi dans ce secteur. La période des *focus groups* se situe en fin de formation, juste avant le stage.

Ces deux terrains concernent des étudiants en fin d'études et permettent de constituer des groupes réels et non artificiels. Leurs différences (contenu des études, niveau) favorisent le recueil de discours différents sur les avis de salariés. Afin de faciliter des échanges spontanés, la posture du chercheur a été celle d'un animateur et non d'un connaisseur dominant. De même, le placement des étudiants pendant le *focus group*, la salle, l'accueil,... ont été pensés pour développer des échanges croisés entre participants.

Au total, dix *focus groups* (six « ingénieurs » et quatre « licences ») d'une heure environ ont été réalisés pour 68 étudiants en novembre et décembre 2015. Cette méthode de recueil présente certaines limites, dont la possibilité d'une influence excessive de certains individus sur le groupe. C'est pourquoi nous avons souhaité compléter cette phase par des entretiens individuels.

Principes des entretiens d'auto-confrontation simple

Les entretiens individuels ont été réalisés par auto-confrontation simple (Pélissier, 2017). Le principe est le suivant : les jeunes diplômés sont mis en

situation de recherche d'informations sur une banque française en tant que candidats à un recrutement comme pour les *focus groups*. Leur navigation dure une trentaine de minutes sur différents sites dont Glassdoor et est enregistrée dans un fichier vidéo. Ils visionnent ensuite cet enregistrement avec le chercheur en lui expliquant les raisons de leurs choix, leurs pensées au moment de la navigation. Cette méthode présente l'avantage d'approcher la construction du sens par les jeunes diplômés au moment de leur recherche d'informations et limite les discours construits et généralisants.

Dans cette recherche, l'échantillon est de 21 étudiants et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de niveau Bac + 5 à la fin de leurs études. Ils sont volontaires pour participer et sont issus de deux terrains différents : une école d'ingénieurs en informatique et un IAE (Institut d'Administration des Entreprises). L'âge moyen de l'échantillon est de vingt-quatre ans et quatre mois ; 67 % sont des hommes et 33 % des femmes. Mais cette répartition est déséquilibrée entre les deux groupes. Les ingénieurs informatiques sont tous des hommes. Ces entretiens ont été réalisés entre mai et décembre 2016 et chacun a duré environ 1 heure 30 (trente minutes de navigation et une heure d'entretien).

Cette méthode permet de recueillir un double corpus : les enregistrements des navigations, en particulier sur Glassdoor d'une part, et les commentaires des jeunes diplômés sur cette navigation d'autre part. Une des limites de cette approche est la naturalité de la mise en situation qui a été questionnée auprès des jeunes diplômés pendant l'entretien et ce biais limité par le recours à des sites réels et non expérimentaux.

Traitements croisés des données et réflexivité du chercheur

Les discours entièrement retranscrits de ces 89 jeunes diplômés (68 en *focus groups* et 21 en entretiens individuels) ont ensuite été traités en croisant analyse qualitative (thématique) et quantitative (lexicométrie). L'approche qualitative a permis de repérer les thèmes abordés pendant les différents entretiens en fonction de la problématique de recherche. Le traitement quantitatif a investi la lexicométrie avec le logiciel Iramuteq (Ratinaud, 2009) et a fourni des analyses complémentaires liées notamment à la récurrence des discours (Ratinaud et Marchand, 2015). Croiser ces deux traitements, qualitatif et quantitatif, a favorisé la réflexivité du chercheur en apportant un regard sensiblement différent sur un même objet de recherche, des discours de jeunes diplômés sur des avis de salariés.

Cette approche méthodologique a permis un recueil de données variées, profondes et situées. Les extraits de discours que nous présenterons dans les prochaines parties sont ainsi issus de ces mises en situation dans lesquelles de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur se sont exprimés, notamment, sur la réception des avis publiés sur Glassdoor, en contexte de recrutement, pour le secteur bancaire français.

Une réception sociale et contextualisée des avis de salariés

L'analyse des *verbatim*⁽⁶⁾ a montré que ces jeunes diplômés investissaient une représentation sociale pour s'approprier ces dispositifs d'avis de salariés. La méconnaissance de ce type de plateformes les a conduits à chercher un rapprochement, un repère connu pour pouvoir recevoir ces données. Les sites d'avis de clients de produits ou services, ou d'utilisateurs de jeux vidéo sont apparus comme un outil d'induction utile.

Les représentations sociales sont, par leur construction, à l'interface du social et de l'individuel et interviennent, notamment, dans la réception des communications (Moscovici, 1995). Elles peuvent se définir comme « un ensemble d'éléments (information, opinions, croyances...) entre lesquels les individus établissent des relations » (Moliner et Guimelli, 2015). Ces connaissances sont partagées et permettent de comprendre les jugements et les pratiques des individus (Guimelli, 1995). Deux mécanismes expliquent alors la construction d'une représentation sociale : « l'objectivation » et « l'ancrage⁽⁷⁾ ». L'objectivation correspond au processus de re-présentation d'un objet nouveau à partir de références existantes pour l'individu. Cette réduction simplificatrice crée du sens pour les individus en rendant concret un concept ou une réalité nouvelle. L'ancrage désigne le processus de positionnement d'un nouvel objet dans les cadres de référence de l'individu, ses valeurs, ses croyances. L'objectivation crée un noyau central stable de la représentation de l'objet. L'ancrage va se traduire par des prises de position variables selon les groupes sociaux considérés.

Nous montrerons dans cette section consacrée aux résultats en quoi les discours de ces jeunes diplômés permettent de déduire l'utilisation d'une représentation sociale au cœur de la réception des sites d'avis de salariés.

La question de la fiabilité des avis de salariés en ligne

La réception des plateformes d'avis de salariés a investi une forme de représentation particulière, une représentation sociale. Ce dialogue recueilli pendant

⁽⁶⁾ L'ensemble des *verbatim* est consultable dans un travail de thèse (Pélissier, 2018), pp. 256 à 262 pour les *focus groups* et pp. 273 à 277 pour les entretiens d'auto-confrontation.

⁽⁷⁾ L'objectivation intervient lors de l'apparition d'un phénomène nouveau comme, par exemple, les légumes transgéniques. Ce procédé complexe, mal connu, a été simplifié pour donner du sens et pouvoir ensuite être débattu. Les individus se représentent alors une tomate dans laquelle on a injecté quelque chose à l'aide d'une seringue. Cette déformation des chemins par lesquels un légume intègre de nouveaux gènes propres à éviter des maladies crée un sens partageable et favorise l'intégration de cette réalité scientifique. L'ancrage va correspondre alors à des prises de position de groupes écologiques qui pourraient interpréter l'intrusion d'un élément étranger dans un fruit comme un danger, une remise en cause de l'ordre naturel. D'autres groupes pourraient associer cet ajout à un progrès, un apport à la qualité nutritive (Buschini et Lorenzi-Cioldi, 2013).

un *focus group* est à ce titre significatif :

Répondant D : « Le problème, c'est que quand un client poste un commentaire, très souvent c'est pour dire quelque chose de négatif ; moi je le vois personnellement, quand j'achète quelque chose sur un site, si je suis content, je vais pas aller forcément le dire. »

Répondant B : « Au final, c'est pareil que les avis de salariés des entreprises. »

Les sites d'avis de salariés et les sites d'avis de clients, « c'est pareil » et ce caractère partagé par les groupes sociaux rencontrés a des conséquences importantes sur les jugements et pratiques de ces internautes. Une représentation individuelle et non partagée n'aurait pas eu la même influence sur les interprétations de ces jeunes diplômés. Les conséquences sur leur évaluation portent sur la fiabilité de ces sites.

Dans notre étude, les récepteurs interrogés, en objectivant Glassdoor comme une plateforme d'avis, expliquent la problématique de la fiabilité étudiée dans le premier courant de recherche résumé précédemment. Cette dernière est davantage héritée de l'expérience des plateformes d'avis de clients ou d'utilisateurs que d'une confrontation avec les sites institutionnels des banques. Ces avis de salariés sont soupçonnés d'être manipulés par l'entreprise. La notion de *fake news* imprègne les remarques des locuteurs comme le répondant T :

Répondant T : « Parce qu'après, il y a peut-être certains avis qui sont payés ou des trucs comme ça, ou c'est une entreprise qui veut une bonne image mais certains, on le sentait que c'était réel, c'était du vécu. »

Un support peu fiable, des manipulations possibles mettent en question la fiabilité de ces informations. Le contexte des avis décrédibilise aussi ces données. Les avis sont souvent l'apanage des mécontents, des « rageux » qui vont étaler leurs revendications sur l'internet. Autre élément de la culture en ligne, après le *fake* : les « rageux » vont polluer les informations en surreprésentant les éléments négatifs. Le discours du répondant A souligne cette idée reprise par d'autres :

Répondant A : « Je pense que le problème avec ce genre de site, c'est que les gens qui laissent des avis sont mécontents et donc ça aura tendance à donner que des avis négatifs. »

Ce répondant associe explicitement les sites d'avis de salariés à un genre plus général. Cette expression, « ce genre de site », matérialise le processus d'objectivation qui a traversé les discussions sur cet objet nouveau pour ces locuteurs. Au contexte défavorable de l'internet s'ajoute celui du salarié. Par exemple, l'état d'esprit de la personne au moment de la rédaction de l'avis est un élément important pour prendre du recul sur la donnée comme l'affirment les répondants M et J :

Répondant M : « Tout dépend de l'état d'esprit de la personne, parce que j'ai remarqué, soit ils y sont encore, soit ils sont partis de l'entreprise, tout dépend comment ça s'est passé, je pense qu'il faut peser le pour et le contre. »



Photo © Kevin Hauff/IKON IMAGES-AKG IMAGES

Rayon de lumière réfracté par un prisme en un spectre multicolore.

« L'objectivation correspond au processus de re-présentation d'un objet nouveau à partir de références existantes pour l'individu. Cette réduction simplificatrice crée du sens pour les individus en rendant concret un concept ou une réalité nouvelle. Le deuxième processus de construction d'une représentation sociale est l'ancrage, processus de positionnement d'un nouvel objet dans les cadres de référence de l'individu, ses valeurs, ses croyances. L'objectivation crée un noyau central stable de la représentation de l'objet. »

Répondant J : « C'est des avis, c'est selon la personne. S'il faut, la personne, la veille elle se prend un blâme par son employeur. »

De même, l'avis va dépendre du service dans lequel se situe le salarié. Le répondant D rappelle cet élément de bon sens et remet ainsi en cause l'association entre l'avis et la vision globale de l'entreprise :

Répondant D : « Dans les entreprises, en fonction des services, l'ambiance est complètement différente. Dans un groupe, entre deux services, c'est différent, alors entre deux sociétés à 200 km... »

Dans le même ordre d'idées, le métier du salarié a aussi son importance. Le répondant M. énonce ainsi :

Répondant M : « Le problème aussi c'est que l'on voit pas le poste et que c'est anonyme, enfin si c'est

la secrétaire qui parle, nous ça nous dit rien, entre guillemets. Ça nous importe peu, elle est pas dans le même service que nous. »

La connaissance partagée sur ces avis correspond ainsi à un questionnement sur la fiabilité des avis d'internautes qui est remise en cause par le support, les possibilités de manipulation, les spécificités du contexte d'émission du message et un manque d'informations pour situer ces données. Ce débat, non résolu et en construction, va conduire à des pratiques prudentes.

Des pratiques de fiabilisation des avis

Les refus d'utiliser des sites d'avis de salariés, exprimés clairement, sont rares dans ce corpus. La prescription partagée et déclarée est plutôt une

pratique prudente de cette source d'informations avec plusieurs techniques proposées pour prendre en compte le manque de fiabilité. La « moyenne » est une première façon de prendre en compte ces avis. La technique est alors de construire une « moyenne » des avis comme l'explique le répondant B :

Répondant B : « En faisant la moyenne, on se donne quand même un avis qui est pas très très loin de la réalité. »

Le terme de « moyenne » est abusif, puisqu'il s'agit de données textuelles. L'idée est de détecter une tendance qui semble plus proche de la notion de majorité. Le dialogue entre les répondants L, A et B détaille cette approche :

Répondant L : « On regarde la majorité des avis, s'il y a que des avis négatifs, ça donne pas envie. S'il y a qu'un avis négatif, on n'en prend pas compte. »

Répondant A : « C'était quand même des informations qui se recoupaient, c'était toujours les mêmes. »

Répondant B : « ^[8] sur le nombre voilà. Même qu'ils soient positifs ou négatifs, si tu prends sur la base, tu vois qu'il y en a plein qui se croisent, qui touchent la même idée donc ça te permet d'avoir des grandes lignes positives ou négatives sur l'entreprise. »

Pour trouver une tendance, la lecture doit être alors massive. Un peu comme pour les *big data*, ces jeunes diplômés préconisent une approche globale de cette source d'informations qui peut permettre de compenser son manque de fiabilité. Ce dialogue dynamique d'un des *focus groups*, aux phrases courtes, reprend ce principe de prudence appliqué aux sites d'avis :

Répondant B : « C'est pour ça, il en faut en quantité. »

Répondant J : « Peut-être pas tous les lire mais... »

Répondant B : « De personnes différentes. »

Cette première approche qui recoupe les avis par rapport à leur propre environnement se complète d'un recoupement externe qui les croise avec d'autres sources comme le site internet de l'entreprise. Cette méthode de validation de l'information, sans doute apprise au cours de leur formation, et appliquée lors des recherches sur l'internet, est transférée aux sites d'avis de salariés. Après le recoupement interne, le recoupement externe vient tenter de compenser la crainte de faible fiabilité de la source. Ces internautes critiques croisent deux sources en espérant que ce mélange improbable fournira tout de même une idée approximative de l'organisation pour la préparation des entretiens ou de la lettre de motivation.

Un cas particulier intervient quand les avis sont intégrés au site internet de la banque. La BNP Paribas a en effet choisi d'intégrer le site Glassdoor dans son site institutionnel. L'internaute voit alors la mise à jour des scores attribués par les salariés. En cliquant sur le logo de Glassdoor, il accède au site pour pouvoir consulter

l'ensemble des avis. Cette recontextualisation du site d'avis interroge certains jeunes diplômés. Le passage ci-dessous transmet, en quelque sorte, les avis de soupçons de manipulation du site internet. Le répondant Y affirme ainsi :

Répondant Y : « Même si, généralement, je regarde un petit peu ce qui est dit, ce n'est pas ce qui va passer en priorité pour moi, étant donné que c'est quand même la banque qui le montre. S'ils le montrent, c'est que, quelque part, il y a un avantage pour eux. Ils vont pas mettre quelque chose, un avis négatif dessus. J'en tiens compte mais ce n'est pas non plus quelque chose qui va vraiment faire pencher la balance. »

Le simple fait de déclarer le partenariat entre BNP Paribas et Glassdoor suffit pour certains à modifier la réception des témoignages :

Répondant U : « Et on apprend également dans l'article sur leur site internet à BNP Paribas, qu'ils soutiennent Glassdoor. Donc, c'est un peu ambigu. J'aurais dû entrer dans l'article, je n'ai pas lu entièrement. Du coup, on peut se demander si les avis sur Glassdoor sont vraiment objectifs, si le site est soutenu par BNP Paribas. »

Le manque de fiabilité des avis n'est pas compensé par l'intégration dans le site institutionnel qui est perçue comme orientée. Ce raisonnement à charge (si les avis sont montrés par l'entreprise, alors ils sont faux et s'ils sont faux, ils n'ont pas d'intérêt) montre que les contextes des dispositifs ne s'annulent pas, mais plutôt qu'ils fusionnent. Dans ce cas, le contexte du site institutionnel influence le site d'avis sans que cela profite à ce dernier. Le soupçon d'impartialité de BNP Paribas s'ajoute alors au manque de fiabilité des avis pour former une impression négative. Ce marché multiface, faisant intervenir une plateforme, des salariés et une entreprise, ne permet pas alors de fiabiliser les données de la plateforme d'avis de salariés, selon ces jeunes diplômés.

Représentation sociale des plateformes d'avis de salariés

La structure générale d'une représentation sociale se retrouve ainsi dans les discours des récepteurs interrogés. La représentation partagée sur les plateformes d'avis de salariés est formée de connaissances communes sur la faible fiabilité de cette source d'informations et sur les techniques de prévention des internautes. Ne connaissant pas ou peu ce type de plateformes, ils les ont comparées et rapprochées des sites d'avis de clients qu'ils pratiquent régulièrement. Ce processus correspond à une phase d'objectivation d'un nouvel objet social. Pour autant, comme le débat est récent, les jugements oscillent entre excès et prudence, l'ancrage est variable. Ce sens commun de lecture de Glassdoor comme plateforme d'avis se retrouve aussi bien pendant les *focus groups* que les entretiens d'auto-confrontation. L'analyse d'un processus d'objectivation et d'ancrage pour un objet considéré comme nouveau par cette population est aussi cohérente avec l'existence d'une représentation

^[8] Le signe [est un élément de codage signifiant une prise de parole simultanée.

sociale des plateformes d'avis. L'approche lexicométrique a conforté cette analyse d'une réception investissant une représentation sociale. En effet, la classification descendante hiérarchique (CDH) de Reinert (1983), en créant des groupes de segments de texte, souligne des mondes lexicaux dont la structure renvoie aux représentations sociales (Ratinaud et Marchand, 2015).

La représentation sociale des plateformes d'avis fonde les discours et pratiques de ces jeunes diplômés dont l'historique des usages explique l'interprétation de Glassdoor. Cette réception replace ainsi les avis dans un contexte particulier, celui de l'internet avec ses usages et sa culture de l'évaluation. Ceci souligne l'influence du dispositif sur la réception des avis, la plateforme Glassdoor n'étant pas neutre selon ces résultats. En se déclarant et en se concevant comme un Tripadvisor de l'emploi, Glassdoor crée une situation proche de celle des avis de clients. Les avis de salariés héritent alors des représentations des avis de clients et forment un ensemble partagé de croyances, notamment sur leur manque de fiabilité. Ironie du sort, c'est en voulant profiter de la renommée de Tripadvisor que Glassdoor hérite de sa mauvaise réputation.

Conclusion : gérer ou ignorer les avis de salariés ?

Cet article a souhaité analyser les avis de salariés publiés en ligne par le regard de leurs utilisateurs, les candidats au recrutement. Le résultat principal est une lecture critique de cette source de données influencée par une représentation sociale de ce type de plateformes. Les jeunes diplômés étudiés sont des acteurs qui savent adapter le contexte particulier des avis à leur situation de recrutement. Loin de transformer ces avis en parangon de la représentation de l'entreprise, ils les prennent en compte avec prudence, recul, jugement critique. Pour ces récepteurs, l'avis n'est pas la vie, et ils reçoivent ces textes avec recul en les associant aux avis de clients. Ces derniers servent de référence car ces utilisateurs les ont davantage pratiqués que les avis de salariés qu'ils découvrent dans cet échantillon. Le caractère partagé de la représentation des avis pèse sur leur interprétation. Pour cet échantillon, ces derniers sont d'abord considérés comme des avis, au même titre que les avis clients, et ensuite comme des sources d'informations sur une organisation.

Outre les limites d'un échantillon situé ou des spécificités du secteur analysé, l'absence d'approche longitudinale nous paraît importante à souligner. Dans un contexte de représentation émergente, une compréhension sur un temps plus long de la construction d'un objet social aurait apporté un regard plus profond sur ces avis. Des études complémentaires devront être menées pour poursuivre l'exploration de cette problématique des usages des avis de salariés dans un contexte de recrutement avec une méthodologie qualitative. Cette approche temporelle est d'autant plus importante que notre enquête est datée et demanderait une actualisation dans le contexte très évolutif

du recrutement. Le caractère stable des représentations sociales permet cependant de soutenir une certaine pérennité des résultats.

La prise en compte des avis par les entreprises n'est sans doute pas simple au même titre que la gestion de l'e-réputation d'une organisation. Notre analyse tend à relativiser l'influence de ces avis sur la candidature d'un jeune diplômé. En effet, la prudence et la méfiance des candidats au recrutement vis-à-vis des *fake news* créent un filtre propre à écarter, notamment, les avis les plus caricaturaux. Certains recruteurs adoptent d'ailleurs ce processus de filtrage quand un candidat s'inquiète de mauvais commentaires sur l'organisation (Corbille *et al.*, 2018). Le manager devrait cependant rester vigilant, car, s'ils sont pris avec recul, ces avis sont tout de même consultés selon les jeunes diplômés de cette étude, mais pas seulement (Charbonnier *et al.*, 2017). Des enquêtes montrent que les candidats se renseignent très majoritairement sur une entreprise avant de postuler⁽⁹⁾ et les avis sont une des sources d'informations.

Au moins deux voies d'analyse nous semblent alors possibles pour une prise en compte de ces avis par les entreprises.

Pour la première piste, ces avis peuvent être intégrés dans la stratégie de marque employeur de l'organisation. Les réseaux d'ambassadeurs développés par certaines organisations participent de cette logique comme l'approche de l'*inbound recruiting* le conseille. Les jeunes diplômés que nous avons rencontrés n'ont pas reçu avec beaucoup d'enthousiasme cette solution d'intégration car ils se méfient aussi des discours aux accents publicitaires. Nous touchons cependant à une des limites de notre étude dont l'échantillon ne permet pas d'écarter complètement cette première orientation.

Dans la seconde voie, l'amélioration des avis peut passer par une gestion du climat social rejoignant alors l'idéal de transparence de Glassdoor. Cette solution est sans doute plus complexe et longue qu'une action directe sur la rédaction des avis lorsque ce climat est dégradé et les avis négatifs nombreux. Elle a aussi ses limites, car la démarche de publication d'un avis de salarié n'est pas systématique. Comme le soulignent ces jeunes diplômés, il est possible que les mécontents publient davantage que les autres. Elle nous semble cependant être justifiée dans certaines organisations sur le long terme.

Ignorer ces avis au prétexte d'un manque de fiabilité ou d'intérêt serait sans doute une posture difficile à tenir sur le long terme pour les entreprises concernées. Comme les jeunes diplômés, les managers responsables de la communication de recrutement ont eux aussi des représentations des avis de salariés pouvant expliquer et orienter les pratiques. Croiser ces constructions mentales avec des pratiques

⁽⁹⁾ Par exemple, Régionjobs, « Enquête : le recrutement et la recherche d'emploi en 2018 », <https://www.regionjob.com/actualites/enquete-recrutement-emploi-2018.html>, enquête consultée le 28 juin 2019.

professionnelles apporterait un éclairage supplémentaire à ce phénomène émergent des publications d'avis de salariés.

Remerciements

Nous tenons à remercier Coralie Rivière et Édouard Chauvet (IUT de Rodez), Laetitia du Chaffaut et Sarah Françoise (Toulouse School of Management), ainsi que Patrick Sabi et Annie Fraison (École d'ingénieurs 3IL) pour leur précieuse aide lors de la mise en place des entretiens individuels et collectifs. Un merci particulier aux jeunes diplômés rencontrés pour leur sincérité et leur volonté de partage.

Bibliographie

- AMBLER T. & BARROW S. (1996), "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, vol. 4, n°3, pp. 185-206.
- ARAL S. (2014), "The problem with online ratings", *MIT Sloan Management Review*, vol. 55, n°2, pp. 47-52.
- BEUSCART J.-S., DAGIRAL E. & PARASIE S. (2016), « Les relations marchandes en ligne », in *Sociologie d'internet*, Armand Colin, Paris, pp. 141-192.
- BUSCHINI F. & LORENZI-CIOLDI F. (2013), « Représentations sociales », in BÈGUE L. & DESRICARD O., *Traité de psychologie sociale*, De Boeck, Paris, pp. 395-415.
- CABLE D. & TURBAN D. (2001), "Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment", in BUCKLEY R., HALBESLEBEN J. & WHEELER A., *Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited, London, pp. 115-163.
- CHARBONNIER-VOIRIN A., MARRET L. & PAULO C. (2017), « Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature », *Management & Avenir*, n°94, pp. 33-55.
- COBER R., BROWN D., KEEPING L. & LEVY P. (2004), "Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence", *Journal of Management*, vol. 30, n°5, pp. 623-646.
- CORBILLÉ S., FOLI O. & TASSEL J. (2018), « Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes », *Communication & Organisation*, vol. 53, pp. 19-38.
- DABIRIAN A., KIETZMANN J. & DIBA H. (2017), "A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding", *Business Horizons*, vol. 60, n°2, pp. 197-205.
- DUMEZ H. (2013), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°112, juin, pp. 29 à 42.
- GUIMELLI C. (1995), « Valence et structure des représentations sociales », *Bulletin de psychologie*, vol. 49, n°422, pp. 58-72.
- JI Y., ROZENBAUM O. & WELCH K. (2017), "Corporate Culture and Financial Reporting Risk: Looking Through the Glassdoor", *SSRN Electronic Journal*.
- KAUR T. & DUBEY R. K. (2014), "Employee Reviews on Company Independent Sites and its Impact on Organizational Attractiveness: Role of Information Realism, Person – Environment Fit and Source Credibility Framework", *Business: Theory and Practice*, vol. 15, n°4, pp. 390-397.
- LUO N., ZHOU Y. & SHON J. (2016), "Employee Satisfaction and Corporate Performance: Mining Employee Reviews on Glassdoor.com", présenté à 37th International Conference on Information Systems, Dublin, pp. 1-16.
- MARSCHALL D. (2002), "Ideological Discourses in the Making of Internet Career Sites", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 7, n°3, pp. 1-34.
- MELLET K. (2004), « L'Internet et le marché du travail. Cadrage des interactions et pluralité des formats d'information », *Réseaux*, vol. 3, n°125, pp. 113-142.
- MOLINER P. & GUIMELLI C. (2015), *Les Représentations sociales*, Grenoble, PUG.
- MOSCOVICI S. (1995), « L'histoire et l'actualité des représentations sociales », in MOSCOVICI S., *Le Scandale de la pensée sociale*, EHESS, Paris, pp. 65-117.
- PENARD T. & RALLET A. (2014), « De l'économie des réseaux aux services en réseaux. Nouveau paradigme, nouvelles orientations », *Réseaux*, vol. 2, n°184-185, pp. 71-93.
- PEREIRA B. (2017), « Entreprises : loyauté et liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux numériques », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°130, décembre, pp. 67-75.
- PÉLISSIER D. (2017), « Observer les observateurs, adaptation de la méthode de l'auto-confrontation simple et complexité de la navigation internet », *Recherches qualitatives, Hors-série*, 22, p. 24-41.
- PÉLISSIER D. (2018), « Paradoxes communicationnels du recrutement : la construction identitaire numérique des banques et les jeunes diplômés, entre marque employeur et isomorphisme », thèse de doctorat, Toulouse, Université Toulouse 1 Capitole, 416 p.
- RATINAUD P. (2009), « Iramuteq » (version 0.7 Alpha 2), Lerass.
- RATINAUD P. & MARCHAND P. (2015), « Des mondes lexicaux aux représentations sociales. Une première approche des thématiques dans les débats à l'Assemblée nationale (1998-2014) », *Mots. Les langages du politique*, vol. 108, n°2, pp. 57-77.
- REINERT M. (1983), « Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte », *Les Cahiers de l'analyse des données*, vol. 8, n°2, pp. 187-198.
- ROBERTSON J., LORD FERGUSON S., ERIKSSON T. & NÄPPÄ A. (2019), "The brand personality dimensions of business-to-business firms: a content analysis of employer reviews on social media", *Journal of Business-to-Business Marketing*, pp. 1-16.
- SHENG J. (2019), "Corporate Culture and Financial Reporting Risk: Looking Through the Glassdoor", *SSRN Electronic Journal*.
- STAMOLAMPROS P., KORFIATIS N., CHALVATZIS K. & BUHALIS D. (2019), "Harnessing the 'wisdom of employees' from online reviews", Research Note, *Annals of Tourism Research*, pp. 1-4.
- SYMITSIS E., STAMOLAMPROS P., DASKALAKIS G. & SYMEONIDIS, L. (2018 a), "Employee Sentiment and Asset Prices", Leeds University Business School, 48 p.
- SYMITSIS E., DASKALAKIS G., STAMOLAMPROS P. & KORFIATIS N. (2018 b), "Employee satisfaction and corporate performance in the UK", Norwich Business School, 8 p.
- UEN J. F., PENG S.-P., CHEN S.-Y. & CHIEN S. H. (2011), "The Impact of Word of Mouth on Organizational Attractiveness", *Asia Pacific Management Review*, vol. 16, n°3, pp. 239-253.
- VAN HOYE G., WEIJTERS B., LIEVENS F. & STOCKMAN S. (2014), "Social Influences in Recruitment: When is Word-of-Mouth Most Effective?", *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 24, n°1, pp. 42-53.
- VIOT C. & BENRAÏSS-NOAILLES L. (2014), « Employeurs, démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management international*, vol. 3, n°18, pp. 60-81.
- WILLIAMSON J., KING J., LEPAK D. & SARMA A. (2010), "Firm reputation, recruitment web sites and attracting applicants", *Human Resource Management*, vol. 49, n°4, pp. 669-687.
- YOUNG J. & FOOT K. (2006), "Corporate E-Cruiting: The Construction of Work in Fortune 500 Recruiting Web Sites", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 11, pp. 44-71.

Les conflits d'intérêts à l'épreuve des lanceurs d'alerte : recherche-intervention dans le cadre de la réglementation Sapin II

Par Patrice CAILLEBA
et Nicolas DUFOUR
Paris School of Business

Cet article envisage une problématique essentielle en gestion des risques et inhérente à la fonction de *risk manager*, la capacité des gestionnaires de risques à réaliser et à faire remonter à la gouvernance des alertes sur les risques de l'organisation. En abordant des perspectives tant théoriques que managériales et en nous appuyant sur différentes études de cas dans le secteur des assurances et des mutuelles, nous traitons cette question de recherche tant du point de vue de l'aspect normatif traditionnel du *risk manager* que de celui qui lui semble de plus en plus dévolu, comme c'est le cas en France depuis le dispositif anticorruption de la loi Sapin II, de garant d'une orthodoxie de gestion dépassant le strict cadre de la légalité et s'étendant aux aspects de légitimité et de moralité.

Introduction

Le conflit d'intérêts concerne « des situations dans lesquelles un acteur chargé d'émettre un jugement ou de prendre une décision dans l'intérêt d'autres personnes risque d'être indûment influencé par un intérêt second » (Hauray, 2015 ; Davis et Stark, 2001). Concrètement, le conflit d'intérêts surgit lorsque l'intérêt personnel se heurte à l'intérêt – public ou privé – que l'on est en charge de défendre (Schmidt, 2006).

L'entreprise offre un « concentré de situations de conflits » (Magnier, 2013), où les intérêts des salariés, des fournisseurs et des clients s'entrechoquent et entrent en concurrence. Ces intérêts opposés ont fait l'objet dès le XIX^e siècle de « conventions réglementées » entre une société et ses dirigeants, ou son actionnaire majoritaire, auxquelles fait référence le code du commerce depuis 1966 (*Ibidem*). Toutefois, même si le concept de conflit d'intérêts voit sa notoriété s'accroître à chaque nouveau scandale, son absence littérale du champ du droit (Rebut, 2013) et sa plasticité ont peut-être affaibli son influence. Davis et Stark (2001), entre autres, ont cherché à savoir si les conflits d'intérêts pouvaient être maîtrisés. Au-delà des aspects de prévention et de sanction, Magnier (2013) abordait de son côté la difficulté à réaliser un diagnostic dans l'entreprise : le large spectre des intérêts s'étend en effet du degré « perçu » ou « apparent » à un degré « potentiel » avant, éventuellement, de devenir « concret » et « réel » (*Ibidem*).

Devant la position ambiguë du législateur eu égard au conflit d'intérêts (voir *Infra*) et face à la prolifération des affaires qui interpellent l'opinion publique, la solution de la prévention passe par une réflexion fine sur les pratiques individuelles. Or, la divulgation de certaines de ces pratiques individuelles a trouvé, ces dernières années, un relais au travers de la figure du lanceur d'alerte.

Near et Miceli ont défini, dès 1985, le lancement d'alerte, *whistleblowing* en anglais, comme « la divulgation, par des membres anciens ou actuels d'une organisation, de pratiques illégales, immorales et illégitimes sous le contrôle de leurs employeurs auprès de tiers [personnes et organisations] qui peuvent prendre des mesures⁽¹⁾ » afin de limiter ou sanctionner ces pratiques (Near et Miceli, 1985). Ces dernières décennies, l'évolution et l'extension du droit – on parle d'inflation normative et législative (Vanneuville, 2009) – ont transféré vers le champ illégal certaines pratiques qui étaient auparavant considérées comme illégitimes ou immorales, consolidant de fait le cadre théorique présenté par les universitaires américaines.

⁽¹⁾ “The disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral and illegitimate practices under the control of their employers to parties and organizations that may be able to effect action.”

Pourtant, ces pratiques illégitimes ou immorales, même si elles se réduisent au profit de pratiques qui sont dès lors déclarées illégales, continuent d'alimenter les chroniques judiciaires. La Commission européenne estime en effet que la perte liée au manque de protection des lanceurs d'alerte se situe entre 5,8 et 9,6 milliards d'euros par an seulement pour les marchés publics (UE, 2017).

Depuis 2016, le dispositif anticorruption de la loi Sapin II, tout en venant renforcer la protection du lanceur d'alerte, permet de mettre en question les actions qui n'ont pas de caractère illégal, mais qui peuvent néanmoins représenter une menace pour l'intérêt général (Assemblée nationale, 2016 B). Cette disposition propose ainsi de considérer, en plus de la nécessaire vigilance vis-à-vis de la légalité des opérations, la subjectivité de l'acteur.

Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons aux conflits d'intérêts tels qu'ils peuvent être identifiés et dénoncés par des lanceurs d'alerte dans le cadre de la loi Sapin II. Au sein des organisations, certains agents constituent des ressources-clés dans le dispositif de contrôle (Dufour et Aubry, 2019) et donc dans la divulgation possible des alertes : il s'agit des *risk managers* (RM). Parce que leur fonction leur impose d'avoir les yeux rivés sur les dysfonctionnements organisationnels, ceux-ci sont en première ligne pour constater ces mauvaises pratiques (Dufour et Bernard, 2019). Par la nature et l'étendue de leurs fonctions, ils représentent, par conséquent, les premiers lanceurs d'alerte potentiels au sein de l'entreprise.

Cependant, les études consacrées au lien existant entre les RM et les alertes sous-estiment cet aspect et font rarement entendre les experts eux-mêmes (Dufour et Darsa, 2016). Peu en effet abordent le problème de la qualification des alertes de manière à aider les RM au moment où ils deviennent lanceurs d'alerte en interne et identifient le coût du risque pour l'entreprise (Tavakolian, 1994 ; Dufour et Darsa, 2018 ; Nawawi et Salin, 2019).

Partant de ce constat, l'objectif de cet article est d'aider chaque RM à qualifier le type d'infraction auquel il est confronté en vue de signaler de manière proportionnée une déviance. Nous articulons notre réflexion à partir de la définition donnée par Near et Miceli qui distinguent les méfaits selon leur caractère illégal (partie I) ou illégitime (partie II)⁽²⁾. De fait, aux marges de la légalité, il y a la légitimité avérée – ou non – de l'individu à entreprendre telle ou telle action. Cette légitimité de l'action entreprise peut alors servir *a posteriori* de justification à un conflit d'intérêts. Nous illustrerons chaque partie d'études de cas concrets tirés d'une recherche-intervention effectuée au sein d'une mutuelle de santé prévoyance et d'une banque, tout en soulignant les limites face auxquelles nous proposons des solutions.

⁽²⁾ Nous n'abordons pas dans cet article l'aspect immoral du méfait.

Le rappel de la loi : les conflits d'intérêts et le lanceur d'alerte (Sapin II)

Les conflits d'intérêts

Selon Davis et Stark (2001), l'expression de conflits d'intérêts n'a été, *lato sensu*, abordé pour la première fois dans la jurisprudence américaine qu'en 1949. Il fallut attendre ensuite 1967 afin qu'un dictionnaire de droit fasse état de « conflit d'intérêts », puis 1971 pour que l'expression fasse son entrée dans un dictionnaire de langue anglaise (Luebke, 1987). Principalement, il s'agissait d'opposer l'intérêt public (celui exigé par la profession) à l'intérêt privé (souvent directement ou indirectement pécuniaire). Par la suite, l'utilisation de cette expression se généralisa progressivement dans les codes d'éthique (Tongue, 1984), en même temps que s'élargissait la simple opposition public/privé pour le définir.

Des travaux en sciences de gestion comme en sciences politiques montrent l'intérêt de cette thématique et conçoivent des cadres de réflexion gestionnaires liés à ce risque (Liu, 2015 ; Courty et Milet, 2018 ; Hauray, 2018 ; Teichmann *et al.*, 2018). Toutefois, peu de ces recherches abordent l'enjeu au travers d'études de cas ou de dispositifs enracinés de détection de conflits d'intérêts.

Dans un numéro spécial de la revue *Pouvoirs* consacré au conflit d'intérêts, Mény (2013) revient sur l'histoire particulière de ce concept en France. Il explique, à la lumière de l'histoire hexagonale, la « singularité » nationale à ne pas comprendre le conflit d'intérêts. Sous l'Ancien Régime, l'achat de charges et de fonctions publiques faisait coïncider intérêt public et intérêt privé, au vu et au su des gouvernants qui justifiaient cet état de fait : les deux intérêts se superposant, la chose publique – à savoir le Royaume et son Roi – pouvait en ressortir gagnante. Il est indéniable que derrière ce laisser-faire se cachait une proto-théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), dont les racines et les limites apparaissent déjà chez Machiavel⁽³⁾.

Remplaçant le Roi par l'État au service de la Nation, la Révolution française devait résoudre ces conflits public/privé en mettant en avant l'intérêt général. Toutefois, l'opposition public/privé ne limite pas, ni ne définit le conflit d'intérêts. Cette conception a longtemps occupé le législateur (Rapport Commission Sauvé, 2011) ainsi que les organisations internationales. À titre d'exemple, l'OCDE définit le conflit d'intérêts comme « un conflit entre la mission publique et les intérêts privés d'un agent public, dans lequel il possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et responsabilités » (Magnier, 2013).

⁽³⁾ « Mais (...) lorsque vous voyez votre ministre penser plus à lui qu'à vous, et que parmi toutes les actions il cherche son profit, un tel homme ne sera jamais un bon ministre, jamais vous ne pourrez vous y fier » (Machiavel, 1996, pp. 169-170).

En fait, il faut plutôt considérer et penser l'intérêt personnel au milieu d'une multitude de choix et d'autres intérêts⁽⁴⁾, à savoir public/privé, mais aussi public/public ou privé/privé (Mény, 2013) :

- L'opposition public/privé renvoie à la personne privée qui, dans le cadre d'une opération ou d'une mission pour le compte d'une organisation publique au nom de l'intérêt général, ne prend pas les décisions optimales, mais détourne dans son propre intérêt les résultats de l'action demandée.
- L'opposition privé/privé transforme l'intérêt général de l'organisme public en intérêt privé d'un autre organisme (ou personne) privé. Si l'intérêt public n'est pas lésé, c'est à présent un autre intérêt – privé celui-ci – qui en pâtit. Les mandats croisés accordés dans les comités de direction d'entreprises privées constituent un parfait exemple.
- L'opposition public/public renvoie aux intérêts divergents, voire quelquefois opposés, entre des élu(e)s cumulant des mandats au sein de différentes organisations publiques, chacun entrant en compétition pour la manne publique et favorisant *in fine* un territoire où ils/elles ont des attaches électorales. Il y a alors conflit d'intérêts car les choix réalisés se font au détriment de l'égalité et de l'impartialité exigées par l'intérêt public. Pour autant, il peut ne pas y avoir d'enrichissement personnel direct, voire indirect.

Or, comme le souligne Rebut (2013), le conflit d'intérêts est, sans doute aucun, absent du droit pénal français en tant que notion *per se*. Nonobstant cela, les situations de conflit d'intérêts sont largement réprimées par ce même droit au travers, entre autres, de deux notions :

- L'abus de biens sociaux, considéré par certains comme « archétype de la sanction de conflits d'intérêts » (Magnier, 2013) en droit des affaires ;
- La prise illégale d'intérêts qui a l'avantage « de saisir l'ensemble des situations de conflits d'intérêts » (Rebut, 2013) en s'attachant non à la contradiction (multiple) des intérêts (souvent obscurs), mais à leur dividende même.

Malgré l'existence de ces deux notions et leur utilisation récurrente dans les chroniques judiciaires, l'impression générale d'une impunité des conflits d'intérêts demeure. Cela a certainement partie liée avec le faible nombre de condamnations, à savoir moins de 40 par an jusqu'en 2011 (Rapport Commission Sauvé, 2011), mais aussi avec le tropisme autour de l'agent public et du conflit public/privé.

Ce tropisme a été battu en brèche par le nombre de scandales publics et privés révélés par des lanceurs d'alerte. L'importance et la diversité de ces déviations organisationnelles (Cappelletti, 2010) ont amené le législateur français à donner une définition du lanceur d'alerte et à encadrer son action.

⁽⁴⁾ Mény (2015) fait état de la différence culturelle importante entre cultures protestante et catholique pour rendre compte de l'importance différente accordée au conflit d'intérêts. Nous ne développerons pas ce point dans notre article.

La loi Sapin II

En application de la loi américaine dite *Sarbanes-Oxley* (SOX, 2002), un premier système d'alerte éthique a été mis en place en France dans les entreprises évoluant sur le territoire américain (Assemblée nationale, 2016 A). De façon « très hétérogène et disparate » (Mauduit, 2008), cette loi a connu une application difficile pour des raisons autant culturelles que légales (de Bry, 2008 ; Charreire Petit et Surply, 2008).

Jusqu'à 2015, les lanceurs d'alerte n'avaient pas « l'obligation de révéler l'information en interne » (Bourdon, 2015). En octobre 2016, la loi dite Sapin II pour la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique a proposé un cadre général en accord avec la recommandation du Conseil de l'Europe. Elle réunit, en les simplifiant, l'ensemble des lois sectorielles émises par le législateur français depuis 2007⁽⁵⁾ (Cailleba, 2018, 2019). L'article 6 (Assemblée nationale, 2016 B) définit officiellement le lanceur d'alerte comme « une personne physique qui révèle ou signale, de manière désintéressée et de bonne foi,

- un crime ou un délit ;
- une violation grave et manifeste
 - d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France ;
 - d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement ;
- ou une menace ou un préjudice grave pour l'intérêt général, dont elle a eu personnellement connaissance⁽⁶⁾ ».

Interne ou externe, le lanceur d'alerte voit le champ de son action élargi dans l'espace – de la fiscalité jusqu'à la sécurité sanitaire et l'environnement (Meyer, 2016) – et dans le temps – la loi fait référence au risque présent (le « préjudice ») et futur (la « menace »). Toutefois, l'alerte ne peut concerner ni le secret défense, ni le secret médical, ni le secret des relations entre un avocat et son client (article 6).

Dans les détails, le lanceur d'alerte est déclaré irresponsable « dès lors que [la] divulgation est nécessaire et proportionnée à la sauvegarde des intérêts en cause » (Assemblée nationale, 2016 B, article 7). Pour autant, il peut être poursuivi pour diffamation à hauteur de 30 000 euros dans le cas contraire (article 13). Dans tous les cas, les représailles à son encontre sont sanctionnées (articles 10 et 15), et tous ceux qui font obstacle à l'alerte risquent jusqu'à un an de prison et 15 000 euros d'amende (article 13).

L'article 8 indique que toute organisation publique ou privée « d'au moins 50 salariés » doit mettre en place des « procédures appropriées de recueil des signalements » (Assemblée nationale, 2016 B) afin de

⁽⁵⁾ Jusqu'à récemment, l'arsenal juridique français était jugé « incomplet » (Transparency international, 2013).

⁽⁶⁾ Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, JORF n°0287 du 10 décembre 2016, texte n°2.

canaliser l'alerte potentielle. Il est à noter que les syndicats n'apparaissent pas dans la loi et n'ont donc aucun pouvoir, hors celui d'influence. Concernant le circuit de la divulgation, le même article stipule que l'alerte doit être transmise obligatoirement au supérieur hiérarchique, direct ou indirect, qui doit « dans un délai raisonnable » vérifier la recevabilité du signalement et y répondre. En cas de non-traitement ou d'un délai supérieur à trois mois, le lanceur d'alerte peut informer l'autorité judiciaire, l'autorité administrative ou tout ordre professionnel et en informer le public, d'autant plus lorsqu'il s'agit « de danger grave et imminent ou en présence d'un risque de dommages irréversibles » (Assemblée nationale, 2016 B, article 8).

Enfin, en matière de protection du lanceur d'alerte, la confidentialité est de rigueur sous peine d'emprisonnement et d'une amende de 30 000 euros (Assemblée nationale, 2016 B), qu'il s'agisse du lanceur d'alerte, des personnes visées par l'alerte ou des informations recueillies. Même l'autorité judiciaire ne peut lever cette confidentialité qu'avec le consentement du lanceur d'alerte lui-même (article 9).

Le détail des dispositifs comme les mesures qui permettent d'assurer la confidentialité ne sont pas précisés dans la loi. Il appartient aux entreprises de les créer, en même temps que de les tester pour éviter tout problème de conformité avec la loi. Ceci passe évidemment par la formation des équipes RH en particulier et de l'ensemble des cadres et salariés en général.

Afin de compléter de tels éléments, notre troisième partie intègre un traitement *via* différentes études de cas, relatives à des enjeux de conflits d'intérêts.

Identifier le caractère illégitime d'une action pour limiter les conflits d'intérêts

Une fois considéré et mis de côté l'aspect légal, le conflit d'intérêts est souvent envisagé comme une affaire d'interprétation et de perception. L'argument fallacieux avancé serait celui-ci : « Si ce n'est pas interdit par la loi, c'est donc légal. » Ainsi certains individus agissent-ils en se trompant ou en trompant les autres. Ce faisant, ils justifient *a posteriori* une action au titre d'une simple mésinterprétation. Dans le cadre de la définition de Near et Miceli (voir *Supra*), ces méfaits sont directement liés à la légitimité de l'action individuelle entreprise. Il convient alors de s'interroger sur les ressorts de la légitimité et *a fortiori* de l'illégitimité, au vu de la littérature scientifique.

La légitimité est un concept qui, bien que pivot, reste confus dans la définition qu'en donnent les sciences de gestion (Suddaby, Bitektine et Haack, 2017).

Weber (2003) est l'un des premiers auteurs à avoir identifié trois types de légitimité : traditionnelle, charismatique et rationnelle-légale. L'autorité est légitime à la condition de s'être inscrite dans la durée (traditionnelle), d'incarner les attributs de l'autorité auprès d'une communauté (charismatique)

et/ou d'être basée sur des schémas bureaucratique et processuel (rationnelle-légale). Cette tripartition webérienne a été reprise, *mutatis mutandis*, dans nombre de travaux (Scott, 1995 ; Suchman, 1995) qui ont amené progressivement la légitimité à être définie comme « la perception ou la présupposition que les actions d'une entité sont souhaitables, propres ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions⁽⁷⁾ » (Suchman, 1995). Pourtant, la conception de la légitimité ne fait pas l'objet de l'unanimité. S'il demeure difficile de mesurer la légitimité (Bozeman, 1993 ; Low et Johnston, 2008 ; Suchman, 1995), l'illégitimité, quant à elle, est produite par l'absence de conformité avec l'idée de légitimité, lorsque celle-ci fait défaut :

- en nature dans les attributs de la personne ;
- dans le caractère intentionnel ou transitoire qu'elle peut revêtir ;
- et/ou enfin dans la perception que l'on en a.

Ainsi, à la lecture de la vaste revue de littérature réalisée par Suddaby, Bitektine et Haack (2017), on distingue trois types de légitimité : la légitimité en tant que propriété, la légitimité en tant que processus et la légitimité perçue. Chaque type de légitimité permet de mieux comprendre et d'identifier les conflits d'intérêts.

Pour traiter les différents aspects de légitimité associés à la gestion des conflits d'intérêts, nous avons proposé différentes études de cas menées en recherche-intervention en entreprise (Savall et Zardet, 2004 ; Buono *et al.*, 2018). Ces dispositifs de recherche au sein même des organisations ont permis l'observation et la collecte de cas de conflits d'intérêts. En tant que *risk managers*, nous avons eu à traiter directement de cas observés, dans le cadre des dispositifs de gestion des risques et de résolution d'incidents. Pour ces raisons, les différents cas présentés sont anonymisés. Nous partions du principe qu'il s'agissait de la manière la plus adaptée d'avoir accès à un terrain de recherche sensible et dont l'accès est difficile (Coghlan et Brannick, 2001). Cela permettait également de compléter les travaux de notre revue de littérature, produits parfois *via* des entretiens, mais restant très largement des observations réalisées d'un point de vue externe aux organisations (Yin, 1981 ; Yin, 1994). Enfin, le recours à plusieurs cas d'études nous semblait nécessaire pour disposer d'un terrain d'observation suffisant sur la notion de conflits d'intérêts, qu'il s'agisse de cas de conflits avérés ou potentiels.

Légitimité en tant que propriété

D'abord, on reconnaît une légitimité en tant que propriété (*legitimacy-as-property*) qui est attachée, ou non, aux collaborateurs concernés. Dans ce cas, la légitimité est une « ressource opérationnelle » (Suchman, 1995) ou un « actif intangible » (Gardberg

⁽⁷⁾ "Generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions."

et Fombrun, 2006) qui peut être acquis (George *et al.*, 2006), perdu (Ahlstrom et Bruton, 2001) ou recouvré (Pfarrer *et al.*, 2008). Chez les individus, elle se manifeste par une congruence entre, d'un côté, le caractère officiel, sinon matériel, de la légitimité dans une organisation (description de poste, attributs matériels, etc.) et, de l'autre, les attendus socio-économiques et culturels d'une telle légitimité à l'extérieur de cette organisation. Cette légitimité est de fait achevée et complète. Dans ce cadre-là, le défaut de légitimité est évident à reconnaître : le *RM* doit identifier l'absence d'attributs officiels ou matériels qui conduit à prendre des décisions illégitimes, souvent facilitées par le cumul de fonctions et/ou de mandats.

Étude de cas n°1 au sein d'une banque patrimoniale

Notre première étude de cas concerne une entreprise du secteur bancaire, spécialisée dans la gestion patrimoniale et l'assurance-vie, et dans laquelle nous avons mis en place un dispositif de prévention des conflits d'intérêts et de la corruption en 2017. Cette banque est une succursale d'une banque internationale. Elle comprend 1 000 collaborateurs en France et plus de 100 000 clients. Nous intervenons en tant que *risk managers* en recherche-intervention transformative afin de revoir le dispositif de contrôle interne, notamment pour l'adapter au dispositif réglementaire Sapin II. Dans cette entité, les dispositifs de contrôle, de recensement des risques de corruption et de conflit d'intérêts, de procédure d'alerte professionnelle, etc., étaient déjà en place avant la réforme Sapin II, principalement pour satisfaire à d'autres réglementations (marchés financiers, *UK Bribery Act*, etc.).

Toutefois, la réforme Sapin II a permis, dans le cadre de la mise en conformité avec cette loi, de redynamiser les dispositifs préexistants et de les adapter au contexte français. Une information des partenaires sociaux et de l'ensemble des collaborateurs a été réalisée ainsi que des formations auprès des équipes commerciales et d'investissement. Une actualisation des risques a néanmoins été faite auprès de ces mêmes partenaires sociaux et collaborateurs sur ce dispositif. Ces formations de sensibilisation ont donné lieu à différentes situations d'alertes professionnelles, en partie poussées par les contrôles dédiés. En effet, comme le souligne le directeur général adjoint de l'entité : « Sapin II, c'est encore une couche de superposition réglementaire. En soi, cela ne révolutionne pas les choses dans notre contexte où l'on applique des politiques internationales de groupes sur la fraude fiscale, l'abus de marché, la corruption. Cela a néanmoins permis aux locaux ici en France de se rappeler qu'il y avait ces réglementations. Le *Bribery Act* anglais date du début des années 2000. Certains avaient tendance à l'oublier et tant que l'on n'a pas de cas détecté, on n'est jamais conscient du danger. »

Dans ces situations, on observe principalement des cas sur le volet commercial : cas d'abus et de fraude interne dans les pratiques commerciales, consistant

à faire souscrire à des clients des opérations qu'ils n'avaient pas demandées, et ce dans le but d'accroître les commissions touchées par les commerciaux. Les contrôles, *via* les falsifications constatées de documents et les témoignages de clients, ont permis de qualifier ces cas en tant que fraudes avérées. Le rôle des *RM* face à ces situations (fraudes de plusieurs collaborateurs), dans un contexte post-entrée en vigueur de la loi Sapin II, s'est traduit par une alerte remontée à la gouvernance et au comité des risques.

Comme l'évoque ce contrôleur interne : « La culture de l'alerte est ancrée dans l'entité : notre métier peut être à risque, alors on est formé à ces remontées d'alertes. Il y a des sommes importantes, des clients qui ne font pas toujours attention, des rémunérations variables et des commissions qui peuvent inciter à l'abus (une opération risquée pour le client pour laquelle il n'a pas toute la transparence), voire à la fraude (un client n'a jamais demandé un produit ou service financier qui lui est quand même délivré). » Un autre contrôleur confirme : « On doit être en mesure dans les métiers des risques de remonter ces alertes ! On sait que l'on va subir une pression potentielle de la part des agences et des commerciaux, que cela peut être *anti-business*, voire démotiver les collègues des personnes ayant fraudé. Mais ne rien faire nous exposerait à un risque de conformité, cela ne ferait pas cesser ces pratiques et cela peut même engendrer un effet de collusion et une démultiplication des fraudes internes s'il y a impunité, car pas de remontée d'alerte. L'alerte professionnelle, c'est donc vertueux ! » Comme l'évoque encore ce responsable fraude : « Les alertes professionnelles, cela ne fonctionne pas que si on les traite, il faut aussi communiquer dessus et montrer qu'on les a traitées ! La confidentialité, c'est bien mais cela peut tuer le dispositif faute d'appui et par méconnaissance des mécanismes coercitifs mis en place. » Cette première étude de cas visait à conclure qu'en un an, après une quinzaine d'alertes professionnelles remontées, un tel dispositif d'alerte professionnelle peut sembler vertueux à condition de communiquer sur ce dispositif, afin de mettre à la fois en avant son caractère effectif et son côté vertueux du fait de la dissuasion qu'il permet à moyen terme.

Certains cas également détectés concernaient des pratiques de favoritisme commercial de certains clients au détriment d'autres, notamment en raison de cadeaux que recevaient directement des commerciaux ou responsables commerciaux de la part de ces clients. Comme l'évoque ce *compliance officer* : « Cela a toujours existé, le tout est d'arriver à les détecter ces pratiques de cadeaux et invitations. On ne vise pas la boîte de chocolats ou même la bouteille de vin à 100 euros. On vise les cas disproportionnés. » Ainsi, à titre illustratif, le lancement de contrôles dédiés (enregistrement téléphonique et écoute des opérations de marchés, analyse des réclamations clients sur des collaborateurs, rapprochement entre registre des colis reçus et registre des cadeaux déclarés, audit et enquêtes des processus commerciaux, de gestion



Photo © Ghigo Rolli/BRIDGEMAN IMAGES

Tiepolo (Gianbattista), *La luce dell'intelligenza vince l'oscurità dell'ignoranza*, détail d'une fresque de la Villa Cordelina à Montecchio Maggiore près de Vicence, 1743

« Les contrôles et témoignages permettent de qualifier les fraudes. »

d'actifs et de gestion de fortune) a permis de détecter différents cas. Au titre de ces cas figurent :

- le fait pour un gérant de fortune d'avoir donné des informations privilégiées à un client à la suite de l'invitation dans une résidence de vacances ;
- le fait pour un client d'avoir bénéficié de rabais tarifaires indus (rendant le compte client non rentable pour la banque) à la suite de différents cadeaux (stylos, montres de marque) et invitations (restaurants luxueux) au collaborateur par lesdits clients.

Même sur un dispositif en place depuis longtemps, il convient de réaffirmer le positionnement du contrôle interne par des actions de contrôle concrètes et ciblées. Le ciblage était ici sur les collaborateurs internes, et notamment les plus exposés aux risques de conflits d'intérêts, car en lien direct avec des clients, et ce, sur des enjeux financiers importants.

Étude de cas n°2 réalisée au sein d'une mutuelle d'assurance

Notre seconde étude de cas a été réalisée au sein d'une mutuelle complémentaire en 2018 dans le cadre de la mise en conformité avec le dispositif Sapin II. Ce dispositif n'était pas en place avant notre étude de cas. Notre recherche-intervention en tant que *risk managers* a consisté, en tant que recherche-intervention transformative, à définir et mettre en place sur un an les briques du dispositif (cartographie des risques, formations, contrôles permanents dédiés anticorruption, dispositif d'alertes professionnelles, etc.). Dans ce second cas, la culture de la conformité était bien moins prononcée que dans le premier. Il n'y avait pas de dispositif préexistant et, de fait, les contrôles mis en place ont aussi permis d'observer que les pratiques de conflits d'intérêts étaient présentes et pouvaient laisser entrevoir des mécanismes de corruption ainsi que d'éventuels risques pour la mutuelle. À titre d'exemples, on a constaté dans les relations entre les fournisseurs et les entités des cas de collusion entre des associés de sociétés de conseil et des collaborateurs de l'entité. Certains collaborateurs cumulaient ainsi des fonctions internes et des fonctions de consultant indépendant facturant ainsi pour la mutuelle. L'absence de politiques cadeaux et invitations a permis la réception par certains collaborateurs de cadeaux incitatifs, biaisant ainsi des choix de prestataires par exemple. Ces pratiques avaient pour conséquences des surcoûts ou des décisions de choix de fournisseurs non optimales pour la mutuelle.

Dans ce contexte d'entreprise, et face à ces pratiques, la fonction gestion des risques de la mutuelle a été confrontée à des remontées d'alertes. Toutefois le contexte de faible culture de conformité et la pluralité d'alertes à faire remonter ont généré plusieurs dilemmes éthiques : le premier consistait à savoir s'il n'était pas prématuré dans ce contexte d'entreprise, et avec un dispositif encore naissant, de faire remonter de telles alertes. La remarque alors faite au *risk management* par les métiers concernés était : « Ne peut-on pas traiter ces cas entre nous et ne pas les remonter ? On s'assure que cela cesse et s'améliore sans "tirer" sur les métiers. Cela donnerait

un mauvais signal et alimenterait un climat de défiance dans l'entreprise », nous indiquait le directeur de la mutuelle. Était-ce adapté et légitime dans ce contexte de dispositif encore naissant de traiter de telles alertes dans une culture d'entreprise qui a longtemps toléré ces cas de figure ? Tel a été le cas remonté.

Le second dilemme éthique a consisté à savoir quelles alertes faire remonter en priorité, et ce, face aux nombreux cas de figure à traiter (sur les fournisseurs, sur les cadeaux reçus, sur les investissements à risques pris par l'entreprise du fait d'absence de sélection indépendante par le passé, etc.). En effet, nos contrôles ont vite révélé des pratiques de conflits d'intérêts et des cas avérés. Par exemple, une directrice de projet stratégique a été invitée à une conférence d'une semaine dans une résidence balnéaire, le tout pris en charge par les fournisseurs. L'objectif de cette conférence était, pour la directrice, d'établir un réseau de fournisseurs dans le but d'avoir une liste réduite de fournisseurs critiques pour un appel d'offres à venir. Le budget fournisseur de cet appel d'offres dépassait les 3 millions d'euros. Aussi, au regard des enjeux, être invitée à une conférence d'une semaine avec experts-intervenants, hôtels et restaurants pris en charge, pour un montant estimé à plus de 4 000 euros pour la semaine, pouvait engendrer un conflit d'intérêts. Le risque était pour la mutuelle de biaiser le choix de la liste des fournisseurs identifiés à venir. La préconisation de la gestion des risques a été de refuser cette invitation ou de la faire prendre en charge par l'entreprise en assistant à tout ou partie de la conférence. Cette préconisation a été suivie d'effet par la mutuelle.

Un autre cas consistait pour une responsable achats et relations fournisseurs d'avoir fait travailler l'entreprise de son mari, dans le cadre de travaux d'aménagements au sein de la mutuelle. Un tel cas était en soi la conséquence d'une politique achats visant à faire travailler en priorité des entreprises locales pour des raisons notamment de RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Toutefois, le contrôle réalisé en recherche-intervention a démontré que le choix du fournisseur a conduit à une surfacturation de 30 % par rapport à ce que la mutuelle aurait pu obtenir en termes de positionnement-prix d'autres fournisseurs si un appel d'offres impartial avait été mené à terme. En outre, le manque d'approfondissement de cette situation lors de l'appel d'offres a également conduit à disposer d'une prestation sans véritable suivi qualité. Un allongement des délais de livraison a été constaté.

Cela pose la question de la priorisation des alertes et ce, face à une incapacité de la direction à traiter toutes les situations en même temps ou face au cas de figure où la direction ne souhaitait pas que son mode de management soit totalement remis en cause du fait de trop nombreuses alertes survenant dans un court laps de temps. « On veut éviter l'effet massue, on sait que l'on a des cas et que cela peut remonter si vous faites bien vos contrôles. Mais cela pourrait être contre-productif au global d'aller trop loin », nous indique un des managers reçus en entretien.

Ce dilemme éthique consiste donc en un biais de sélection des alertes. Lesquelles sont les plus pertinentes ? Lesquelles sont les plus graves ? Lesquelles supposent des marges de tolérance et lesquelles constituent des non-négociables qu'il faut traiter sans attendre ? « La conformité à Sapin II est négociée ! Cela dépend des cas de figure ! Parfois cela est trop sensible et on n'a pas la main ! Si cela touche le conseil d'administration, il faut l'appui des membres du conseil, sans cela ce sera dur à traiter ! Si cela touche des collaborateurs, on doit regarder s'ils sont IRP (instances représentatives du personnel) ou non, s'ils sont proches de la direction, c'est assez difficile en pratique. Pour résoudre ces cas de dilemmes, la réglementation ne donnant pas de grilles de lecture, on a donc établi une cartographie des risques de conformité Sapin II, donnant des priorités de traitement. On essaie de s'en servir pour prioriser les cas à traiter. Mais cela donne lieu à des cas où on doit nous-mêmes revoir nos priorités si cela est trop sensible pour la mutuelle », nous confiait le directeur-adjoint.

Légitimité en tant que processus

La littérature scientifique identifie également une légitimité en tant que processus (*legitimacy as process*) qui fait des collaborateurs des *change agents* détenteurs d'une légitimité passagère. Cette légitimité s'attache à la dimension intentionnelle des actions des collaborateurs concernés. Elle prend sa source autant dans l'interaction individuelle que dans l'utilisation et la maîtrise du langage (Berger et Luckmann, 1966). Cette légitimité est transitoire et toujours en cours de formation : elle est ainsi un processus qui « doit être constamment créé, recréé et conquis » (Hallström et Boström, 2010). La littérature (Suddaby *et al.*, 2017) rattache ce type de légitimité à certaines organisations que Mintzberg (1982) qualifie de configurations organisationnelles simples (*i.e.* entrepreneuriales), *ad hoc* ou même politiques tant ces configurations se distinguent par une standardisation des tâches et/ou des compétences relatives.

Sur le plan individuel, on peut supposer en outre que cette légitimité se manifeste principalement chez des personnes qui viennent de parvenir aux responsabilités avec une description de fonction et des attributions encore floues au sein des organisations vues précédemment. Ce caractère temporaire s'inscrit souvent dans la durée d'une mandature pour des personnes élues (syndicats, politiques, etc.) qui ne sont là que passagèrement. Aussi la rhétorique employée (Suddaby et Greenwood, 2005) par les acteurs concernés est-elle essentielle afin d'asseoir leur légitimité auprès des autres. Dans ce cadre-là, le défaut de légitimité est particulier à considérer : par son existence même, le *RM* projette une forte standardisation des fonctions et compétences. Or, il peut arriver que des éléments de sa structure d'appartenance se distinguent par une configuration organisationnelle différente de la sienne : à charge pour lui d'identifier les caractéristiques illégitimes de certaines actions prises.

Étude de cas n° 2 bis

Lors de la même étude de cas, il revenait à la mutuelle de définir son exposition aux risques de corruption sur plusieurs axes dans une logique de cartographie des risques : relations avec les tiers et fournisseurs, axes collaborateurs, axes commercial et investissements, etc. La difficulté résidait dans le fait que cette évaluation des risques devait à la fois être crédible et refléter la perception qu'avaient les dirigeants et managers d'une exposition au risque de corruption. Mais elle devait aussi correspondre au plus proche à la réalité des situations de risques de corruption que pouvait subir l'entreprise. De ce fait, il revenait à l'entreprise d'identifier et d'évaluer la réalité de ces risques et des facteurs de risques associés (sources de conflits d'intérêts pouvant engendrer des cas de corruption) en associant les métiers concernés dans l'organisation. Cette approche supposait de définir ce que l'on appelle des limites de risques, les caractéristiques illégitimes de l'activité.

Comme l'évoquait ce directeur général adjoint : « On sait que dans le secteur des mutuelles, il y a toujours eu quelques conflits d'intérêts. Par exemple sur le *lobbying*, on est très proche de certains politiques, des ministères, la mouvance syndicale est inhérente à notre mode de gouvernance. Cela ne permet pas une indépendance totale sur le plan des conflits d'intérêts. La limite entre l'illégitime et l'inacceptable est que l'on cherche à éviter les pratiques illégales et ensuite on regarde dans nos pratiques celles qui restent conformes au cadre de fonctionnement d'une mutuelle et à ses valeurs, à son histoire, voire à ses traditions. Appliquer une règle à la lettre peut gommer certains de nos traits et il ne faut pas voir de la corruption derrière chaque conflit d'intérêts. Sans notre engagement de terrain et associatif, on ne serait plus une mutuelle, juste une entreprise d'assurance. Il faut surtout identifier ces conflits d'intérêts et les gérer au cas par cas ; si un administrateur est en conflit pour une décision, il s'abstient, mais il ne faut pas qu'il interrompe ses différents mandats pour autant, car l'essence même de certains mandats d'élus dans un conseil est leur double casquette. »

Comme le précise ce directeur en charge des activités d'entraide : « On sait que l'entraide, le service à la personne, les aides aux personnes en situation de handicap, on perd de l'argent, ce n'est pas rentable et on fait travailler des gens que l'on connaît. On peut soit tout arrêter, soit contrôler qu'il n'y ait pas de dérive majeure. Mais le risque zéro n'existe pas. Dans ce milieu, c'est beaucoup de relationnel et allez trouver des gens qui s'impliquent autant que sur du service rentable, cela n'existe pas. On perd donc de l'argent et ce n'est pas choquant tant que la mutuelle est à l'équilibre. Notre objet social est de ne pas chercher à être rentable. » Ce que confirme ce directeur général adjoint : « Cela se traduit concrètement par ne pas chercher à poursuivre des adhérents dans l'abus ou ayant fraudé. Suite à une fraude, on cherche juste à ne plus aider les adhérents en difficulté ayant fraudé. On ne fera pas de poursuites, car cela les mettrait encore plus en difficulté. »

Légitimité en tant que perception

Enfin, nous allons considérer une légitimité en tant que perception (*legitimacy as perception*) qui repose sur l'évaluation faite des collaborateurs par d'autres collaborateurs. La dimension essentielle dans ce cas est le caractère collectif de cette perception. Cette légitimité emprunte à la fois aux deux précédentes conceptions : la légitimité se caractérise par son aspect temporaire et social (*legitimacy as process*) ainsi que par le fait que la propriété d'attributs (*legitimacy as property*) est moins matérielle que symbolique et moins imposée par l'organisation qu'accordée par les individus considérant la personne et/ou les actions légitimes.

Cette légitimité associe plusieurs niveaux d'approche qui prennent leur source à la fois chez l'individu (Barney et Felin, 2013) et dans des interactions socio-cognitives entre les acteurs (Dornbusch et Scott, 1975 ; Tost, 2011). De fait, les jugements individuels qui confèrent la légitimité font l'objet de pressions du groupe (*isomorphic pressures*), de l'organisation elle-même, mais aussi du contrôle social (Bitektine et Haack, 2015) qui peut sanctionner tout écart de jugement (Kuran, 1987). De ce fait, cela peut rendre ces mêmes jugements sur la légitimité très délicats à prononcer compte tenu de la forte diversité des perceptions individuelles et des attentes différentes (Desai, 2011 ; Tost, 2011) d'individu à individu, d'organisation à organisation. La délicate tâche du *risk manager* consiste alors à considérer consciencieusement une pratique illégitime en l'absence même de considérations concordantes pour l'ensemble des acteurs et malgré la pression de ces mêmes acteurs.

Étude de cas n°1 bis

Nous illustrons ce propos au travers de notre étude de cas n°1 (la banque patrimoniale). Comme l'expliquait la directrice conformité de la banque : « Les risques de corruption et la cartographie qui synthétise et représente notre exposition à ces risques ont mis des années à être compris et acceptés. Il nous a fallu des années avant que la direction générale, la direction commerciale, les risques et la conformité soient d'accord sur ce qui constitue ou non une alerte légitime sur les risques de conformité aux lois anticorruption. » Ce que confirmait ce directeur de gestion d'actifs : « Pour certains, le risque était toujours sous-estimé sur les alertes corruption. Pour d'autres, on était en permanence dans une vision dans laquelle le risque était absent alors que l'on percevait des pratiques étonnantes ou nous semblant risquées. » Et de poursuivre : « On s'est constitué peu à peu une jurisprudence des alertes graves, des alertes à relativiser ou à investiguer et des cas tolérables en l'état sans rien faire. Cette approche nous a permis au fil des années d'embarquer les métiers avec nous dans ce qui se fait et ce qui ne se fait pas. Cela a permis peu à peu de créer une culture de la remontée d'alerte à bon escient. Là où on a le plus de mal, c'est avec le *turnover* et les départs des gens. Il faut tout recommencer avec leurs remplaçants et certains viennent avec une vision différente des choses », nous confiait encore la directrice conformité.

« Ce que l'on attend du *risk manager*, c'est de détecter et de remonter les cas flagrants, ceux suffisamment graves pour nous valoir une sanction ou pour porter atteinte à la réputation de la banque. Les cas interprétatifs, on peut les remonter, mais on s'en occupera dans un second temps », explique ce directeur général adjoint. Ainsi, à titre illustratif, un cas de conflit d'intérêts jugé grave et flagrant consiste pour un intermédiaire vendant des solutions complexes de types assurance-vie adossée à des produits structurés (fonds dédiés, produits de taux ou de crédit) à privilégier auprès des clients de la banque les fonds qu'il structure lui-même. Il y a ainsi conflit d'intérêts entre son activité d'intermédiaire d'assurance et de structureur de fonds d'investissement. Le conflit résidera dans le fait de vouloir toucher une double commission (d'intermédiation, d'une part, et de gestionnaire de fonds, d'autre part), avec comme risque de ne pas proposer aux clients les meilleurs supports d'investissement compte tenu de leur profil de risque. Ce cas a été considéré comme particulièrement risqué pour la banque et traité *via* un contrôle des gérants et des clauses contractuelles interdisant ces pratiques.

A *contrario*, une alerte considérée comme moins importante consistait pour un des collaborateurs, commercial au sein de la banque, qui avait des liens personnels avec un intermédiaire, à traiter en priorité les clients de ce dernier au détriment des autres clients : le conflit d'intérêts réside dans le fait que le collaborateur privilégie les assurés de l'intermédiaire, celui-ci étant un proche. Ainsi les autres assurés et les autres partenaires intermédiaires risquent-ils d'être lésés ou de voir leurs demandes non traitées. Ce cas, considéré comme moins risqué, a été partiellement traité. La banque n'a pas réalisé d'action afin d'interdire cette pratique, mais a mis en place un suivi du portefeuille du commercial pour s'assurer que les autres clients étaient bien suivis commercialement dans le respect du devoir de conseil.

Au travers de ses trois dimensions, la question de la légitimité renvoie à l'éthique en ce qu'elle porte « sur le bon et le mauvais, considérés comme valeurs relatives (à un individu, à un groupe, à une société) et immanentes » (Comte-Sponville, 1995). Elle relève de l'impératif hypothétique kantien (Kant, 1993) qui conditionne l'éthique au critère de l'individu : celui-ci doit agir avec discernement et prudence, car il s'agit d'interprétations en fonction de situations spécifiques. De fait, l'éthique est toujours appliquée (Ricœur, 1990) et demeure plurielle en raison des impératifs uniques en toutes circonstances. D'où la création et le développement d'éthiques déontologiques. Ces dernières renvoient à des règles, devoirs et autres obligations de comportement par métier : il s'agit d'éthiques professionnelles (Hottois et Missa, 2001) qui concernent le *RM* en tant qu'il exerce un métier déterminé et qui a, dans ce cadre, des obligations, des responsabilités et des droits au sein d'une société elle-même globalement régulée par la morale, les lois et le droit (Lecomte, 2012).

Conclusion, limites et perspectives

Dans le cadre de cet article, nous sommes revenus sur le conflit d'intérêts à la lumière de sa divulgation par le lanceur d'alerte. À l'aide d'exemples tirés de recherches-interventions en entreprises, nous avons illustré les dimensions illégales et illégitimes des actions prises auxquelles ont dû faire face les entreprises étudiées et auxquelles la pratique de *risk managers* nous a exposés.

Nous avons rappelé le cadre légal enrichi par Sapin II en le rattachant à la compréhension juridique particulière du conflit d'intérêts en France. Par la suite, nous avons clarifié les situations qui pouvaient servir de justification à une action illégitime en identifiant la légitimité comme propriété, processus ou perception. Ce faisant, nous offrons aux *risk managers* une nouvelle grille d'analyse qui doit amener à approfondir l'éthique déontologique, en particulier dans les métiers d'experts (Hottois et Missa, 2001).

A. O. Hirschman (1970) proposait pour toute crise trois solutions : « *exit, voice & loyalty* ». Quelques décennies plus tard, Davis et Stark ont repris l'esprit d'Hirschman en avançant trois manières de gérer un conflit d'intérêts : *escape, disclosure* et *managing* (Davis et Stark, 2001). Concrètement, face à un possible conflit d'intérêts, on peut :

- l'éviter en agissant avec impartialité et objectivité ; ou s'en défaire en neutralisant une partie de ses intérêts en jeu (vente ou cession d'actifs, dépaysement, etc.) ; ou bien éliminer la situation de conflit en se déclarant incompétent afin de se garder d'agir pour quelque partie que ce soit (*escape* ou *exit*). Cette décision peut être coûteuse essentiellement en termes financiers (baisse du chiffre d'affaires, démission, etc.) ;
- le révéler (*disclosure* ou *voice*) aux autorités compétentes en interne ou en externe. Cette décision ne met pas fin au conflit, mais peut fragiliser considérablement celui ou celle qui le révèle en l'exposant à d'inévitables représailles que la loi Sapin II interdit. Son coût peut donc être très élevé, car "*we still shoot the messenger*" (Ashton, 2015), à savoir le lanceur d'alerte, en sous-estimant la gravité même de l'alerte ;
- le gérer en tant que tel (*managing* ou *loyalty*), car, compte tenu de l'urgence de la situation, le retrait – ne rien faire – peut s'avérer dramatique et la révélation totalement inutile⁽⁸⁾. Cette décision, pour courageuse qu'elle soit, permet de gagner du temps, mais peut en même temps se révéler très coûteuse à terme, sinon tragique.

(8) À titre d'exemple, Davis et Stark (2001) présentent une situation où un chirurgien doit opérer en urgence sa femme dont il a récemment divorcé : ne rien faire reviendrait à la tuer (mais aussi à mettre fin au versement de la pension alimentaire et peut-être à régler définitivement quelques contentieux privés) ; révéler à son équipe ne résoudrait rien (personne ne peut le remplacer de toute façon pour mener l'opération) ; en parler à la personne concernée est impossible (du fait de l'inconscience de son ex-épouse) ou bien inutile (si elle était consciente, elle n'aurait peut-être pas envie d'évoquer une affaire privée, mais tout simplement d'être soignée).

À l'appui de cette recherche, nous complétons certains cadres de réflexions théoriques et études sur la notion de gestion d'alerte. Nous nous inscrivons dans les travaux relatifs à la gestion des dilemmes éthiques (Kemp, 2014 ; Cherré et Dufour, 2015). En effet, soutenir sa direction ou faire ce qu'il convient pour prévenir ou traiter un risque éthique ou pénal est, entre autres, un sujet récurrent en gestion des risques et audit. Les *RM* et contrôleurs internes sont fréquemment confrontés à ces risques pour des cas d'alertes sur des pratiques de harcèlement moral, de fraude interne, de fraude externe ou encore de conflits d'intérêts, voire de pratiques de corruption (Read et Rama, 2003 ; Teichmann *et al.*, 2018). Gérer ce risque suppose des moyens d'action, une gouvernance d'entreprise appuyant la gestion de ce risque et aussi un véritable dispositif de contrôle interne et de détection des fraudes, abus et conflits d'intérêts (Chaiklin, 2008 ; Free, 2015 ; Badie, 2017 ; Véret-Jost et Dufour, 2017 ; Wirtz, 2018).

Cette dernière proposition nous amène à conclure sur deux points. D'abord, il est toujours plus aisé de gérer les conflits d'intérêts potentiels (à venir) que réels (présents) en mettant en place des codes éthiques qui sont méthodiques, transparents et objectifs. Ensuite, lorsque des conflits d'intérêts surgissent et exigent une réponse immédiate, la question de leur gestion ne doit pas faire oublier que souvent, des hommes et des femmes de bonne volonté n'ont d'autres choix que de les gérer dans l'urgence pour le bien de chaque organisation.

Bibliographie

- AHLSTROM D. & BRUTON G.D. (2001), "Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy", *Academy of Management Perspectives*, 15, pp. 72-83.
- ASHTON J. (2015), "15 Years of Whistleblowing Protection under the Public Interest Disclosure Act 1988: Are We Still Shooting the Messenger?", *Industrial Law Journal*, 44 (1), pp. 29-52.
- ASSEMBLÉE NATIONALE (2016 A), « Rapport d'information sur l'extraterritorialité de la législation américaine », enregistré le 5 octobre 2016, mission d'information constituée le 3 février 2016.
- ASSEMBLÉE NATIONALE (2016 B), projet de loi relatif à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, texte adopté n°830.
- BADIE F. (2017), « Chapitre 7. Mieux prévenir le risque de la corruption pour l'entreprise », dans HUNAUULT M. (éd.), *La Lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale*, Paris, Presses de Sciences Po, « Académique », pp. 175-200.
- BARNEY J. & FELIN T. (2013), "What are microfoundations?", *Academy of Management Perspectives*, 27, pp. 138-155.
- BERGER P. L. & LUCKMANN T. (1966), *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, NY, Doubleday.
- BITEKTINE A. & HAACK P. (2015), "The macro and the micro of legitimacy: Towards a multi-level theory of the legitimacy process", *Academy of Management Review*, 40, pp. 49-75.
- BOURDON W. (2015), « Éthique : les lanceurs d'alerte en mal de statut », *Revue Banque*, avril, n°783.
- BOZEMAN B. (1993), "A theory of government 'red tape'", *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 3, pp. 273-304.
- BUONO A. F., SAVALL H. & CAPPELLETTI L. (2018), *Intervention Research. From Conceptualization to Publication*, Information Age Publishing.

- CAILLEBA P. (2019), "Whistle-blowing and Capitalism / Original Title: Lanceur d'alerte : la chance du capitalisme ?", *Revue Futuribles*, n°432, septembre-octobre, pp. 15-25.
- CAILLEBA P. & CHARREIRE PETIT S. (2018), "The whistleblower as the personification of a double paradox", *M@n@gement*, Vol. 21(1), pp. 675-690.
- CAPPELLETTI L. (2010), « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », *Revue française de gestion*, 2010/8 (n°207), pp. 139-152.
- CHAIKIN D. (2008), "Commercial corruption and money laundering: a preliminary analysis", *Journal of Financial Crime*, Vol. 15, n°3, pp. 269-281.
- CHARREIRE PETIT S. & SURPLY J. (2008), « Du Whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise », *M@n@gement*, numéro spécial « Éthique et Gouvernance », Vol. 11:2, pp. 113-135.
- CHERRE B. & DUFOUR N. (2015), « Le contrôle en dualité, entre aliénation et autonomie. Le cas du management éthique appliqué aux risques opérationnels », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2015/3 (n°108), pp. 159-178.
- COGHLAN D. & BRANNICK T. (2001), *Doing Action Research in Your Own Organization*, London, Sage.
- COMTE-SPONVILLE A. (1995), *Petit traité des grandes vertus*, Paris, PUF.
- COURTY G. & MILET M. (2018), « Moraliser au nom de la transparence. Genèse et usages de l'encadrement institutionnel du lobbying en France (2004-2017) », *Revue française d'administration publique*, 2018/1 (n°165), pp. 17-31.
- DAVIS M., STARK A. *et al.* (ed.) (2001), *Conflict of Interest in the Professions*, Oxford University Press on Demand.
- DE BRY F. (2008), « Salariés courageux oui, mais héros ou délateurs ? Du Whistleblowing à l'alerte éthique », *Revue internationale de psychosociologie*, 2008/34 (Vol. XIV), pp. 135-150.
- DESAI V. M. (2011), "Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend the field's legitimacy following crises", *Academy of Management Journal*, 54, pp. 263-278.
- DORNBUSCH S. M. & SCOTT W. R. (1975), *Evaluation and the exercise of authority*, San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.
- DUFOUR N. & AUBRY C. (2019), *La Fonction Risk Manager : organisation, méthodes, positionnement*, Paris, Gereso.
- DUFOUR N. & BERNARD F. (2019), *Piloter la gestion des risques et le contrôle interne*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil.
- DUFOUR N. & DARSAJ.-D. (2016), *Regards croisés sur la gestion des risques en entreprise : paroles d'experts sur les pratiques de gestion des risques*, Paris, Gereso.
- DUFOUR N. & DARSAJ.-D. (2018), *Le Coût du risque : un enjeu majeur pour l'entreprise*, Paris, Gereso.
- FREE C. (2015), "Looking through the fraud triangle: a review and call for new directions", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 23, n°2, pp. 175-196.
- GARDBERG N. A. & FOMBRUN C. J. (2006), "Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments", *Academy of Management Review*, 31, pp. 329-346.
- GEORGE E., CHATTOPADHYAY P., SITKIN S. B. & BARDEN J. (2006), "Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective", *Academy of Management Review*, 31, pp. 347-365.
- HALLSTRÖM K. T. & BOSTRÖM M. (2010), *Transnational multi-stakeholder standardization: Organizing fragile non-state authority*, Cheltenham, UK, Edward Elgar.
- HAURAY B. (2015), « Conflit d'intérêts », HENRY E. (éd.), *Dictionnaire critique de l'expertise. Santé, travail, environnement*, Presses de Sciences Po, pp. 71-79.
- HAURAY B. (2018), « Dispositifs de transparence et régulation des conflits d'intérêts dans le secteur du médicament », *Revue française d'administration publique*, 2018/1 (n°165), pp. 49-61.
- HIRSCHMANA. O. (1970), *Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Declines In Firms, Organizations, And States*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- HOTTOIS G. & MISSA J. N. (2001), *Nouvelle encyclopédie de bioéthique : médecine, environnement, biotechnologie*, Paris, De Boeck Université.
- JENSEN M. C. & MECKLING W. H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*, Vol. 3, n°4, pp. 305-360.
- KEMP H. (2014), "Supporting staff to fight corruption: Companies rise to the challenge by setting the right example", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 22, n°6, pp. 33-36.
- KURAN T. (1987), "Preference falsification, policy continuity and collective conservatism", *Economic Journal (Oxford)*, 97, pp. 642-665.
- LECOMTE M. (2012), « Déontologie », in FORMARIER M. (éd.), *Les Concepts en sciences infirmières : 2^e édition* (pp. 309-310), Toulouse, France, Association de recherche en soins infirmiers.
- LIU L. (2015), "The global anti-bribery collaboration in evolution: A systematic analysis of historical puzzles and key contemporary questions", *Journal of Financial Crime*, Vol. 22, n°3, pp. 264-294.
- LUEBKE N. R. (1987), "Conflict of interest as a moral category", *Business and Professional Ethics Journal*, Vol. 6, n°1, pp. 66-81.
- MACHIAVEL N. (1996), *Œuvres*, Paris, Robert Laffont, Collection Bouquins.
- MAGNIER V. (2013), « Les entreprises, laboratoire des modes de lutte contre les conflits d'intérêts ? », *Pouvoirs*, Vol. 147, n°4, pp. 101-110.
- MAUDUIT A. (2008), « Alerte éthique et salariés d'entreprise. S'agit-il d'un mariage forcé ? », *Revue internationale de psychosociologie*, 2008/34 (Vol. XIV), pp. 127-133.
- MENY Y. (2013), « De la confusion des intérêts au conflit d'intérêts », *Pouvoirs*, Vol. 147, n°4, 2013, pp. 5-15.
- MEYER N. M. (2016), « La loi Sapin II est une très grande avancée pour les lanceurs d'alerte. Entretien avec Mathilde Régis », *Le Lanceur*, 10 novembre 2016. Document URL consulté le 28 janvier 2017, <http://www.l lanceur.fr/nicole-marie-meyer-la-loi-sapin-ii-est-une-tres-grande-avancee-pour-les-lanceurs-dalerte/>
- MINTZBERG H. (1982), *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- NAWAWI A. & SALIN A. (2019), "To whistle or not to whistle? Determinants and consequences", *Journal of Financial Crime*, Vol. 26, n°1, pp. 260-276.
- NEAR J. P. & MICELI M. P. (1985), "Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, vol. 4, n°1, pp. 1-16.
- PFARRER M. D., DECELLES K. A., SMITH K. G. & TAYLOR M. S. (2008), "After the fall: Reintegrating the corrupt organization", *Academy of Management Review*, 33, pp. 730-749.
- RAPPORT COMMISSION SAUVÉ (2011), « Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique. Pour une nouvelle déontologie de la vie publique », remis au président de la République le 26 janvier 2011.
- READ W. & RAMA D. (2003), "Whistle-blowing to internal auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, n°5, pp. 354-362.
- REBUT D. (2013), « Les conflits d'intérêts et le droit pénal », *Pouvoirs*, Vol. 147, n°4, pp. 123-131.
- RICŒUR P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Points, Seuil.
- SAVALL H. & ZARDET V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica.
- SCHMIDT D. (2006), « Les associés et les dirigeants sociaux », in MAGNIER V.(dir.), *Les Conflits d'intérêts dans le monde des affaires, un Janus à combattre*, Paris, PUF, coll. « Cepsisca ».
- SCOTT W. R. (1995), *Institutions and organizations*, Newbury Park, CA, Sage.

- SOX (2002), "Sarbanes-Oxley Act of 2002", 2002, 15 USC, 7201, §301.
- SUCHMAN M. C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.
- SUDDABY R., BITEKTINE A. & HAACK P. (2017), "Legitimacy", *Academy of Management Annals*, Vol. 11, n°1, pp. 451-478.
- SUDDABY R. & GREENWOOD R. (2005), "Rhetorical strategies of legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 35-67.
- TAVAKOLIAN H. (1994), "Whistle Blowing: Preventive Strategies", *Management Research News*, Vol. 17, n°1/2, pp. 1-11.
- TEICHMANN F., SERGI B. *et al.* (2018), "Bribery and Corruption Today: Practices and Challenges", *Compliance in Multinational Corporations*, Emerald Publishing Limited, pp. 1-29.
- TEICHMANN F. & SERGI B. (2018), "Whistle-Blowing in Corporations", *Compliance in Multinational Corporations*, Emerald Publishing Limited, pp. 115-126.
- TONGUE T. H. (1984), "Oregon Conflict of Interest Cases under the 1970 Code of Professional Responsibility", *Willamette L. Rev.*, Vol. 20, p. 391.
- TOST L. P. (2011), "An integrative model of legitimacy judgments", *Academy of Management Review*, 36, pp. 686-710.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2013), *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistleblowers in the EU*. Consulté le 31 mai 2016, URL: http://www.transparency.org/whatwedo/publication/whistleblowing_in_europe_legal_protections_for_whistleblowers_in_the_eu
- UE (2017), "Estimating the Economic Benefits of Whistleblower Protection in Public Procurement", 104 p., URL: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8d5955bd-9378-11e7-b92d-01aa75ed71a1/language-en>
- VANNEUVILLE R. (2009), « Les enjeux politico-juridiques des discours sur l'inflation normative », *Parlement[s], Revue d'histoire politique*, 11(1), pp. 80-91.
- VERET-JOST C. & DUFOUR N. (2017), *Lutter efficacement contre la fraude*, L'Harmattan, collection « Perspectives organisationnelles ».
- WEBER M. (2003), *Économie et sociétés*, 2 tomes, Paris, Pocket.
- WIRTZ P. (2019), *Les Meilleures Pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte, « Repères », 128 pages.
- YIN R. K. (1981), "The Case Study Crisis: Some Answers", *Administration Science Quarterly*, 26, pp. 58-65.
- YIN R. K. (1994), "Discovering the future of case study method in evaluation research", *Evaluation Practice*, 15, pp. 283-290.

La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ?

Par Lionel HONORÉ

IAE de Brest, Université de Bretagne Occidentale

Observatoire du Fait Religieux en Entreprise, Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest,
Institut Montaigne

La recherche présentée dans cet article vise à caractériser les interactions entre salariés pratiquants et managers lorsqu'elles sont marquées par le fait religieux. À cet effet, nous étudions comment, dans les situations de travail, l'expression de la religiosité du salarié et sa prise en compte par le management s'articulent. Nous mobilisons pour cela une grille d'analyse interactionniste. Nous nous appuyons sur l'analyse du contenu d'entretiens de recherche réalisés auprès de salariés pratiquants et de managers rencontrant la question du fait religieux dans leur situation de travail. Nous identifions quatre types de situations et analysons les problématiques de management qui en découlent.

Les faits religieux au travail, lorsqu'ils sont définis de manière large, sont les actes, comportements ou événements qui ont une dimension religieuse et qui, éventuellement, traduisent les liens des individus avec la religion (Brasseur et Honoré, 2014 ; Honoré, Galindo et Zannad, 2019 ; Viola, Guillet et Gaillard, 2019). Les questions qu'ils soulèvent sont souvent abordées dans la littérature, notamment francophone, soit du côté des salariés pratiquants, soit de celui de l'entreprise et du management (Barth, 2012). Dans le premier cas, il s'agit souvent de mesurer l'impact de la religiosité sur le comportement et la performance ou encore de catégoriser les différents types de faits et comportements. Dans le second cas, il s'agit de repérer les postures des entreprises par rapport à la question du fait religieux ainsi que celles des managers qui sont amenés à la prendre en compte. Peu de travaux en revanche s'intéressent à ce qui se passe concrètement dans les situations de travail lorsque la religiosité d'un salarié transparaît dans son comportement et doit être prise en compte par le management. Or ces situations sont complexes et singulières. En effet, les principes de référence tels que ceux de laïcité et de liberté religieuse sont fréquemment définis et mobilisés de manières différentes d'une personne à l'autre (Barthélémy et Michelat, 2007). De même, pour la plupart des managers qui rencontrent cette question comme pour les salariés pratiquants, ce qu'il est possible ou non de faire est flou et mal défini (Gaillard, 2019). Au-delà, les faits eux-mêmes sont

polysémiques et peuvent exprimer la religiosité mais aussi correspondre au respect d'une tradition ou plus simplement d'une habitude (Verba et Guelamine, 2018). Enfin, le regard porté sur le fait ou le comportement varie d'une situation à l'autre et d'un encadrant à l'autre (Sprimont et Cintas, 2018).

Cette recherche a pour ambition de contribuer à renseigner ce qui se passe dans cette situation d'interaction entre le manager et le managé. Notre objectif est de caractériser les interactions entre salariés pratiquants et managers lorsqu'elles sont marquées par le fait religieux. À cet effet, nous étudions comment, dans les situations de travail, l'expression de la religiosité du salarié et sa prise en compte par le management s'articulent. Nous identifions quatre types de situations et analysons les problématiques de management qui en découlent.

Des faits religieux ou des interactions salariés/managers ?

Les approches factuelles de la religion au travail appréhendent les faits religieux en fonction de qualités qu'ils posséderaient intrinsèquement et qui permettraient de les caractériser *a priori* comme admissibles ou transgressifs ou encore comme des faits neutres pour l'organisation ou qui la remettent en cause (e.g. Honoré, 2014). Ces approches s'appuient souvent sur des travaux quantitatifs et ont permis de dresser

des états des lieux de la présence des faits religieux en entreprise (e.g. les travaux de l'OFRE, 2013 à 2018). Toutefois, elles ne disent rien sur ce qui se passe dans les situations de travail et, notamment, sur ce que produisent les interactions entre les salariés pratiquants et leurs managers. Pour contribuer à combler ce manque et structurer notre étude de ces situations, nous mobilisons une grille d'analyse interactionniste.

Une approche interactionniste des faits religieux

Les approches interactionnistes proposent d'aborder les comportements des individus à travers les notions de « rôles » et de « tensions identitaires » (Goffman, 1961 ; Lemert, 1967 ; Becker, 1973). Pour Goffman, le comportement est avant tout lié au rôle joué par la personne dans une situation donnée. Ce dernier est défini par ce qui est attendu formellement et habituellement d'un individu qui remplit un rôle particulier, ainsi que par la situation d'interaction dans laquelle il est impliqué. L'individu essaie d'y tenir la place que définit son rôle et de répondre aux attentes de ses co-actants. Pour autant, le comportement n'est pas uniquement déterminé par le rôle et ses attendus. L'individu n'est pas monolithique et a plusieurs identités (professionnelle, familiale, amicale, religieuse, etc.). Potentiellement, chacune de ces identités peut être en tension avec une ou plusieurs autres dans une situation donnée. L'individu est alors tiraillé entre (au moins) deux logiques de comportement dont une est explicitement définie par la situation, ici les logiques professionnelle et religieuse. L'enjeu est pour lui, comme pour ceux avec qui il interagit et qui attendent de lui un comportement donné, de pouvoir prendre de la distance avec les attendus du rôle sans remettre en cause la logique d'action qui sous-tend ce dernier. L'enjeu est aussi de ne pas remettre en cause par un comportement inattendu, et potentiellement considéré par les autres comme inapproprié, les interactions qu'implique le rôle. Cette possibilité de prise de distance dépend de la manière dont l'individu appréhende la situation, comprend ce qui est attendu de lui, priorise les différentes logiques d'action, etc. Elle dépend également de la manière dont les autres perçoivent cette prise de distance et la qualifient. C'est là un autre élément important du dispositif théorique de l'analyse interactionniste, notamment lorsqu'il est appliqué à l'analyse de la déviance. Un acte ou un comportement n'a pas de qualité intrinsèque. Ses qualités lui sont attribuées par un jugement réalisé par les personnes elles-mêmes ou par celles qui détiennent l'autorité leur permettant de définir les critères de jugement et de contribuer au respect de l'ordre. Dit autrement, un comportement peut être jugé différemment d'une situation à l'autre. Ainsi, il est tout à fait envisageable que le fait de prier dans un bureau pendant une pause ou de porter une kippa ou un hijab puisse être considéré comme déviant par un manager et non par un autre. Toutefois, ce jugement porté sur le comportement et sa désignation comme normal ou déviant, comme acceptable ou non, s'appuie aussi sur les normes qui structurent le fonctionnement social et les interactions.

Cette perspective permet de centrer l'analyse sur la tension entre différentes logiques d'action qui s'exercent en situation, ici celles liées à la religiosité et à l'activité professionnelle des personnes. De plus, elle ne limite pas l'analyse du comportement et de son éventuel caractère déviant de la référence à des grands principes moraux ou des règles légales qui transcendent la situation. C'est la désignation du comportement qui se fait en situation au travers de l'interaction entre les différents acteurs (le salarié pratiquant, ses collègues, le manager, des coreligionnaires, etc.) qui est étudiée.

En nous appuyant sur ce cadre pour répondre à notre problématique centrée sur la compréhension de l'interaction entre les salariés pratiquants et leurs managers, nous structurons l'analyse des situations concrètes à partir des questions suivantes :

- Comment la religiosité de l'individu et le rôle professionnel de celui-ci entrent-ils en tension ?
- Comment l'individu peut-il gérer cette tension au travers du mécanisme de la prise de distance ?
- Comment les faits et comportements sont-ils appréhendés et désignés par le management ?
- Quels rôles jouent les systèmes de normalisation et de prescription des comportements ?

Méthodologie

Le travail présenté dans cet article utilise les données récoltées au cours de la réalisation d'une série de travaux de recherche centrés sur les questions d'expression de la religiosité au travail, de prise en compte du fait religieux par le management et de la radicalisation religieuse au travail. Pour chacun de ces travaux, les démarches ont été de type qualitatif et compréhensif. Les matériaux empiriques étudiés ou réétudiés pour cette recherche ont été récoltés entre septembre 2012 et décembre 2017 sous la forme d'entretiens semi-directifs auprès de salariés et de cadres d'entreprises françaises, et de onze périodes d'observation *in situ* réalisées dans quatre entreprises et ayant des durées allant d'une demi-journée à une semaine. 98 entretiens ont été retenus pour cette étude. 38 entretiens ont été réalisés avec des salariés croyants et pratiquants. 60 entretiens ont été produits avec des managers travaillant dans des situations marquées par le fait religieux. Les entreprises dans lesquelles s'est déroulée cette recherche ont été sollicitées par le chercheur.

Les entretiens ont eu des durées allant de quarante-cinq minutes à deux heures trente. Ils ont fait l'objet d'enregistrements. Leur contenu a été retranscrit et il a été procédé, au cours des entretiens, à une prise de notes. L'analyse des données a été réalisée en deux temps (codage primaire puis axial) à l'aide du logiciel NVivo. Les catégories suivantes ont été utilisées : modes d'expression de la religiosité, définition de la pratique religieuse, définition du rôle professionnel, tension professionnalité/religiosité, prises de distance avec le rôle professionnel ou avec la religion, impact sur les interactions professionnelles. Les guides d'entretiens ont été adaptés aux populations étudiées (salariés/managers). Des thèmes communs



Photo © IMAGNO-LA COLLECTION

Dürer (Albrecht) - Mains en prière (étude) 1508. Encre brune et noire, rehauts de blanc sur papier bleu.

« Il est tout à fait envisageable que le fait de prier dans un bureau pendant une pause ou de porter une kippa ou un hijab puisse être considéré comme déviant par un manager et non par un autre. Toutefois ce jugement porté sur le comportement et sa désignation comme normal ou déviant, comme acceptable ou non, s'appuie aussi sur les normes qui structurent le fonctionnement social et les interactions. »

ont toutefois été systématiquement abordés : les formes de faits religieux et les modes d'expression de la religiosité au travail, les tensions travail/religiosité, l'impact du fait religieux sur les interactions et les relations professionnelles, la compréhension des prescriptions professionnelles et religieuses.

Du fait religieux invisible au fait religieux considéré comme transgressif

Nous identifions quatre types de situations marquées par une tension entre le rôle professionnel de l'individu et sa religiosité. Ces situations correspondent à une interaction entre le pratiquant et le manager qui aboutit à la désignation du comportement comme normal/déviant/transgressif ou, pour la première catégorie (modes d'expression de la religiosité), à l'effacement de toutes marques de religiosité par le salarié.

Type de situations n°1 : le fait religieux invisible

Le salarié pratiquant limite le plus possible la visibilité de sa religiosité. Il banalise son comportement. Il renonce aux actions qui rendraient visible sa pratique (e.g. port de signes, prière) ou encore à demander des aménagements de son travail (e.g. tâches, plannings) pour des raisons liées à la religion. Lorsqu'il formule des demandes (absences, etc.), il tait la raison lorsque celle-ci est religieuse. Le salarié donne la priorité à son rôle professionnel. Il prend de la distance avec les normes et prescriptions de comportements issues de sa religion. Comme le montrent les extraits d'entretiens 1 à 4 ci-dessous, cette prise de distance peut être pour lui le comportement qui s'impose. Elle correspond alors à une adaptation librement consentie. Toutefois, comme le montre l'extrait 5, elle peut aussi correspondre à un renoncement et générer de la frustration.

- Extrait 1 : « Quand je suis au travail, je suis au travail c'est tout. Dès que je passe la porte de la boîte, je suis logisticien point barre. Je suis plus musulman. Je mets ma religion de côté quand je suis au travail. C'est normal. Ça me pose mais absolument aucun problème. »
- Extrait 2 : « Au travail, c'est le travail, la religion n'a rien à faire là. »
- Extrait 3 : « Ici je suis au travail, il ne faut pas confondre, Dieu je le garde dans ma tête et pour avant et après. »
- Extrait 4 : « Je n'ai aucun souci, je pratique ma religion en dehors, ici, à l'hôpital, je suis médecin, c'est tout. »
- Extrait 5 : « Je suis pratiquant. La prière pour moi, c'est important. Je sais bien que je peux adapter ma façon d'être pratiquant et je le fais. C'est un peu frustrant. J'aimerais bien faire autrement, pouvoir prier comme je veux, enfin je veux dire pas pendant le travail mais le midi par exemple. Mais c'est important pour moi, comment dire cela ? C'est important que ça reste caché pour que mes collègues et mon chef ne

me voient que comme un collègue. Même si je pose un jour pour ça, je dis que c'est pour autre chose. »

Cette prise de distance avec la pratique religieuse revient à la cacher au travail. Deux explications à cette attitude ressortent. Elles ne sont pas forcément exclusives l'une de l'autre. La première est la posture de l'individu qui donne la priorité à son rôle professionnel et ne ressent pas le besoin d'exprimer sa religiosité au travail. La seconde renvoie aux risques perçus par les individus en cas de dévoilement de leur religiosité. Ils ont le sentiment que leur pratique religieuse les définit comme ce que Goffman (1963) nomme « des individus stigmatisables ». Ils anticipent une remise en cause des modes actuels d'interaction avec leurs collègues et managers et une évolution négative de leur situation en cas de dévoilement de leur religiosité :

- Extrait 6 : « Ce serait mal vu si c'était visible que je suis pratiquant. Je pense que mes collègues ne verraient pas forcément ça d'un bon œil. »
- Extrait 7 : « La religion n'a pas toujours une bonne image alors il vaut mieux rester plus que discret. »
- Extrait 8 : « Je ne sais pas ce que dirait mon chef s'il me voyait prier mais je crois que je ne préfère pas le savoir. »

Lips-Wiersma et Mills (2002) soulignent que cette anticipation des risques de stigmatisation et de remise en cause des modes d'interaction est le principal facteur d'empêchement de ce qu'elles nomment le « *coming out* spirituel » au travail.

Les éléments récurrents dans ces situations de type 1 sont :

- l'invisibilité de la religiosité des personnes pratiquantes, l'absence d'association des personnes à leur religion ;
- l'absence de sentiment d'appartenance à un même groupe ou une même catégorie de personnes entre les personnes pratiquantes ;
- l'absence de conflits ;
- l'existence, chez certaines personnes, d'un sentiment modéré de frustration ;
- l'anticipation, par certaines personnes, d'un impact négatif sur leur situation et les interactions du dévoilement de leur pratique religieuse.

Type de situations n°2 : le fait religieux normalisé

Nous décrivons ci-dessous deux exemples de situations de ce type observées lors de cette recherche.

La première situation a lieu dans une entreprise d'ingénierie informatique. À l'approche du ramadan, un salarié musulman (27 ans), pratiquant occasionnel, décide de suivre le jeûne. Il ne l'avait pas fait l'année précédente car la période suivait de quelques mois son embauche. Il ne souhaitait pas se faire remarquer ni risquer d'être stigmatisé en tant que musulman. Jusqu'à présent il n'avait révélé sa foi et sa pratique religieuse ni à ses collègues ni au management. Dix jours avant le début du ramadan, il demande à

son manager de pouvoir partir plus tôt le soir pendant le jeûne et en contrepartie il travaillera durant la pause méridienne. Il demande également à placer des demi-journées de congé les vendredis après-midi pour se rendre à la mosquée. Son manager (37 ans), qui se déclare athée, est dans un premier temps surpris d'apprendre que son collaborateur est croyant et engage une discussion avec celui-ci sur l'islam et sa pratique religieuse. Il lui explique ensuite que le service entrant en phase de lancement de projet, il ne peut pas accepter sa demande pour la première semaine mais qu'il donne son accord pour la suite ; concernant les vendredis après-midi, il lui dira en début de chaque semaine si c'est possible ou non, ce sera effectivement le cas à chaque fois sauf pour un vendredi au cours duquel une réunion importante fut programmée. En revenant sur cet épisode en entretien, le salarié précise les éléments suivants : « Finalement, à part la petite discussion quand je lui ai parlé la première fois, c'est resté très pro [...]. Je pense que si ça avait été autre chose que le ramadan, autre chose que la religion, ça aurait été pareil [...]. Maintenant je fais attention à ne pas trop en faire, à rester discret. » De son côté, le manager précise : « Il est algérien, ce n'est pas si surprenant que ça, mais comme il n'avait rien dit, ni rien demandé sur la religion avant, j'ai été un peu surpris [...]. Je suis toujours surpris de voir des gens diplômés et cultivés être croyants mais bon, c'est son problème pas le mien. Je n'ai rien à lui dire là-dessus [...]. Sans doute que je garde ça en tête pour pas faire ou dire de bêtises qui pourraient le gêner mais sinon ça ne change rien [...]. Ce qui compte, c'est le travail, j'ai dit oui quand c'était possible et autrement j'ai dit non. »

La seconde situation a lieu dans un établissement médico-social privé. Une employée administrative musulmane présente depuis trois ans, qui ne le faisait pas auparavant, souhaite à présent porter le voile et pouvoir prier au travail pendant ses pauses. Sa manager a reçu ses demandes lors d'un entretien. Après avoir consulté sa hiérarchie et le service ressources humaines, la manager l'a convoquée à un nouvel entretien et lui a donné l'accord de l'entreprise pour le port d'un voile à condition qu'il ne soit pas trop voyant (la salariée proposera le port d'un turban et ce sera accepté) mais a refusé qu'elle prie sur le lieu de travail. La salariée précise : « Au début, je ne portais rien au travail mais en dehors oui et au bout d'un moment ça me mettait de plus en plus mal à l'aise [...]. Avant d'aller voir ma chef, je stressais. Je me faisais un film et ça se passait mal [...]. La discussion s'est bien passée, en entrant dans son bureau j'avais la boule au ventre et en sortant je me sentais toute légère ! [...] Finalement j'ai bien fait. Je suis un peu frustrée pour la prière mais ce n'est pas trop grave, je m'arrange. Le turban, c'est une bonne solution pour moi. » La manager précise : « Je savais qu'elle portait le voile en dehors donc je n'ai pas été surprise. C'est quelqu'un qui fait parfaitement son travail. Il n'y a aucune raison de ne pas essayer de la faire se sentir bien [...]. Je suis catholique pratiquante donc qu'elle soit croyante, ça ne me gêne pas au contraire [...]. Pour la prière, les RH ont dit "non"

parce qu'ils ne voulaient pas que ça perturbe les autres. C'est plus actif comme pratique que de porter un voile. Elle a bien compris je crois. »

Dans ce type de situations, la pratique religieuse de la personne est connue des autres et est désignée comme telle sans que cela ne dégrade ses interactions avec ses collègues ou le management. Ces derniers prennent parfois en compte la religiosité de l'individu dans le cadre d'interactions non productives (e.g. discussion lors de pause) ou pour organiser certains aspects du travail (e.g. les plannings). La prise de distance se réalise principalement avec la pratique religieuse. L'individu limite l'expression de sa religiosité aux faits et comportements qui n'influencent pas sur le travail, sont considérés comme admissibles par ses collègues et le management et n'entraîneront pas de stigmatisation. Cette connaissance des limites de la tolérance se fait le plus souvent au fil des interactions, rarement au travers de la mise en place d'une norme formelle (règlement intérieur, charte, etc.) et jamais en référence au cadre juridique (loi El Khomri et jurisprudence sur ce thème). Comme dans les situations de type 1, les individus ont le sentiment que leur pratique religieuse les rend potentiellement stigmatisables. Les extraits d'entretiens 9 à 12 illustrent ces prises de distance et de risque de stigmatisation maîtrisées :

- Extrait 9 : « Je fais attention, je ne prie pas n'importe quand et n'importe où. »
- Extrait 10 : « Les gens savent que je suis pratiquant, ils me laissent tranquille et moi de mon côté, je fais attention, je reste discret. »
- Extrait 11 : « Je ne parle pas de religion sans arrêt. Je suis sérieux dans mon travail, quand je bosse, je bosse, les gens savent bien ça. Quand je prie dans mon bureau, ça ne gêne personne, ils le savent mais ça ne les gêne pas. »
- Extrait 12 : « Je sais ce que je peux faire, ce qui est toléré et ce qui n'est pas toléré. Il faut être pragmatique et trouver un équilibre. On est là avant tout pour travailler. »

Ces faits et comportements sont repérés par le management et désignés comme religieux. Toutefois, ils sont tolérés et considérés comme non déviants tant qu'ils n'affectent pas la réalisation du travail. Les expressions suivantes extraites d'entretiens (13 à 16) avec des managers illustrent cette posture :

- Extrait 13 : « Ouvrir une porte et voir quelqu'un qui prie dans son bureau, ce n'est pas ce à quoi on s'attend. Pendant la pause, si c'est discret, pour moi il n'y a pas de problème. »
- Extrait 14 : « Tant que ça ne déborde pas sur le travail, je ne dis rien. »
- Extrait 15 : « Tant que ça reste discret et que le travail est fait, il n'y a rien à dire. »
- Extrait 16 : « Je suis vigilant tout de même, il y a des limites mais jusqu'à présent il n'y a jamais eu de soucis. »

La prise de distance permet à l'individu d'articuler sa religiosité avec son travail tout en évitant de

remettre en cause son rôle professionnel et les interactions avec ses collègues et le management. Du côté du management, le comportement est repéré et désigné comme religieux mais non comme déviant. Il est toléré tant qu'il ne remet pas en cause la bonne réalisation du travail ainsi que le fonctionnement de l'équipe et de l'organisation. Il peut également donner lieu à des aménagements ponctuels, par exemple à des adaptations occasionnelles du planning :

- Extrait 17 : « Tant qu'il n'y a pas de problème, que le travail est fait, on peut aussi être conciliant. S'il y a une fête et que la personne veut placer un jour, je ne vais pas dire non par principe. Au contraire, il joue le jeu. Il n'y a rien à lui reprocher. Autant faire en sorte que ça se passe bien du côté des chefs quand on peut le faire. »

Les éléments récurrents dans ces situations de type 2 sont :

- La religiosité des personnes pratiquantes est connue par le management et une partie de leurs collègues. La prise de distance se fait principalement avec la pratique religieuse et marginalement avec le rôle professionnel.
- Les individus gèrent leur prise de distance pour éviter la désignation de leur comportement comme déviant par rapport à leur rôle professionnel, et sa stigmatisation.
- Certains comportements sont permis et le management répond favorablement à certaines demandes. Ce qui est admis et ce qui ne l'est pas est connu des personnes (pratiquants et managers). Les règles sont informelles dans la majeure partie des cas et parfois inscrites dans une charte ou un règlement intérieur. Les personnes font référence au savoir commun et à l'habitude pour expliquer leur connaissance de ces règles.
- Il n'y a pas ou peu de sentiment de groupe ou d'appartenance à une même catégorie de salariés chez les personnes pratiquantes. Il n'y a que très rarement des tensions.

Type de situations n°3 : le fait religieux considéré comme déviant

Nous décrivons ci-dessous deux exemples de situations de ce type observées lors cette recherche.

La première situation concerne une salariée musulmane (30 ans) d'une entreprise de conseils portant le voile depuis son recrutement dans l'entreprise trois ans auparavant. Elle a intégré une nouvelle équipe depuis quelques mois dans un rôle impliquant davantage de contacts avec la clientèle. Sa nouvelle manager (52 ans) lui a dès le départ demandé soit d'enlever son voile, soit de se couvrir les cheveux autrement. Elle a accepté et porte depuis un turban. La manager précise : « Pour moi, je ne suis pas une militante mais je suis féministe, au XXI^e siècle en France, avec les difficultés que l'on a à s'imposer face aux hommes, c'est incompréhensible qu'une jeune femme indépendante et diplômée se soumette à ce

genre de pratique. Littéralement, ça me heurte [...]. Je sais que je ne peux pas lui interdire. Je me suis renseignée auprès des RH et du service juridique mais le foulard comme elle l'avait au départ, c'était hors de question, si elle le gardait, c'était dehors. Enfin c'était non pour intégrer mon équipe [...]. On est en *front-office*, on a les clients en direct, et puis moi, mais je ne suis pas la seule, je n'aurais pas supporté de travailler avec elle comme ça tous les jours [...]. Je lui ai dit tout ça, en mettant les formes mais je lui ai dit. » La salariée précise de son côté : « Je sais ce qu'elle pense, elle ne l'a pas caché. J'ai l'habitude, d'un certain côté, je comprends, il y a beaucoup d'ignorance par rapport au voile [...]. J'ai refusé de l'enlever mais le turban, je pense que ça convient. » Deux mois plus tard, lors du démarrage d'un projet, la salariée est reçue en entretien par la manager qui lui demande de retirer son voile le temps du projet si elle veut participer. La salariée refuse et est retirée de l'équipe du projet. La manager précise : « Le client n'a rien demandé, c'est vrai, mais je le connais et j'ai senti que ça le faisait tiquer. Il est hors de question que je prenne un risque. [...] Elle est compétente et performante mais ce n'est pas la question. » De son côté, la salariée précise : « J'ai accepté le turban et maintenant ça ne suffit pas ? Le client n'a rien demandé, elle me l'a avoué, c'est elle qui anticipe [...]. J'ai fait des efforts mais je n'irai pas plus loin, je ne vais pas me renier et renier ma religion, en plus j'ai des droits, il y a la laïcité, d'accord, mais il y a aussi la liberté religieuse [...]. Ce ne sont pas les autres que ça gêne, personne ne m'a fait de remarque dans l'équipe, rien [...]. Depuis cet entretien, je regarde ailleurs. Il y a des entreprises où ça ne pose pas de problèmes, j'en connais. »

La seconde situation concerne un salarié (40 ans) occupant un poste d'ouvrier dans une entreprise de service de nettoyage. À l'occasion d'un changement de binôme, il a ouvertement exprimé son refus de travailler avec une femme. Il a justifié sa posture à son manager (30 ans) par une motivation religieuse puis a été voir sa nouvelle binôme (28 ans) pour lui expliquer que ce n'était pas dirigé contre elle personnellement mais que sa pratique religieuse ne lui permettait pas de faire équipe avec elle. Son manager, après lui avoir dit lors d'un premier entretien que sa position n'était pas acceptable, lui a demandé de reprendre le travail. Il a refusé. Il a alors été convoqué à un entretien de recadrage par le manager auquel a assisté un membre du service ressources humaines de l'entreprise. À l'issue de cet entretien, le salarié a accepté de reprendre son poste et de travailler avec la personne prévue. Il précise : « Ils m'obligent. Si je continuais à dire non, j'allais avoir des problèmes, être viré, je ne peux pas me le permettre [...]. Je n'ai rien contre elle. Elle est sympa et on bosse bien, mais je ne suis pas à l'aise, c'est tout, ce n'est pas bien. » Le manager précise : « Refuser de travailler avec quelqu'un, c'est non de toute façon, quelle que soit la raison [...]. Je lui ai parlé, il s'est obstiné, j'ai tout de suite prévenu le directeur de site et le service RH. Ils m'ont dit que j'avais raison et m'ont envoyé quelqu'un pour l'entretien [...]. Je n'ai rien contre la religion. Je le laisse faire ses prières dans le vestiaire, ça ne me

gêne pas. Mais refuser de travailler avec une femme, c'est hors de question. » La collègue concernée précise de son côté : « Oui, il m'a dit que ce n'était pas moi personnellement, il a essayé de m'expliquer, mais pour moi c'est n'importe quoi [...]. J'ai laissé le chef gérer, ce n'est pas mon job [...]. Depuis, on travaille ensemble, ça se passe bien, enfin c'est froid, mais on fait notre travail. »

Cette catégorie renvoie à une situation dans laquelle l'individu est tiraillé entre les logiques d'action professionnelle et religieuse. Il perçoit leurs prescriptions comportementales comme incompatibles. Ce blocage est généré par les risques qu'il associe à la prise de distance avec son rôle professionnel comme avec sa pratique religieuse. Dans les deux cas, ces risques sont liés à la désignation de son comportement comme déviant et aux sanctions formelles ou non qui peuvent en découler.

La distance que l'individu prend éventuellement par rapport aux comportements religieux qu'il considère comme importants suppose de renoncer partiellement à ses convictions. Elle peut également l'amener à subir la désignation comme déviant de son comportement par des coreligionnaires dans l'entreprise, ou en dehors lorsqu'il est impliqué dans une communauté. Cette prise de distance pourra alors être sanctionnée par la souffrance psychologique liée au renoncement et/ou au travers d'une remise en cause de sa place dans une communauté, des reproches, des sarcasmes, des accusations de ne pas être un bon croyant, etc. D'un autre côté, l'absence ou l'insuffisance de distance avec les normes et prescriptions religieuses peut être considérée comme un comportement déviant par l'entourage professionnel, que cela ait ou non un impact sur la réalisation du travail, mais bien évidemment encore davantage lorsque c'est le cas. L'individu est alors exposé à un double risque de sanction et de stigmatisation. Son comportement religieux peut remettre en cause ses interactions avec ses collègues et être désigné comme indésirable sur le lieu de travail par le management. Dans le même temps, son comportement professionnel peut être désigné comme défaillant par sa communauté religieuse.

Il ressort des entretiens que deux éléments jouent un rôle déterminant. Le premier est l'objet et la forme de l'action managériale ainsi que la compréhension qu'en a la personne. Lorsque l'action managériale est centrée sur la bonne réalisation du travail et le bon fonctionnement de l'équipe ou de l'organisation, les individus dont le comportement est désigné comme déviant comprennent davantage cette désignation et définissent plus souvent le tiraillement entre leur rôle professionnel et leur religiosité comme étant leur problème (extraits 18 à 20) :

- Extrait 18 : « Je comprends le chef, si chacun fait comme il veut en fonction de sa religion ou d'autre chose, ça ne peut pas marcher, je comprends qu'il ne soit pas d'accord, lui c'est le boulot avant tout, mais moi j'ai aussi ma religion. »

- Extrait 19 : « Si je ne peux pas prier, si je dois m'habiller comme tout le monde, tête nue, je ne suis

pas bien, le chef de service il doit faire tourner le service. Il ne peut pas accepter ça, à sa place je ferais comme lui. »

- Extrait 20 : « Je ne peux pas faire ce qu'il me demande. C'est un problème parce que c'est mon boulot, mais j'ai ma religion aussi. C'est Dieu contre le cadre. C'est mon problème, je sais bien. Henri (le cadre), il fait son boulot. »

En revanche, lorsqu'il n'y a pas d'impact sur le travail et sa réalisation, les individus risquent d'adopter une posture de remise en cause de l'action de l'encadrement (extraits 21 à 23) :

- Extrait 21 : « Je ne gêne personne, non mais vraiment. Je fais mon boulot, toujours à fond. Qui ça gêne, ma prière ? Sérieusement qui ça gêne ? Pour s'en rendre compte faut venir me voir, faut me chercher ! »

- Extrait 22 : « Je ne comprends pas pourquoi, il y en a bien qui ont des photos de leurs gosses, moi c'est Jésus. Ils sont les premiers à me dire que je travaille bien, mes évaluations sont supers, sauf ça. »

- Extrait 23 : « Ils sont antireligion ou islamophobes comme on dit. C'est la seule explication parce qu'honnêtement, sur le plan professionnel, ils ne peuvent rien me reprocher. »

Le deuxième élément est l'implication de l'individu dans des interactions, dans l'entreprise ou en dehors, avec des coreligionnaires, par exemple au sein d'une communauté telle qu'une paroisse, qui pourront de leur côté évaluer et juger son comportement et ses prises de distance avec son rôle professionnel et avec les prescriptions religieuses (extraits 24 à 27) :

- Extrait 24 : « J'ai parlé du travail, mon imam a été très clair et pour moi ça a été un soulagement. Il m'a dit au travail tu travailles, si tu peux prier sans problème, tu pries mais sinon tu attends d'être chez toi le soir. »

- Extrait 25 : « Il y a un groupe ici, on est plusieurs. Si tu ne viens pas prier, c'est un problème pour les autres. À la limite, ils vont venir me chercher dans l'atelier. Je n'ai pas vraiment le choix. »

- Extrait 26 : « Tu vois tous les autres qui pratiquent comme on dit. On te fait comprendre qu'il faudrait en faire plus. Il y a des réflexions, des remarques. Petit à petit, tu t'y mets. »

- Extrait 27 : « Les adventistes, on ne peut pas travailler à partir du vendredi soir. J'en ai parlé à mon pasteur. Il m'a dit que je ne pouvais pas travailler le samedi. Il n'y a rien à faire. Il a proposé d'aller en parler à mon patron mais je ne veux pas, ça va être pire. D'un côté, j'ai mon patron et de l'autre côté, j'ai ma paroisse. »

Les éléments récurrents dans ces situations de type 3 sont :

- Certaines personnes pratiquantes ressentent un sentiment de frustration lié à l'impossibilité d'exprimer leur religiosité comme elles le souhaiteraient ou autant qu'elles le souhaiteraient.

- La prise de distance (ou le souhait de prise de distance) se réalise tout d'abord avec le rôle professionnel et avec la religion ensuite et principalement sous la contrainte du management ou pour éviter une stigmatisation par les collègues. Certaines personnes expriment leur sentiment d'être tiraillées entre les prescriptions comportementales professionnelles et religieuses.
- Les comportements tolérés ou non varient d'une situation à l'autre. Sans que ce soit systématique, l'action du management est plus facilement acceptée et comprise lorsqu'elle est justifiable par la bonne réalisation du travail. Elle est davantage centrée sur la définition des interdits que sur la discussion. Des situations de tension surviennent régulièrement (avec des intervalles toutefois différents d'un contexte à l'autre).
- Les personnes font régulièrement référence à leur appartenance à une communauté ou la catégorie des salariés pratiquants, la plupart du temps en précisant la religion concernée (e.g. Extrait 28 : « Dans cet atelier, on forme un groupe de musulmans, on se retrouve »).

Type de situations n°4 : le fait religieux transgressif

Le salarié prend de la distance avec le rôle professionnel. Il renonce à prendre de la distance avec son identité religieuse. Il fait passer la nécessité qu'il ressent de respecter les prescriptions religieuses avant celles liées au travail. Il met en cause la légitimité du management à contraindre sa pratique religieuse. Les extraits d'entretiens suivants (29 à 31) avec des salariés et des managers illustrent cette posture :

- Extrait 29 : « L'autre jour, un salarié très pratiquant qui portait la kippa m'a calmement expliqué que son chef a lui c'était Dieu et qu'entre Dieu et l'entreprise ou entre Dieu et moi, il préférerait obéir à Dieu. »
- Extrait 30 : « Je suis croyant, je suis pratiquant, certains ne le sont pas, c'est leur choix, moi je le suis. J'accepte de travailler sous les ordres de mon chef mais il y a une limite et cette limite, ce sont les ordres de Dieu. Ce n'est ni mon chef ni l'ingénieur et sa cravate qui peuvent me dire s'il faut que je prie ou non, c'est Dieu, même ici, même au travail. »
- Extrait 31 : « Mon guide, c'est Dieu, mon chef peut me donner des ordres, j'accepte ça, mais Dieu m'en donne aussi et il est tout de même plus important, mon chef doit comprendre ça et il doit en tenir compte. »

Ces situations se caractérisent par un blocage des possibilités de discussion et de construction d'un accord par la négociation. Ce blocage peut provenir des salariés qui refusent toutes prises de distance avec les prescriptions religieuses. Il peut également venir du management qui refuse d'adapter le fonctionnement organisationnel pour prendre en compte les demandes des salariés pratiquants. Pour les managers rencontrés durant nos travaux, la logique de la prise en charge de ce type de situations rompt avec celle des situations précédentes. Il ne s'agit plus pour eux de rechercher un accord et de définir ce qui est toléré et ce qui ne l'est pas. Comme l'illustrent les extraits

d'entretiens ci-dessous avec des managers (32 à 34), le comportement du collaborateur est désigné comme transgressif et intolérable et relevant d'une action disciplinaire :

- Extrait 32 : « Il y a des choses, pourquoi pas, ça ne pose pas de problème, mais là non, refuser de bosser avec [un tel] parce qu'il est juif, non. C'est plus de la liberté religieuse, c'est de l'antisémitisme. C'est même plus de mon ressort, c'est du ressort de la direction ou de la DRH, je ne sais pas, mais c'est sanctionnable en tout cas. »
- Extrait 33 : « Il y a des règles, elle refuse de s'y soumettre. J'ai essayé de discuter, ce n'est pas possible. Bon OK, dans ce cas, c'est simple, c'est entretien disciplinaire et après on verra bien. »
- Extrait 34 : « Il a été embauché pour faire un boulot. Il ne veut pas le faire. Si la raison, c'était la sécurité à la limite..., mais là c'est la religion. Il n'y a même pas à discuter, c'est entretien préalable à une sanction directement. »

Les éléments récurrents dans ces situations de type 4 sont (voir le Tableau de synthèse page suivante) :

- Une prise de distance des salariés avec la pratique professionnelle et la volonté de ne pas prendre de distance avec la pratique religieuse. Ils remettent régulièrement en cause dans leur discours ou par leurs comportements des modes de fonctionnement (répartition des tâches, composition des équipes, horaires des pauses, plannings, etc.). Ils délégitiment l'action du management qui essaie de contraindre leur pratique religieuse.
- Les tensions sont fréquentes. Le management n'hésite pas à avoir recours aux processus disciplinaires pour les cas considérés comme intolérables.
- Les situations impliquent le plus souvent plusieurs personnes qui forment un groupe et rarement des individus isolés. Les personnes font très souvent référence à leur appartenance à une communauté ou la catégorie des salariés pratiquants, la plupart du temps en précisant la religion concernée.

Discussion

La littérature scientifique distingue les faits religieux qui correspondent *a priori* à un souhait d'articuler pratique professionnelle et religiosité sans avoir en eux-mêmes une dimension transgressive ou de remise en cause de l'organisation du travail (e.g. le port de signes, des demandes d'absence) de ceux qui remettent en cause le fonctionnement (e.g. refus de réaliser des tâches, de faire équipe avec des personnes, de respecter le temps de travail) (Mitroff et Denton, 1999 ; Hicks, 2002 ; Galindo et Zannad, 2012 ; Honoré, 2014 ; Ghazzawi *et al.* 2016). Les études réalisées tant en France qu'aux USA montrent que les faits religieux qui sont significativement les plus courants sont ceux qui appartiennent à la première catégorie (Hicks, 2002 ; Weaver et Agle, 2002 ; SHRM, 2017 ; Honoré, 2019). Deux éléments importants relatifs à cette distinction et aux situations étudiées ici ressortent du terrain. Le

Tableau de synthèse

	Cas n°1 : fait religieux invisible	Cas n°2 : comportement étiqueté « religieux » mais non déviant	Cas n°3 : déviance	Cas n°4 : transgression
Tensions et tiraillements	Absence, ou présence faiblement ressentie par l'individu	Modérés, gérés par l'individu, pas vraiment de tiraillements	Fortes tensions, tiraillements marqués	Opposition entre les logiques d'action et les prescriptions comportementales professionnelles et religieuses
Rôles et formes de la prise de distance	Avec la pratique religieuse par conviction ou pour éviter tout risque de stigmatisation et/ou de détérioration des interactions avec les collègues ou le management, éventuellement sentiment de frustration	Principalement avec la pratique religieuse et marginalement avec la pratique professionnelle ; gestion de la distance par l'individu, rôle de cadrage du management	Avec la pratique professionnelle et/ou avec la pratique religieuse. Elle a pour objectif de maîtriser la déviance et de gérer les tiraillements et les risques (stigmatisation et détérioration des interactions au travail ou en dehors).	Avec la pratique professionnelle, remise en cause de la norme et/ou de la pratique professionnelle ainsi que de l'organisation du travail
Rôle de l'étiquetage	Crainte de l'étiquetage et de la stigmatisation, autodiscipline	Fixe ce qui est possible ou non, définit l'espace de prise de distance toléré, génère des risques de stigmatisation et de détérioration des interactions au travail	Fixe l'anormalité, stigmatise. L'individu peut se définir ou être défini comme déviant par rapport à la religion ou à son rôle professionnel.	Désignation du comportement comme transgressif, légitimation de l'action disciplinaire
Rôle des normes et normalisation	Point de référence pour l'individu	Normalisation formelle et informelle de ce qui est interdit et toléré	Centrage sur l'interdit (travail) ; centrage sur ce qui n'est pas négociable (religion)	Confrontation, légitimation des postures de refus et de confrontation (pratiquants et management), légitimation de l'action disciplinaire (management)

premier est que les faits de la seconde catégorie se retrouvent principalement dans les situations de transgression (type 4), plus rarement dans les situations de déviance (type 3). La remise en cause (partielle) du fonctionnement de l'organisation dont ils sont porteurs est bien repérée par les managers. Elle laisse peu de place à la négociation d'un accord si les individus n'envisagent pas une prise de distance par rapport aux prescriptions religieuses. Le second élément est que les faits appartenant à la première catégorie se retrouvent dans toutes les situations. De plus, des faits identiques, par exemple une prière pendant une pause dans un bureau ou le port d'un signe religieux visible, généreront dans certains contextes des situations de type 2 (fait religieux normalisé), de type 3 (fait religieux considéré comme déviant) ou encore de type 4 (fait religieux considéré comme transgressif). D'une

situation à l'autre, les mêmes faits ou les mêmes comportements peuvent être tolérés, considérés comme normaux, traités comme déviants et donner lieu à des remarques, des moqueries, des recadrages, ou même générer des blocages et des conflits. Ces différences de réactions, notamment de la part du management, se retrouvent lorsque les circonstances sont différentes. Par exemple, le port d'un vêtement religieux comme le hijab, la kippa ou le dastar est appréhendé différemment dans un contexte de contact direct avec la clientèle ou de *back-office*. Toutefois, il arrive également que dans des situations identiques (même entreprise, même service), la différence de réponse soit liée à la posture managériale par rapport au fait religieux. C'est ce qu'illustrent les extraits d'entretiens suivants (35 et 36) avec deux managers de la même entreprise de logistique. L'un tolère certains faits et

comportements et l'autre non :

- Extrait 35/Vincent : « Ce n'est pas un problème en soi. Tant que ça n'interfère pas avec le travail, c'est bon. Ils sont trois. Ils prient ensemble quand il faut, là où il faut. On en a parlé. On s'est mis d'accord. Il y a aucune raison d'aller les embêter. »
- Extrait 36 : « Je suis peut-être vieux jeu mais la laïcité, j'y tiens. Je sais bien qu'on n'est pas dans le public tout ça, mais peu importe et puis ici on bosse, on ne prie pas. L'autre agent de maîtrise, Vincent, il fait ce qu'il veut, mais dans mon équipe, je ne veux pas de ça et les gars le savent bien. »

Cette instabilité des effets que produisent les comportements religieux est à mettre en lien avec la diversité des situations que rencontrent les managers et la diversité des postures des entreprises. Ainsi, Bowens (2014) ou encore Honoré (2018) montrent que des variables comme la fréquence des faits religieux, leur diversité ou la fréquence des situations conflictuelles auxquelles les managers sont confrontés déterminent leur réaction face aux événements et influencent leurs degrés de tolérance et d'intolérance face à des faits identiques. De leur côté, des travaux comme ceux de Galindo et Zannad (2014) montrent bien la diversité des postures et des pratiques des entreprises. Ces auteures distinguent en effet les postures de déni/refus, de tolérance/laxisme et d'accommodement/aménagement. D'une posture à l'autre, elles montrent que les repères d'action pour les managers et de comportements pour les salariés diffèrent fortement. Cette instabilité des définitions de ce qui est possible et de ce qui ne l'est pas est problématique. Dans ses travaux sur la déviance, Becker (1973) montre que la capacité des individus à comprendre l'action de contrôle, et éventuellement le recadrage ou la sanction qui l'accompagne, détermine leur capacité à l'accepter et à se placer dans une posture de recherche de solutions. Avec un cadre d'analyse interactionniste et en s'intéressant plus spécifiquement à la question des comportements religieux au travail, Weaver et Agle (2002) mettent en évidence que l'absence de normes précises et stables cadrant la prise en compte de ces comportements a deux conséquences négatives.

La première est le coût cognitif pour les individus de la non-compréhension de la stigmatisation et du rejet de leur comportement. Ils se retrouvent potentiellement placés dans une situation de tirailllements entre les logiques d'action professionnelle et religieuse. Ils sont sommés d'adapter leur comportement en prenant de la distance avec leur identité religieuse mais sans possibilité de rationaliser cette injonction. Les extraits d'entretiens cités plus haut en analysant les situations du troisième type (considéré comme déviant) illustrent bien le contraste entre une situation dans laquelle l'individu perçoit ou non les raisons de l'action managériale. Dans ce dernier cas, Nash et McLennan (2001), Weaver et Agle (2002), mais aussi Hicks (2002) soulignent l'impact négatif sur l'implication dans le travail de l'individu. Ils soulignent également, tout comme Strauss et Sawyerr (2009) ou Hayden et Barbuto (2011), que cela réduit la capacité de l'acteur à prendre de la distance avec les prescriptions religieuses

et contribue ainsi à limiter les possibilités de résolution pragmatique des situations de tension. La seconde conséquence apparaît alors sous la forme d'un risque de dérive de la situation vers davantage de crispation et de tension.

Ce risque de dérive se concrétise lorsque, à la difficulté pour l'individu de rationaliser l'action managériale, s'oppose une forte rationalisation de la logique d'action religieuse soutenue par son entourage soit au travail, lorsqu'il a des coreligionnaires eux aussi pratiquants comme collègues, soit en dehors, lorsqu'il est impliqué dans une communauté. Mitroff (2003) souligne que dans ce cas la personne aura tendance à inverser l'ordre initial des priorités entre son rôle professionnel et son identité religieuse en définissant cette dernière comme le cadre premier de détermination de son comportement. Le mécanisme qui se met en place ici s'apparente à celui que la littérature interactionniste appréhende à travers la notion de « développement d'une sous-culture déviante » (Becker, 1973 ; Trice et Beyer, 1993). La sous-culture est constituée par un ensemble de normes qui règle les rapports entre les acteurs. Elle définit les règles d'appartenance au groupe, distribue les rôles, précise les droits et les devoirs des membres mais aussi les manières de se comporter. L'inscription dans une sous-culture déviante religieuse permet à l'individu de considérer les prescriptions religieuses comme la norme de référence et le rôle professionnel comme ajustable. Cela lui permet ensuite de rationaliser une posture d'opposition aux prescriptions du rôle professionnel ainsi qu'à l'action managériale lorsque celles-ci s'opposent à l'expression de sa religiosité.

Dans ce cas, la dynamique qui détermine l'évolution d'une situation vers un type ou un autre implique les prises de distance de l'individu avec les comportements professionnels et religieux attendus ainsi que ce que Becker (1973) nomme « l'action de normalisation », c'est-à-dire le jugement du comportement (sa désignation comme normal ou déviant) ainsi que sa prise en compte par les co-actants (coreligionnaires, responsable religieux, collègues, managers, etc.) dans la situation de travail et/ou dans le cadre de la sous-culture déviante.

Conclusion

Les faits et comportements religieux sont l'expression de la religiosité des individus, mais aussi le résultat d'une dynamique d'interaction située. Nous avons identifié dans ce travail quatre types de situations. Les situations de type 2 (fait religieux normalisé) pourraient représenter un équilibre entre une prise de distance partielle par l'individu avec son identité religieuse qui lui permet, sans renoncer totalement à l'expression de sa religiosité, de voir son comportement accepté par les autres personnes, notamment les managers. La logique de la notion « d'accommodement raisonnable » (Bowens, 2014 ; Kaminer, 2015) suppose de part et d'autre des postures de discussion et de construction d'arrangements. Elle suppose également que l'action managériale soit intelligible lorsqu'elle contraint. Pour cela, elle doit rester focalisée sur les critères de bonne réalisation du travail et de bon fonctionnement de

l'organisation et, dans le même temps, être capable de prendre en compte la diversité des personnes ainsi que des modes d'implication qui en découlent. Dans les situations de type 4 (transgression), les faits religieux suscitent des réactions sous formes d'oppositions, d'interdictions et de sanctions. Le risque pour l'entreprise est celui de la survenance de conflits, de blocages et éventuellement de procès. Dans ce cas, la jurisprudence, notamment les arrêts de la Cour de justice de l'Union européenne de mars 2017, bien qu'elle soit peu connue des acteurs, met en avant deux éléments déterminants (CJUE, 2017) : d'une part (et là encore), les critères de bonne réalisation du travail et de bon fonctionnement et, d'autre part, l'existence de règles formalisées, par exemple dans le cadre d'un règlement intérieur. Ces éléments se retrouvent également au cœur des questions que posent les situations de type 3 (déviance), notamment lorsque l'individu est tiraillé entre ses implications dans des interactions professionnelles et religieuses. Les travaux qui font le lien entre religiosité et comportement au travail (e.g. Weaver et Agle, 2002 ; Gotsis et Kortezi, 2008 ; Ghazzawi *et al.*, 2016), comme d'ailleurs dans d'autres contextes (e.g. en famille, entre amis, etc.) (e.g. Welch *et al.*, 2006), montrent bien qu'en dehors des situations religieuses (groupes de prière, activités paroissiales, célébrations, etc.), l'individu ne se réfère prioritairement à la religion pour déterminer son comportement que lorsque la situation elle-même ne lui donne pas ou que peu de ressources pour le faire. Ainsi, l'individu aura tendance à davantage se référer à sa religiosité pour se comporter au travail, à prendre de la distance avec son rôle professionnel et à donner la priorité aux prescriptions religieuses, d'une part, lorsqu'il perçoit que les contraintes qui pèsent sur l'expression de sa religiosité sont (de son point de vue) incohérentes et irrationnelles et, d'autre part, lorsque la situation de travail lui fournit peu de repères clairs pour comprendre ce qui est attendu de lui, quel doit être son comportement, ce qu'il peut ou ne peut pas faire, et quel est le sens de son travail.

Bibliographie

- BARTH I. (2012), *Management et Religions*, (coordonné par), Éditions EMS.
- BARTHÉLÉMY M. & MICHELAT G. (2007), « 25. Les représentations de la laïcité chez les Français », in Patrick Weil éd., *Politiques de la laïcité au XX^e siècle* (pp. 603-629). Paris, Presses Universitaires de France.
- BECKER (1973), *Outsiders*, University of Chicago Press.
- BOWENS J (2014), "Accommodation of Religion in the Workplace", *New Jersey Lawyer*, 291.
- BRASSEUR M. & HONORÉ L. (2014), « Le management, une affaire de croyance », *Revue Interdisciplinaire Management Hommes & Entreprises (RIMHE)*, été.
- CJUE (2017), <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2017>
- GAILLARD H. (2019), « Open the black box : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Le Mans Université.
- GALINDO G. & ZANNAD H., (2012), « Quelques clés pour mieux gérer le fait religieux dans les entreprises », in Barth I., *Management et religieux, décryptage d'un lien indéfectible*, Éditions EMS, management & société.
- GALINDO G. & ZANNAD H. (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion : Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13(4), pp. 40-53.
- GHAZZAWI I, SMITH Y. & CAO Y. (2016), "Faith and job satisfaction: Is religion a missing link?", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 20, n°1.
- GOFFMAN E. (1961), *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*, Chicago University Press.
- GOTSIS G. & KORTEZI Z. (2008), "Philosophical foundations of workplace spirituality: a critical approach", *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, n°4, pp. 575-600.
- HAYDEN R. W. & BARBUTO Jr J. E., (2011), "Expanding a Framework for a Non-Ideological Conceptualization of Spirituality in the Workplace", *Journal of Behavioral & Applied Management*, pp. 142-155.
- HICKS D. A. (2002), "Spiritual and religious diversity in the workplace. Implications for leadership », *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 379-396.
- HONORÉ L. (2014), « Le management à l'épreuve de la religion », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13(4), pp. 54-67.
- HONORÉ L. (2018), « Le fait religieux au travail : émergence, état des lieux et enjeux managériaux », *Management des faits religieux*, coord. par VERBA D. ET GUÉLAMINE F., Dunod.
- HONORÉ L., GALINDO G. & ZANNAD H. (2019), « Religion et management. État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible », *Revue Française de Gestion*, Vol. 45, n°281.
- HONORÉ L., (2019), *Religion au travail : croire au dialogue*, Institut Montaigne, Paris.
- KAMINER D. (2015), "Religious accommodation in the workplace", *Texas Review of Law & Politics*, n°107.
- LEMERT E. (1967), *Human deviance, social problems and social control*, Prentice Hall.
- MITROFF I. (2003), "Do Not Promote Religion under the Guise of Spirituality", *Organization*, Volume 10(2), pp. 375-382.
- MITROFF I. I. & DENTON E. A. (1999), "A study of spirituality in the workplace", *Sloan Management Review*, 40, pp. 83-92.
- NASH L. & MCLENNAN S. (2001), *Church on Sunday, Work on Monday: The Challenge of Fusing Christian Values with Business Life*, Jossey-Bass.
- OFRE (2013 à 2017), « La religion, le travail et l'entreprise », rapport de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise.
- PRC (2014), "Global religious diversity", Pew Research Center, Washington, D.C.
- SHRM (2017), "Leave for religious observances", Rapport SHRM, Winter.
- SPRIMONT P-A. & CINTAS C. (2018), « Perceptions des managers français face à l'Expression Religieuse au Travail », Actes du 29^e congrès AGRH, octobre, Lyon.
- STRAUSS J. & SWAYERR O. (2009), "Religiosity and Attitudes Toward Diversity: A Potential Workplace Conflict?", *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, 39, 11, pp. 2626-2650.
- TRICE H. & BEYER J.M. (1993), *The cultures of work organizations*, Prentice Hall, Englewoog Cliff.
- VERBA D. & GUÉLAMINE F. (2018), *Management des faits religieux dans le secteur social*, (coord. par), Dunod.
- VIOLA J.-C., GUILLET O. & GAILLARD H. (2019), « Management du fait religieux au travail : revue de littérature critique et pistes de recherche », actes du Congrès AGRH, Bordeaux.
- WEAVER G. R. & AGLE B.R. (2002), "Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 27, n°1, pp. 77-97.
- WEAVER G. R. & AGLE B. (2002), "Religion in the Workplace: Reaffirming Complexity", *The Academy of Management Review*, Vol. 27, n°4, October, pp. 502-504.
- WELCH M., TITTLE C. & GRASMICK H. (2006), "Christian Religiosity, Self-Control and Social Conformity", *Social Forces*, Vol. 84, n°3, pp. 1605-1623.

Une quête de liberté sous contrainte De PME familiales à la direction des ressources humaines d'un grand groupe européen

Par Michel VILLETTE

Professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur au Centre Maurice Halbwachs
(ENS/EHESS/CNRS)

Tout système économique suscite un certain type d'hommes et de femmes, bien faits pour y réussir. En référence à Hobbes et à Locke, les travaux du philosophe écossais C. B. Macpherson sur « l'individualisme possessif » (1962) identifient les caractéristiques de « l'homme libéral accompli » : émancipation ; engagement volontaire ; propriété de sa propre personne ; aliénation de sa force de travail dans des rapports marchands ; tendance à réduire les rapports sociaux à des rapports marchands. La transcription d'entretien commentée présentée dans cet article fait partie d'une série dédiée à l'étude de personnes qui ont suivi des carrières ascendantes et internationales dans de grandes entreprises. La combinaison d'une compétence d'initié, d'une acceptation inconditionnelle des contraintes du métier et d'une forte lucidité fait l'intérêt de ce genre de témoignages, qui apporte des informations sur le monde des affaires et sur ce qu'est aujourd'hui une personne en quête d'accomplissement, dans le contexte du capitalisme mondialisé.

Cette transcription d'entretien commentée fait partie d'une série dédiée à l'étude de personnes qui ont suivi des carrières ascendantes et de plus en plus internationales dans de grandes entreprises (Villette, 2001, 2005, 2007, 2019). Constamment en quête de performance, elles évoluent dans des entreprises exigeantes et se voient confier des missions réputées difficiles. Elles ont en commun d'insister avec réalisme sur la dureté des situations, et sur la nécessité de sacrifier beaucoup à l'impératif de réussite professionnelle dans le cadre d'un système dont elles connaissent les limites⁽¹⁾. La combinaison d'une compétence, d'une acceptation inconditionnelle des contraintes et d'une forte lucidité fait tout l'intérêt de ces témoignages. Ils apportent des informations précieuses sur le monde des affaires, mais aussi sur ce qu'est aujourd'hui une personne en quête d'accomplissement dans le capitalisme mondialisé.

Tout système économique donne naissance à un certain type d'hommes et de femmes, bien faits pour y réussir ou, au moins, s'en accommoder. Les travaux du philosophe écossais C. B. Macpherson sur « l'individualisme possessif » (1962) proposent, en référence à Hobbes et à Locke, une définition du type idéal de « l'homme libéral accompli ». Macpherson lui attribue cinq qualités : émancipation, engagement volontaire, propriété de sa propre personne, aliénation de sa force de travail et tendance à réduire les rapports sociaux à des rapports marchands. Les personnes dont nous présentons les témoignages font un intense travail sur elles-mêmes pour utiliser ces cinq qualités dans leur vie professionnelle.

Dans « Avenir de classe et causalité du probable » (1974), Pierre Bourdieu⁽²⁾ notait que « les pratiques sont commandées par les conditions passées de la production de leur principe générateur et ne se montrent adaptées aux conditions objectives que si celles-ci sont demeurées identiques (ou semblables) aux conditions dans lesquelles il s'est constitué ». Les personnes dont nous présentons le témoignage n'ont pas pu, ou pas voulu, prolonger les conditions d'existence de leurs parents. Elles ont changé de pays, de langue, de culture, de métier, de classe sociale. Elles ont improvisé une profonde réadaptation de leurs dispositions afin de réaliser, dans un contexte économique nouveau, les aspirations formées dans leur jeunesse.

⁽¹⁾ Pour un exemple de témoignage autobiographique typique de cette posture, voir Noël Goutard (2005) ainsi que son commentaire (Villette, 2007).

⁽²⁾ BOURDIEU P. (1974), « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue Française de Sociologie*, XV, page 4.

Ces personnes sont parties à l'aventure en quête d'un nouveau style de vie leur permettant de saisir les occasions offertes par les nouvelles conditions de marché. En même temps, elles sont particulièrement bien placées pour en connaître les risques.

Sur les marchés du travail des cadres dirigeants de grandes entreprises – marchés ouverts et compétitifs –, la « causalité du probable⁽³⁾ » (pour reprendre une formule proposée par Pierre Bourdieu), c'est l'anticipation des incidents de carrière. Ces anticipations incitent chacun à adopter des conduites de précaution : veiller à entretenir la confiance de ses employeurs, éviter de quitter un emploi avant d'en avoir trouvé un meilleur, adopter une conduite d'épargnant, c'est-à-dire constituer des réserves financières pour pouvoir changer d'employeur, de métier, de lieu de résidence et, souvent aussi, pour faire face à de probables divorces, plus ou moins liés aux aléas d'une carrière nomade et très contrainte.

La « causalité du probable » pousse aussi ces cadres à négocier leur propre personne et leurs propres compétences (Villette, 2001). L'anticipation des risques de carrière leur impose de rester à tout moment « employables », c'est-à-dire aussi conformes que possible aux attentes des employeurs⁽⁴⁾. Ainsi, pour reprendre la formulation proposée par Macpherson, on pourrait dire que c'est une conduite d'« individualiste possessif » ("*possessive individualism*") qui s'impose dans ce genre de carrière, afin de se prémunir contre les aléas d'un capitalisme dont ces personnes connaissent et redoutent les excès, tout en cherchant à en tirer le meilleur parti.

Peu de travaux de recherche sociologique se sont penchés sur ce type de parcours en accordant toute l'attention requise au point de vue subjectif des intéressés, à leur propre interprétation de leur histoire de vie et à la manière dont ils perçoivent le monde social qui les entoure.

⁽³⁾ BOURDIEU P. (1974), *op. cit.*, en particulier page 9, note 15 : « [...] la propension à abandonner les études est d'autant plus forte, toutes choses égales d'ailleurs (et en particulier la réussite scolaire), que sont plus faibles, pour la classe d'appartenance, les chances objectives d'accès aux niveaux les plus élevés du système d'enseignement ; et les effets de cette "causalité du probable" s'observent au-delà des pratiques et jusque dans les représentations subjectives de l'avenir et dans l'expression déclarée des espérances ». Voir aussi *Le Sens pratique*, Minuit, 1980, en particulier la page 90.

⁽⁴⁾ Pouvoir et savoir se vendre. Cette nécessité est particulièrement impérieuse pour les enfants des classes moyennes qui ont relativement bien réussi à l'école, mais pas assez toutefois pour accéder aux statuts protecteurs du secteur public. Ces jeunes « entre-deux », ni énarques, ni polytechniciens, ni agrégés, ni « exclus du système scolaire », ces bacs + quelque chose (+ 2, + 3, + 5 ans, docteurs même) sont titulaires d'un parchemin à la valeur incertaine hors du marché étroit des emplois publics. Ils disposent d'une qualification considérable, certes, mais pas nécessairement pertinente du point de vue de l'usage qu'en peut faire un employeur du secteur privé. Leur « valeur » devra donc être entretenue, négociée et confirmée à chaque étape du parcours professionnel.

Dans l'espace académique anglo-saxon, une littérature abondante s'est attachée à expliquer les carrières réussies. Certains chercheurs pensent avoir identifié les cinq caractéristiques comportementales qui seraient les clés de la réussite (Judge, Higgins et Thoresen, 1999). D'autres pensent que les capacités d'apprentissage sont déterminantes (Dai, De Meuse et Tang, 2013), ou encore, une attitude proactive (Seibert, Kramer et Crant, 2001). Certains expliquent la réussite par la place occupée par l'individu dans un réseau de relations (Seibert, Kraimer et Liden, 2001) et d'autres placent au centre de leur explication le rôle décisif d'un mentor (De Janasz, Sullivan et Whiting, 2003 ; Turban et Dougherty, 1994). Des chercheurs en gestion se penchent sur le rôle des gestionnaires de ressources humaines dans la réussite des carrières (Schneider, 1988 ; Coff, 1997, etc.). Toutes ces tentatives pour réduire un phénomène complexe et multiforme à quelques variables explicatives principales ont au moins le mérite, si on les additionne, de fournir un repérage des multiples facteurs à prendre en compte pour expliquer des trajectoires singulières, des facteurs qui apparaissent tous, à un moment ou un autre, dans le témoignage de M. R.

Un autre groupe de travaux s'attache à étudier la performance et les conditions de l'adaptation des expatriés au travail dans le pays d'accueil (Jun, Gentry et Hyun, 2001 ; Mendehhall et Oddou, 1985 ; Naumann, 1993 ; Newman, Bhal Bhatt et Gutteridge, 1978). Dans ces recherches, il s'agit le plus souvent d'une personne envoyée en mission par la maison-mère pour intervenir dans une filiale d'un pays tiers. L'expatrié typique est supposé originaire du pays parent (*i.e.* un Américain envoyé en mission à l'étranger par une multinationale américaine). Les carrières nomades auxquelles nous nous intéressons ici sont beaucoup plus diverses. Les *professionals* ou *executives* que nous étudions passent à la fois d'un pays à l'autre et d'une entreprise à l'autre, et ne sont pas originaires du pays où la maison-mère est née. Le développement de ces carrières nomades a été anticipé par des auteurs américains dès les années 1990 (Kanter, 1989 ; Kotter, 1993) mais plutôt considéré en France comme un mythe que ne confirmaient pas les statistiques françaises, présentant encore la majorité des carrières de cadres comme des carrières maison (Cadin, 2005).

En France, dans le cadre de polémiques anciennes sur l'identité et les contours de la classe moyenne, les travaux sociologiques insistent sur les échecs et les incidents de carrière plutôt que sur les réussites. Les phénomènes de relégation (Boltanski, 1980), la souffrance au travail (Dejours, 1993), les inégalités dans les chances de carrière (Pochic, 2001) sont au centre des préoccupations. L'ambition de réussir une carrière ascendante est parfois interprétée comme l'expression d'une « névrose de classe » (de Gaulejac, 2001), à moins que ce ne soit la résistance des cadres aux prescriptions des employeurs qui vienne au centre du propos (Courpasson et Thoenig, 2008). Le parcours professionnel des cadres est encore perçu comme un parcours « d'hommes de l'organisation » entretenant avec leurs employeurs une relation de confiance

(Bouffartigue, 2001). La rupture de cette relation à l'initiative de l'employeur est présentée comme un accident révélateur d'une condition malheureuse, prise en tenaille entre classe ouvrière et classe bourgeoise, position qui conduit inexorablement à une forme de fausse conscience sartrienne et d'aliénation au travail (Aubert, 2004 ; Linhart, 2010).

Dans la plupart de ces recherches, les biographies des cadres sont résumées, quantifiées et utilisées pour montrer les caractéristiques d'une catégorie de personnes supposées avoir une identité, des propriétés et une destinée communes (Laufer et Paradeise, 1982 ; Dubar, 1998). Sans faire exception à cette posture de recherche généralisée, l'article de Guillaume et Pochic (2009) présente les parcours de carrière de Anna, Beata, Linda et Csaba sous la forme de brèves notices rédigées par les chercheuses au style indirect. Elles fournissent des indications factuelles sur les parcours, mais ne permettent pas de saisir le point de vue subjectif sur l'expérience de la mobilité, un point de vue dont on ne peut prendre connaissance qu'en sortant du cadre des travaux académiques et en se tournant vers des autobiographies de cadres comme, par exemple, celle publiée par Noël Goutard (2005), ancien directeur général de Valeo, dont nous avons proposé un commentaire (Villette, 2007).

L'approche compréhensive d'histoires de vie singulières (Schutz, 1953 ; Becker, 1966 ; Bertaux, 1980 ; de Gaulejac et Roy, 1992) basée sur une théorie sociale individualiste (Macpherson, 1962 ; Boudon, 2002) peut être bien adaptée à la compréhension de parcours qui se développent sur le marché ouvert et international de l'emploi des *professionals* et des *executives*. Ces parcours multipays, multiemployeurs, sont suivis par des personnes en rupture avec leur pays et leur milieu social d'origine et qui n'appartiennent pas pour autant au petit monde des dirigeants des entreprises qui jalonnent leur parcours (Davis et Greve, 1997 ; Kogut et Waller, 2001), il est donc justifié de les traiter comme des individus.

Un témoignage et son interprétation

Nous présentons ci-dessous une version retouchée d'un entretien d'une heure vingt avec M. R., directeur des ressources humaines d'une des branches d'une multinationale, *leader* mondial dans son domaine.

La rencontre a eu lieu dans un contexte extra-professionnel où nous nous retrouvions régulièrement. Au cours de conversations informelles avec M. R., son parcours nous a paru intéressant et nous lui avons proposé de participer à notre étude. Il a relu, commenté et approuvé le texte pour publication dans sa version finale, sous réserve d'anonymat. Nous avons donc masqué le nom des personnes, des lieux et des entreprises. La transcription de l'entretien a été légèrement réécrite pour passer du style du témoignage oral, qui comporte inévitablement une part d'hésitations, d'approximations et de répétitions, à un texte écrit. Cependant, nous avons gardé les formulations particulièrement significatives ou révélatrices.

Dans le texte, certains items sont en bleu et suivis d'un numéro qui renvoie au commentaire proposé à la suite du témoignage. Il s'agit de montrer que le type idéal de « l'homme libéral » théorisé par Macpherson est un modèle utile et pertinent pour comprendre comment certains professionnels parviennent à s'adapter aux contraintes de la vie des affaires.

Le choix de restituer une carrière dans les termes de celui qui l'a vécue nous impose de ne traiter qu'un seul cas dans le cadre de cet article, mais nous avons déjà publié d'autres analyses de parcours professionnels en utilisant comme modèle explicatif le type idéal de « l'homme libéral » proposé par Macpherson. Il nous a servi pour étudier l'entrée dans la vie professionnelle d'élèves d'une école de commerce (Villette, 2001), le parcours de milliardaires (Villette et Vuillermot, 2005), et la carrière de cadres expatriés aux Émirats Arabes Unis (Villette, 2019). Le modèle de « l'individualisme possessif » est apparu à chaque fois comme un outil simple, utile et pertinent pour décrire un certain type d'adaptation aux contraintes du monde des affaires.

Compte tenu des changements du capitalisme entre les années 1950 et 2020, il est judicieux de mettre le type idéal de « l'homme libéral » en concurrence avec le modèle plus classique de « l'homme de l'organisation » tel qu'il a été théorisé par W. H. Whyte (1959) ou encore par Robert Pagès *et al.* (1979)⁽⁵⁾. D'un modèle à l'autre, on passe d'une à plusieurs organisations, et la balance subtile entre aliénation et liberté se trouve complètement remise en chantier. Dans le modèle de « l'homme libéral », il s'agit tantôt de supporter les contraintes et de s'adapter, tantôt de passer d'une entreprise à l'autre afin d'accomplir un projet individuel.

Témoignage de M. R

« Je suis né dans une ville de 50 000 habitants au Sud de l'Europe. Mon **grand-père était un notable [1]** de la ville qui avait créé le club de foot local et bien d'autres choses encore. Il tenait une des boulangeries les plus réputées de la ville. Ma mère travaillait dans la boulangerie de son père et s'occupait principalement de la relation avec les clients, c'était une personne joyeuse et communicative. Elle s'est mariée à 34 ans avec mon père, comptable de formation, venu s'installer dans notre petite ville à son mariage. En tant que chef de service d'un fonds de pension publique, il avait un statut de fonctionnaire, mais il travaillait en plus comme comptable pour les commerçants et les petites entreprises locales.

Je suis l'aîné d'une fratrie de quatre et j'ai fait toutes mes études primaires et secondaires dans les écoles publiques de la ville. Ensuite, je fus le premier membre de la famille à aller à l'université. Ma famille n'avait

⁽⁵⁾ S'agissant des directeurs de ressources humaines, il serait intéressant d'opposer les parcours internationaux et multi-entreprises, comme celui de M. R., à d'autres parcours : DRH parachutés au sommet de l'entreprise après des carrières de hauts fonctionnaires ou de militaires ; DRH reconvertis dans cette fonction après une longue carrière dans l'entreprise et qui incarnent l'idéal type de « l'homme de l'organisation », bien plus que celui de « l'homme libéral ».

pas les moyens de m'envoyer à l'étranger comme le faisaient les grandes familles du pays à l'époque, et je suis donc allé étudier à 30 kilomètres de chez moi, à une heure de train. Mon père m'a laissé choisir la spécialité et, pour des raisons qu'on pourrait discuter, j'ai choisi la psychologie. J'avais obtenu le bac avec la note de 15,4, ce qui me donnait le choix entre toutes les disciplines – à part la médecine. J'ai donc choisi la psychologie par goût. Les études étaient assez intéressantes mais je me suis très vite investi à fond dans la vie associative. J'ai même été président de l'association des étudiants pendant un an. L'université comptait à l'époque 15 000 étudiants et les étudiants en psychologie n'étaient que 500. J'étais néanmoins un des membres de l'équipe dirigeante des étudiants pour toute l'académie.

À l'époque, il n'y avait plus guère d'agitation politique. On avait une alternance de gouvernements sociaux-démocrates tantôt un peu à droite et tantôt un peu à gauche. Pour ma part, je n'ai jamais été inscrit dans un parti. J'étais « non aligné » [2]. La vie associative pour moi était surtout une occasion de découvrir l'organisation et la gestion des hommes. L'association tenait un petit magasin qui vendait des vêtements, des bouquins, des fournitures. On avait un budget, des fournisseurs et des clients. Je m'en suis occupé pendant trois ans et j'ai appris beaucoup sur la façon de diriger une équipe, de négocier avec des fournisseurs, d'entretenir des rapports pas toujours très faciles avec les professeurs...

J'ai été l'un des étudiants qui faisaient partie du comité de négociation des statuts de notre université. Au milieu de professeurs célèbres que l'on voyait à la télé et d'auteurs de livres, j'ai pris la parole et j'ai défendu la thèse selon laquelle les élèves devaient être représentés au conseil d'administration, au même titre que les fonctionnaires statutaires. Je me suis toujours trouvé très à l'aise pour parler devant n'importe quel public, pour défendre mes idées et avoir un rôle de représentation et pas simplement de subir [3] ou de [phrase inachevée].

Au cours de cette période, j'ai établi beaucoup de liens d'amitié qui m'ont beaucoup servi pour la suite. J'étais quelque part en première ligne [4], très visible.

Lorsque j'obtins mon diplôme en juillet 1989, je savais que je serais obligatoirement incorporé dans l'armée en janvier 1990. Je disposais donc de six mois. Pourquoi rester chez mes parents à ne rien faire ? J'avais besoin d'argent et je voulais apprendre. L'un de mes anciens professeurs travaillait comme directeur des ressources humaines dans une mine de charbon. C'était une vieille mine qui employait plus de 1 000 salariés. Ce professeur me dit : "On a besoin de quelqu'un pour préparer les dossiers administratifs de la formation du personnel, qui sont indispensables pour obtenir les aides de l'État." Je n'avais jamais travaillé dans une mine et je ne connaissais rien à la gestion administrative du personnel, mais pourquoi pas ? Je lui ai fait confiance et j'ai quitté la maison de mes parents pour la première fois à cette occasion.

La mine, ce n'est ni la construction navale, ni les travaux publics, c'est un milieu extrêmement dur [5], fort de plus de 80 ans de luttes et d'une très forte influence communiste. C'est un milieu d'ouvriers, mais on est à la campagne. Le directeur de la production était à la fois un membre influent du parti communiste, le secrétaire du syndicat et un ingénieur compétent. Il était très respecté techniquement et très fort politiquement, impressionnant lors des assemblées générales du personnel.

La mine a été pour moi une très belle expérience humaine.

Pendant le service militaire, une fois passée la période des classes qui était pour moi des vacances, et au cours de laquelle on apprenait le maniement des fusils et des grenades en pleine nature, j'ai été nommé officier, ce qui ne voulait pas dire grand-chose. En pratique, j'étais à la capitale, dans un bel immeuble d'une avenue centrale, au service d'étude psychotechnique de l'armée. Là, des psychologues et des sociologues bien-pensants ne faisaient pas grand-chose. Ils étaient supposés travailler sur des projets, mais il n'y avait guère de projets. La charge de travail était légère et se réduisait à faire des descriptions de postes de travail et à faire passer des tests psychotechniques de routine, pour le recrutement des militaires.

Vivre à la capitale et ne pas foutre grand-chose, honnêtement, ça me travaillait le système. Je me suis dit : "Si je m'ennuie à l'armée pendant un an sans m'enrichir, je vais mourir." Alors je me suis inscrit aux cours du soir dans [un institut des sciences du travail]. C'était une école très connue où intervenaient des gens influents [6], des ministres, des hauts fonctionnaires, des DRH, des gens essentiellement liés au parti socialiste d'ailleurs, mais de très bon calibre. J'ai eu comme professeur d'économie un représentant actuel [du pays] à l'OCDE. J'ai beaucoup appris dans cette école sur les méthodes, les techniques de gestion des ressources humaines. La formation était plus pratique qu'à l'université. J'ai pu passer d'une approche de la psychologie individuelle à l'étude des organisations.

À la fin de mon service militaire, et toujours célibataire, je me suis mis à chercher un emploi et je suis tombé sur un petit cabinet de consultants qui ne comptait que quatre personnes et était dirigé par une de mes anciennes professeures. Ce cabinet faisait de l'ingénierie de formation, du recrutement et de la sélection du personnel. Il avait une belle clientèle. J'y ai beaucoup animé de stages de formation, par exemple, pour les vendeurs de Kodak. J'ai animé aussi des stages de communication, des stages de *leadership*, des formations de formateurs... À l'époque, on investissait beaucoup dans la formation pour utiliser un maximum de fonds des Communautés européennes [7]. C'est pourquoi le marché de la formation était très porteur.

On m'a demandé aussi de jouer un rôle [8] commercial pour démarcher des clients. C'était pour moi un défi car j'étais, et je suis toujours, timide. Je ne sais pas aller frapper à la porte d'inconnus. Sincèrement, je n'ai pas réussi à attraper un seul client et puis je me suis

lassé d'enchaîner les stages les uns après les autres et de répéter toujours la même chose, sans pouvoir laisser ma patte. **Je me suis dit très vite** : "Le *consulting*, ce n'est pas pour moi."

Cette expérience a duré deux ans, je me suis marié, puis j'ai déposé ma candidature pour un emploi chez l'un des premiers producteurs de bière du pays.

Cette entreprise avait été fondée dans les années 1960 par une famille de milliardaires, puis nationalisée entre 1974 et 1984, puis privatisée à nouveau, et rachetée par des grosses fortunes, en accord avec Carlsberg. Elle employait 2 500 personnes.

C'était une boîte très organisée, plutôt moderne, et qui gagnait beaucoup d'argent. Carlsberg était un des actionnaires et nous produisions sous licence des produits danois. L'un des membres du comité de direction était danois et il y avait beaucoup de contacts avec la maison-mère. Cependant, on ne peut pas dire que c'était une multinationale, mais plutôt une boîte locale, détenue majoritairement par des **grandes familles** [9], et qui vendait de la bière sur le marché local, avec le soutien technique d'un actionnaire minoritaire danois.

Ce qui est intéressant, c'est que je passe alors [10] d'une petite boîte de *consulting* de cinq personnes à une grande boîte de 2 500 cents personnes, quatre sites industriels et une organisation moderne. Au siège, il y a quatre personnes au service juridique, un service stratégie et prospective, un service de *marketing* sophistiqué, une gestion des stocks moderne. Le personnel est géré sur la base d'une évaluation des postes selon la méthode Hay.

Je suis affecté au siège social et je m'occupe de la pesée des postes selon la méthode Hay du recrutement, de l'évaluation des performances, de la revue salariale, le tout sous l'autorité du directeur des ressources humaines. Cependant, je découvre rapidement que l'équipe de DRH du siège est complètement coupée des usines. J'étais déjà en poste depuis six mois, l'usine était à côté et personne ne m'avait invité à aller voir ce qui s'y passait. J'ai trouvé cela bizarre. Je n'avais qu'un an d'expérience mais je ne pouvais comprendre que les responsables des ressources humaines n'aient aucun contact avec les hommes et les femmes qu'ils avaient à gérer.

Il y avait dans ce siège social **une culture élitiste qui conduisait à se prétendre toujours plus "stratégique" et à ne pas se salir les mains au contact de la vie des usines** [11]. Finalement, cette expérience était très décevante. On restait toujours à l'écart des vrais problèmes, de la grève, de la panne, de l'accident. **On n'était pas au contact du travail et, pour un jeune qui a envie de se casser les dents** [12], tu finis par te dire : "Ça ne me sert à rien".

J'étais copain avec l'assistante d'un membre du comité de direction dont le beau-frère était propriétaire d'une des marques de rêve du prêt-à-porter dans le pays. C'était une boîte familiale qui avait une usine près de la capitale et deux magasins de luxe dans la ville. La famille recherchait un directeur des ressources

humaines pour gérer ses 400 salariés. J'ai accepté. C'était vraiment un saut dans le vide, mais comme tu le vois, **dans la première partie de ma carrière, je cherche à faire des choses toujours plus grandes, toujours plus difficiles, et c'est ça qui me motive** [13].

Je n'étais finalement pas confortable dans cette fonction de cadre de siège où tu ne vois rien de ce qui se passe. Je m'ennuyais, alors **je me suis dit** : "Tu vas avoir une boîte de 400 personnes, surtout des femmes dans le prêt-à-porter haut de gamme. Il n'y a encore qu'un embryon de fonction RH, purement juridique et administrative, tout reste à développer, et ils n'ont pas de compétences... Ils ne paient pas très bien, mais je suis débutant et ça me convient".

Je n'avais jamais fait la paie, je n'avais jamais fait un plan de formation, je n'avais jamais fait de discipline, **je n'avais jamais** [14] fait un entretien de licenciement et j'avais 28 ans, mais tout s'est très bien passé, parce que dans cette entreprise familiale, la chaîne de commandement était très affinée, les relations entre les personnes étaient fortes, si bien que les relations sociales étaient bien tenues.

Cette expérience m'a beaucoup marqué, j'ai compris que, par-delà les mots du management et des grandes théories, **il faut maîtriser les basiques** [15].

Je vais dire quelque chose qui a choqué beaucoup de monde, mais on peut parler des heures et des heures sur les relations interpersonnelles, et ça ne sert à rien. Il faut revenir aux basiques : un contrat de travail avec des droits et des devoirs, un engagement, des résultats. Si tu ne comprends pas les arrière-pensées liées au salaire, tu ne comprends rien. Si un salarié vient travailler un samedi, ce n'est pas parce qu'il aime la boîte, c'est parce qu'il a besoin des heures supplémentaires. **Nier ce genre d'évidence en se perdant dans des considérations trop subtiles, c'est ne rien comprendre aux relations du travail** [16].

Je faisais toute la gestion du personnel moi-même, y compris la paie avec l'aide d'une seule employée administrative. Cela m'a ramené à l'essentiel, aux basiques. J'avais une complète responsabilité et une grande marge de liberté. Les gens me faisaient confiance et je pouvais agir souplesment sur tous les paramètres de la gestion du personnel. Mais au bout de trois ans, **je me suis dit** : [17] "Ce n'est tout de même que 400 personnes, c'est une petite entreprise familiale, le prêt-à-porter a des hauts et des bas, **il est temps de voir autre chose**" [18].

J'ai alors fait **un second saut** [19] en direction d'une entreprise contrôlée par une des plus importantes familles industrielles du pays.

L'entreprise avait son origine dans le travail du cuir et fabriquait des chaussures. Elle s'était diversifiée aussi dans la chimie pour faire des semelles en caoutchouc synthétique, puis des films d'emballage pour l'industrie alimentaire. Les quatre usines, aux métiers très différents, relevaient de conventions collectives distinctes. **Mon rôle** [20] était de prendre la suite d'un directeur du personnel qui partait à la retraite, et de développer une fonction de gestion des ressources

humaines modernisée. Cependant, en 1999, l'entreprise traverse une grave crise. Le marché de la chaussure est déprimé. Le Sud de l'Europe perd des parts de marché face à des pays moins chers comme le Maroc, la Tunisie ou la Turquie. C'est alors ma première expérience d'une situation de crise.

J'ai déjà neuf ans d'expérience dans la gestion des ressources humaines, mais je n'ai pas une vision complète du fonctionnement de l'entreprise. Je ne connais rien au *marketing* ni à la comptabilité, ni à la production, ni à la logistique, alors, comme la boîte ne marche pas bien, **je me mets dans l'idée [21]** de faire un *executive MBA*, ce qui va me permettre de valoriser mes dix ans d'expérience et me donner une vision transversale de toutes les fonctions de l'entreprise.

J'ai donc négocié de ne travailler que trois jours par semaine et de faire en même temps un MBA dans une *business school* réputée, où l'on diffusait des cours en anglais et en espagnol. Cette année de formation **m'a profondément transformé [22]**. J'ai pris ce virus qu'il y a dans les MBA où l'on vous dit constamment : "Vous allez sauver le monde, vous allez faire une super carrière, etc." Il y avait dans le corps enseignant des gens brillants qui avaient fait Harvard, Stanford, Cambridge, l'INSEAD, HEC. J'ai eu aussi un prof qui venait de l'École des Mines de Paris et qui m'a vraiment impressionné. À la suite de cette formation, je ne suis pas devenu entrepreneur, mais j'ai eu l'impression de comprendre comment marchent les affaires et **je me suis dit : "Le monde est à moi !" [23]**

Je me suis senti prêt à faire **encore un saut en avant [24]**. La boîte familiale dans laquelle j'étais **m'a alors paru trop petite [25]**. Je n'avais plus envie d'expliquer une fois de plus à une lointaine petite cousine de la famille qu'elle ne remplissait pas les conditions pour être embauchée...

En juin 2000, le MBA en poche, un chasseur de têtes me propose un poste dans la multinationale européenne C. qui cherchait un DRH pour une usine dans le Nord du pays. C'était une usine de 1 500 personnes, qui venait d'être rachetée par le groupe C. Ils avaient décidé de changer complètement l'encadrement et il n'y avait plus que des Français expatriés dans la ligne hiérarchique. L'embauche d'un DRH du pays semblait une évidence...

Je n'avais jamais [26] travaillé dans un groupe international et je me disais : "Ça va être terriblement exigeant." C., c'est la qualité, le contrôle des coûts, et **j'allais être en première ligne [27]**. **Je me suis dit : "Pourquoi pas ?" [28]**

Au début, l'usine était en expansion et puis, j'ai dû gérer le déclin, lorsqu'une partie des productions est partie au Maroc et en Tunisie.

À ce moment-là, j'ai dû diminuer très fortement les effectifs. J'ai tenu trois ans et demi dans cette usine, avec des hauts et des bas. **La première année a été horrible et je me suis dit : "Ces gars sont complètement fous" [29]**. Le choc culturel avec C. a été terrible. Dans cette boîte, le temps est la variable principale. Il faut

tout faire très vite, tout de suite. Si tu fais bien dans deux mois, ça ne sert à rien. Il faut faire moyennement, mais aujourd'hui. Il vaut mieux faire n'importe quoi là, maintenant, que de prendre une bonne décision trop tard.

Le deuxième élément essentiel de cette culture, c'est le management par le résultat. Je n'étais pas habitué à compter au centime près, tout le temps, à propos de tout. Je n'étais pas habitué à ce qu'on me dise : "Tu as fait cela avec 50 centimes, demain tu vas le faire aussi bien, mais avec seulement 35 centimes..."

Cette dynamique m'a beaucoup perturbé au début. **Les décisions venaient de Paris, j'étais un jeune RH de 35 ans et elles me semblaient non négociables [30]**. Je ne comprenais pas comment on pouvait décider depuis le siège mondial, sans même chercher à comprendre la situation locale. Je me sentais piloté à distance, obligé à me conformer à des décisions qui me paraissaient folles, avec une pression et une charge de travail que je n'avais pas imaginées.

Par exemple, j'ai dû réaliser un plan d'embauche de 500 personnes en six semaines, alors que je savais très bien que la main-d'œuvre qualifiée nécessaire n'était pas disponible dans la région. **C'est un travail de fou furieux [31]**.

Le passage du capitalisme familial au capitalisme international de C., c'est une énorme intensification du travail pour tout le monde, y compris pour moi.

Les relations hiérarchiques sont aussi très différentes. Dans les entreprises familiales, je pouvais dire à mon patron que je n'étais pas d'accord. Chez C., ça ne servait à rien. C'était non négociable. **"Tu t'adaptes ou tu ne restes pas." [32]**

Honnêtement, je me disais, "c'est absurde, **où est-ce que je me suis mis ?**" À la fin de la première année, **je me suis dit : "Ce n'est pas pour moi" [33]**. J'apprenais beaucoup, mais je n'approuvais pas cette politique.

Le déclic, je l'ai eu à la fin de la seconde année [34], lorsque mon supérieur hiérarchique, M. B., m'a envoyé faire une formation dans les usines au Maroc et en Italie. C'était la première fois que je sortais du site industriel, pour aller voir ce qu'était C. dans d'autres pays.

J'ai tout de suite vu que ces usines n'étaient pas plus avancées que la vieille usine que je connaissais, ni mieux organisées, ni plus disciplinées. J'ai compris que, dans mon pays, **on était trop orthodoxes et trop défensifs [35]**.

Si le siège disait : "Il faut faire les entretiens entre le 1^{er} octobre et le 31 décembre", on se croyait tenus d'obéir à la lettre. **Moi, je buvais leurs paroles et je les appliquais sans m'autoriser aucun dérapage [36]**. En allant voir ailleurs, j'ai vu des gens qui se battaient face aux mêmes difficultés que moi, mais j'ai pu prendre un peu de hauteur, et mieux comprendre le rôle du siège, le rôle de la branche et le rôle de l'établissement. J'ai mieux compris comment les choses se goupillent entre les différentes strates de l'organisation, et **j'ai mieux compris mon pouvoir de**

décision, finalement plus important que ce que j'avais cru [37]. Les autres n'obéissaient pas tout le temps, et, au siège, ça ne les embêtait pas plus que ça. Ils savaient bien qu'en Tunisie, on ne peut pas faire exactement la même chose qu'en France ou en Espagne. Tu peux être conforme aux principes, mais les interpréter différemment, et cette grille de lecture, je ne l'avais pas avant.

Là, je me suis dit : "Finalement, c'est tout de même un beau groupe." [38]

On ne va pas parler des Français dans cet entretien... Ce sont des gens très secs, avec une perspective très cartésienne qui, dans mon interprétation d'homme du Sud de l'Europe, ne laissent pas de place à l'affect, à la culture, à l'intégration des pratiques pour les faire évoluer... C'est une des raisons de la résistance de ma part. On ne va pas le nier, c'est quelque chose qui m'a toujours choqué.

J'avais eu jusque-là beaucoup de chance, avec une progression de carrière intéressante, du textile à la chimie puis à la mécanique, et de la PME familiale au grand groupe international ; **mais quel était le next step ? J'ai été pris dans une sorte d'euphorie** [39] lorsqu'à la fin de l'année 2003, le DRH de la branche, de passage dans l'usine, m'a dit : "Bon, tu vas bientôt finir tes trois ans dans cette usine, tu es classé parmi les cadres à haut potentiel du groupe, qu'est-ce que tu voudrais faire ? Est-ce que tu pourrais t'imaginer un jour quitter ton pays ?"

Je n'étais pas un grand voyageur à l'époque, j'étais marié avec deux enfants en bas âge, et l'international n'était pas présent dans notre quotidien. Ma femme était propriétaire d'un petit cabinet de conseil, et ce n'était pas une activité exportable mais, tout de suite, on s'est dit : "Pourquoi pas ?" **Il n'y avait aucune nécessité particulière** [40], il n'y avait pas de crise dans le pays, on gagnait bien notre vie, mais **c'était tout de même tentant comme expérience** [41], même si ça n'allait pas changer radicalement notre niveau de revenus.

Donc, le DRH de la branche, M. J., me dit : "Il y a une place dans mon équipe, est-ce que ça t'intéresserait de devenir directeur des relations sociales de la branche D. ?" À l'époque, il y avait 14 000 personnes dans cette branche, avec des usines en France, au Portugal, en Italie et au Maghreb. Je me suis dit : "Moi je ne suis pas juriste de formation, qu'est-ce que je peux apporter ?" Mais dans l'esprit de M. J., c'était clairement un poste d'attente pour prendre ensuite un poste de DRH de division avec une dimension vraiment internationale.

M. J. m'a annoncé un peu plus tard que lorsque j'arriverais à Paris, il ne serait plus là et, en effet, il a été promu DRH du groupe. Du coup, je ne savais pas qui allait être mon chef direct. La situation était un peu délicate. J'avais une invitation pour venir à Paris en tant qu'expatrié dans un poste que je ne maîtrisais pas, dans une équipe dont je ne connaissais pas le responsable, deux enfants en bas âge qui ne parlaient pas un mot de français et ma femme qui devait revendre son cabinet de conseil.

La dose d'inconnu était très importante [42]. Pour les enfants, c'était une merveilleuse opportunité de développement international (et je confirme que ce fut effectivement le cas). **Pour moi, c'était évidemment une énorme promotion et donc on a accepté**⁽⁶⁾ [43].

En 2005, C. était à la fin du plan de restructuration des opérations en France. Ce plan consistait à fermer sept usines. À mon arrivée, c'était fait, mais C. avait besoin de quelqu'un comme moi dans l'équipe parce que, **comme je l'ai appris plus tard : il restait des usines à fermer au Sud de l'Europe** [44].

Dans un contexte de délocalisation vers le Maghreb, la Roumanie, la Pologne, on fermait toutes les unités de production du Sud de l'Europe.

La première délocalisation qui s'était opérée de la France vers le Sud de l'Europe dans les années 1990 se poursuivait, quinze ans plus tard, par une délocalisation du Sud de l'Europe vers le Maghreb et les pays de l'Est. L'étape suivante, à la fin des années 2000, a consisté à dire que la Pologne et le Maghreb devenaient, à leur tour, trop chers, et qu'il fallait chercher toujours plus loin, vers l'Égypte ou l'Inde. C'était incroyable, à chaque fois, **on se promettait de diviser les coûts de production par dix** [45]. À chaque fois, on remplaçait une main-d'œuvre vieillissante, qui avait acquis un certain niveau de salaire et des avantages sociaux, par des jeunes, bien formés, moins chers, et disposant de moins de protections sociales.

J'ai joué mon rôle dans cette histoire [46], c'était très difficile mais bon, **je voyais bien les limites de ce système** [47], confirmées par de nombreuses études depuis.

Les Marocains ou les Égyptiens ne sont pas stupides. Une fois l'usine installée, ils font monter le niveau des salaires. Ils n'acceptent pas de ne gagner durablement que les 100 euros par mois qu'ils ont acceptés au départ. Par conséquent, toutes les simulations faites pour justifier les délocalisations se révèlent rapidement fausses.

Ce sont les directeurs de production qui étaient les promoteurs de ces délocalisations, ils étaient obsédés par les bas coûts de main-d'œuvre et focalisés seulement sur la réduction des coûts directs de production, à court terme, car c'est sur ce critère qu'ils étaient évalués. Ils négligeaient le coût complet des délocalisations. Le coût de fermeture des usines anciennes n'était pas de leur responsabilité et n'entrait pas dans leurs budgets. L'augmentation probable des coûts de main-d'œuvre après l'ouverture d'une nouvelle usine n'entrait pas non plus dans leur champ de responsabilités.

On s'est fait beaucoup d'illusions sur les bénéfices de cette *norïa* incessante de délocalisations, toujours plus loin. Une des causes de ces illusions, c'est que les managers qui prenaient les décisions avaient des primes calculées sur le seul résultat opérationnel à court terme.

⁽⁶⁾ Note de l'enquêteur : cette acceptation débouchera quelques années plus tard sur un divorce.

À Paris, au siège, je deviens donc directeur des relations sociales de la branche D. Je suis dans un rôle d'expert. Je supervise huit pays, mais **je suis derrière le rideau** [48]. Mon rôle est de monter des opérations "à risque zéro", risque zéro du point de vue du client qui doit être livré en tout état de cause ; du point de vue juridique ; du point de vue de la réputation de l'entreprise ; et du point de vue du budget qui doit être tenu au centime près.

Pendant les deux premières années, j'ai appris cette façon de **monter des opérations très maîtrisées** [49]. J'étais derrière le rideau, c'est-à-dire que c'était toujours le patron du pays et le DRH local qui négociaient directement avec les syndicats et qui communiquaient avec les employés, la presse et les autorités locales. **Mon rôle** était de les faire réfléchir et de les aider à anticiper : "Quelle est votre stratégie ? Quel est votre planning ? Quel est votre plan d'action ? Quel est votre budget ?" **Je vérifiais que tout était bien mis en œuvre comme prévu, et que les résultats étaient atteints** [50]. **Mon rôle** était aussi de faire le lien entre l'établissement, la branche et le groupe.

J'étais là pour soutenir les équipes locales. Je les soutenais moralement, et je les obligeais à se poser les bonnes questions au bon moment. J'essayais de faciliter leur travail. Le seul cas où j'ai dû intervenir directement, c'était dans une fermeture d'usine en Galice. Du fait que je parle espagnol, j'ai passé trois mois enfermé dans l'usine avec le directeur du site et le DRH. L'usine était en grève en permanence, avec la police, les séquestrations, et tout le pathos imaginable dans **une vieille usine que le groupe C. venait de racheter et décidait finalement de fermer** [51]. C'est la seule opération où je me suis retrouvé **en première ligne** pour représenter l'entreprise face aux grévistes. Là, j'ai vécu directement les tourments d'une fermeture de site [...]. »

[Fin de l'enregistrement]

Éléments d'analyse

Le récit proposé par M. R. est l'expression d'une trajectoire singulière, une formule de vie idiosyncratique, produit de la rencontre entre des dispositions et des aspirations issues de la socialisation primaire, puis d'un enchaînement unique d'expériences professionnelles, le tout restitué de mémoire et dans des circonstances propices à la confiance, alors que la carrière est à son zénith, et que le parcours se présente globalement comme une réussite.

Les éléments d'analyse sociologique que nous présentons ci-dessous visent à comparer ce parcours au type idéal de « l'homme libéral », tel que l'a défini Macpherson (1962).

Nous considérerons donc successivement les cinq traits typiques des personnes qui, selon Macpherson, sont bien faites pour s'adapter aux exigences d'une carrière réussie, dans une société de marché : émancipation ; engagement volontaire ; propriété de sa propre personne ; aliénation de sa force

de travail dans des rapports marchands ; tendance à réduire les rapports sociaux à des rapports marchands.

Émancipation

Les premières expériences dans les associations étudiantes sont clairement considérées comme une occasion de développer des compétences de *leader*. Il s'agit de diriger une équipe, de défendre ses idées, de négocier, de ne pas subir [3], d'être en première ligne [4].

Tous les événements de la carrière sont présentés non pas comme le produit d'une fatalité ou d'un hasard, mais comme des choix orientés vers un but constant : toujours plus grand, toujours plus haut [13, 25, 40, 41]. Ces choix sont toujours présentés comme volontaires et réfléchis. À de multiples reprises, ils sont le résultat d'une délibération avec soi-même signalée par la formule : « Je me suis dit »...

Lorsqu'on regroupe ces formules, on obtient la série suivante :

- « Je me suis dit : "Le *consulting*, ce n'est pas pour moi." »
- « Je me suis dit : "Ce n'est qu'une petite entreprise familiale, il est temps de voir autre chose." »
- « Je me suis dit : "Le monde est à moi." »
- « Je me suis dit : "Pourquoi pas ?" » [28]
- « Je me suis dit : "Ce n'est pas pour moi." » [33]
- « Là, je me suis dit : "Finalement, c'est tout de même un beau groupe." » [38]

Après chacune de ces délibérations, le changement d'employeur est présenté comme un saut dans l'inconnu délibéré et assumé :

- « J'ai alors fait un second saut en direction... » [19]
- « Je me suis senti prêt à faire encore un saut en avant... » [24]

L'émancipation s'exprime aussi dans le franc-parler, le souci de décrire honnêtement les situations scabreuses et la capacité à critiquer les abus et les dérives dont M. R. a été le témoin au cours de sa carrière [45, 47].

Engagement volontaire

Le choix initial d'aller travailler dans une mine de charbon, « milieu extrêmement dur » [5] est présenté comme une « très belle expérience humaine ». La dureté des situations de travail est considérée ensuite comme une occasion de s'accomplir en tant qu'homme, ce qu'exprime parfaitement la formule : « Pour un jeune qui a envie de se casser les dents » [12].

La reprise d'études pendant la durée du service militaire donne l'occasion d'accomplir une double journée de travail (comme papa), pour apprendre à fréquenter des « gens influents et compétents » [6].

Mobilité et individualisation sont accompagnées d'une représentation en termes de choix, qui fait écho aux travaux académiques sur l'"*elective belonging*" (Urry, 2005 ; Savage *et al.*, 2005).

Propriété de sa propre personne

M. R. suit un parcours qui va du petit au grand, du local au global, du simple au complexe, du connu à l'inconnu. Il se place dans une perspective d'apprentissage et d'efforts permanents, orientés vers son propre développement personnel.

- « Dans la première partie de ma carrière, je cherche à faire des choses toujours plus grandes, toujours plus difficiles, c'est ça qui me motive. » [13]

Dans ce parcours, la soif d'apprendre apparaît comme un moteur permanent [10, 18, 22]. Elle donne au parcours de M. R. la forme d'un véritable *Bildungsroman*. Il raconte son histoire à la manière de romans comme *Les Années d'apprentissage de Wilhelm Meister* de Goethe, *Le Rouge et le Noir* de Stendhal, *Les Illusions perdues* de Balzac ou encore *Les Confessions du chevalier d'industrie Félix Krull* de Thomas Mann. Comme ces héros littéraires, M. R. découvre la vie chemin faisant. Son obsession est de « s'enrichir », l'enrichissement est pris ici au sens d'acquisition de compétences nouvelles, d'accroissement de la valeur de la personne, autant et plus qu'un accroissement des revenus qui n'est d'ailleurs pas toujours au rendez-vous.

M. R. insiste toujours sur ses incompétences et ignorances à son arrivée dans un nouveau poste. Autant de handicaps qu'il va surmonter en acceptant un nouveau saut dans l'inconnu, chacun de ces sauts étant aussi pour lui un investissement :

- « Je n'avais jamais travaillé dans une mine, et je ne connaissais rien à la gestion administrative du personnel... »
- « Je n'avais jamais fait la paie, je n'avais jamais fait de discipline, je n'avais jamais fait un entretien de licenciement... » [14]
- « Je ne suis pas juriste de formation, qu'est-ce que je peux apporter ? »
- « Je n'avais jamais travaillé dans l'automobile et je me disais... » [26]
- « La dose d'inconnu était très importante. » [42]

En quête d'apprentissage permanent, il se montre toujours lucide, il pratique la réflexivité, l'autocritique, tout en cherchant à affronter des épreuves toujours plus dures, des contraintes toujours plus fortes, dans l'espoir de progresser.

Aliénation de sa propre personne dans des rapports marchands

M. R. ne manque jamais de se distinguer de ceux qui refusent de se salir les mains, les « élitistes », les « stratèges » [11, 48]. En même temps, il dresse des tableaux saisissants des missions difficiles qui lui sont confiées. Certaines de ces missions évoquent irrésistiblement le célèbre article d'Everett Hughes "Good People and Dirty Work" (1962), par exemple lorsqu'il déclare :

- « Je n'étais pas habitué à compter au centime près, tout le temps, à propos de tout. Je n'étais pas habitué à ce qu'on me dise : "Tu as fait cela avec 50 centimes,

demain tu vas faire aussi bien, mais avec seulement trente-cinq centimes." »

- « La première année a été horrible et je me suis dit : "Ces gars sont complètement fous." » [29]
- « C'est un travail de fou furieux. » [31]
- « J'ai passé trois mois, enfermé dans l'usine, avec le directeur du site et le DRH. L'usine était en grève en permanence, avec la police, les séquestrations, et tout le pathos imaginable dans [une vieille usine que le groupe C. venait de racheter et décidait finalement de fermer.](#) » [51]

Quelle que soit la dureté des situations rencontrées, dureté qu'il décrit avec réalisme et lucidité, il persiste néanmoins imperturbablement à considérer son parcours professionnel comme une progression, l'accomplissement d'un projet initial dont il ne dévie pas. Il veut toujours être en première ligne. Il s'agit là évidemment d'une métaphore militaire, et cette métaphore exclut qu'il se décrive lui-même à la manière des sociologues qui traitent de l'aliénation au travail. Le caractère ascendant de la carrière est incompatible avec une interprétation qui renverserait l'ascension, pour la décrire comme une descente aux enfers, faite de soumission aux exigences des employeurs et de l'accomplissement de travaux ingrats.

M. R. ne se déclare pas aliéné et ne se plaint jamais de l'être. Cependant, il présente son parcours comme une succession de rôles prescrits par les employeurs et qu'il s'efforce d'endosser. C'est en ce sens technique et totalement dépourvu d'affect ou de jugement de valeur que l'on pourrait parler d'aliénation, mais dans un sens très atténué et peu spécifique.

En effet, chaque fois qu'il change d'emploi, M. R. explique ce que l'employeur attend de lui en utilisant la formule : « Mon rôle était », qui a valeur de contrat, contrat avec l'employeur et contrat passé avec soi-même, et qui définit ce qu'il faut accomplir. À chaque fois, il va de soi que M. R. endosse le rôle et en fait son affaire personnelle :

- « On m'a demandé aussi de jouer un rôle. » [8]
- « Mon rôle était de prendre la suite... » [20]
- « J'ai joué mon rôle dans cette histoire... » [46]

La complète acceptation de la mission est une des clés de cette carrière. Cette acceptation culmine et connaît un tournant lorsque M. R. entre dans la multinationale C. Il s'imagine d'abord obligé d'obéir, à la lettre, aux exigences du siège parisien. Cet excès de zèle l'entraîne dans des tâches impossibles et dans un travail harassant :

- « Les décisions venaient de Paris, elles me semblaient non négociables. » [30]
- « Je me sentais piloté à distance, obligé de me conformer... » [29]

Un voyage d'étude dans d'autres établissements du groupe l'autorise enfin à cultiver une certaine distance au rôle, et à s'autoriser un certain recul critique et un droit à interpréter les prescriptions.



Photo © PRISMATIC PICTURES/ BRIDGEMAN IMAGES

Muybridge (Edward James), Homme en marche avec un chapeau, photographies, vers 1887. Collection privée.

« Il persiste imperturbablement à considérer son parcours professionnel comme une progression, l'accomplissement d'un projet initial dont il ne dévie pas. »

- « Le déclic, je l'ai eu à la fin de la seconde année, lorsque mon supérieur hiérarchique m'a envoyé... » [34]
- « J'ai compris qu'on était trop orthodoxes et trop défensifs. » [35]
- « Moi, je buvais leurs paroles et je les appliquais sans m'autoriser aucun dérapage. » [36]

Ces remarques signalent l'importance des efforts accomplis par M. R. pour se conformer aux rôles prescrits. Ces efforts ne sont pas complètement différents de ce que les sociologues nomment habituellement « aliénation », mais il s'agit en l'espèce d'une aliénation volontaire qui suscite alternativement des sentiments d'euphorie et de malaise :

- « Tu t'adaptes ou tu ne restes pas. » [32]
- « J'ai été pris dans une sorte d'euphorie. » [39]
- « Je voyais bien les limites de ce système. » [47]
- « Là, je me suis dit : "Finalement, c'est tout de même un beau groupe." » [38]

Tendance à réduire les rapports sociaux à des rapports marchands

M. R., même lorsqu'il est très impliqué dans les associations étudiantes, écarte les préoccupations politiques ou sociales et déclare comme une évidence : « J'étais non aligné » [2]. C'est l'enquêteur qui doit alors insister pour obtenir un minimum d'explications sur le contexte politique dans l'université, à cette époque. Dans la suite de l'entretien, les questions politiques ou sociales ne seront plus jamais évoquées.

Deux moments dans son témoignage montrent comment, au fil des expériences vécues, les rapports marchands ont tendance à prendre le pas sur les autres modalités possibles du rapport social.

Le premier moment, c'est celui où M. R. rappelle les « basiques » du métier de gestionnaire des ressources humaines. Il insiste sur le rôle déterminant des rapports marchands entre employeur et employé pour comprendre la psychologie des employés [15, 16].

- « Si un salarié vient travailler un samedi, ce n'est pas parce qu'il aime la boîte, c'est parce qu'il a besoin des heures supplémentaires. Nier ce genre d'évidence en se perdant dans des considérations trop subtiles, c'est ne rien comprendre aux relations du travail. »

Le second, c'est lorsqu'il compare la multinationale aux entreprises familiales qu'il a connues précédemment :

- « Le passage du capitalisme familial au capitalisme international de C., c'est une énorme intensification du travail pour tout le monde, y compris pour moi. »
- « Les relations hiérarchiques sont aussi très différentes. Dans les entreprises familiales, je pouvais dire à mon patron que je n'étais pas d'accord. Chez C., ça ne servait à rien. C'était non négociable. Tu t'adaptes ou tu ne restes pas [32]. »

Ces analyses présentent une image marchande des situations rencontrées, puisqu'elles mettent en avant le calcul économique comme explication principale des conduites humaines et la soumission aux demandes des clients (ou de la hiérarchie) comme un impératif non négociable.

Conclusion

Ce parcours est à la fois une ascension vers une position sociale espérée, voulue, constamment choisie dans un effort pour se surpasser, et une descente vers des expériences toujours plus difficiles, requérant l'endossement de rôles toujours plus durs à tenir. On pourrait y voir une dimension tragique. Cependant, comme dans le théâtre de Shakespeare, la dimension tragique est équilibrée ici par une dose d'humour. Cet humour, très manifeste lorsqu'on dispose de l'image vidéo, affleure lorsque le témoin signale que les psychologues militaires sont bien-pensants mais ne font pas grand-chose, que la formation continue du personnel sert surtout à drainer un maximum de fonds communautaires [7], ou lorsqu'il s'autorise une remarque inconvenante sur le froid rationalisme des Français, une pointe contre l'élitisme des sièges sociaux [11], ou encore une remarque sur l'importance des « basiques », qui est aussi la critique ironique de l'idéalisme de beaucoup de propos convenus sur la gestion des ressources humaines [16].

Preuve d'une résistance constante au conformisme professionnel, c'est toujours avec cet humour que M. R. évoque les situations professionnelles les plus difficiles, sans lamentations ni protestations. Il ne recule pas devant l'autodérision rétrospective à propos du moment où il découvre qu'on l'a promu au siège mondial pour le charger ensuite de fermer des usines dans son pays d'origine [44]. Tout en poursuivant sa carrière, M. R. n'hésite pas à critiquer les abus et les dérives dont il a été le témoin [45, 47], et l'on peut penser qu'il trouve dans le franc-parler une occasion de s'affranchir, dans une certaine mesure, du péril d'aliénation.

Références

AUBERT N. (2004), *L'Individu hypermoderne*, Paris, Eres.

BECKER H. S. (1966), "The life history and the Scientific Mosaic", introduction au livre de SHAW C. R. (1966), *The Jack-Roller*, The University of Chicago Press ; traduction française par Jean Pennef, 1986, sous le titre « Bibliographie et mosaïque scientifique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol. 62-63, pp. 105-110.

BERTAUX D. (1980), « L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Nouvelle Série, Vol. 69, pp. 197-225.

BOLTANSKI L. (1980), *Les Cadres*, Paris, Éditions de Minuit.

BOUDON R. (2002), « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », *Sociologie et Sociétés*, 34(1), pp. 9-34.

BOUFFARTIGUE P. (2001), « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et emploi*, educnet.enpc.fr

BOURDIEU P. (1974), « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue Française de Sociologie*, XV, p. 4.

BOZIOSELLOS N. (2009), "Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: A study with Expatriate Nurses in Saudi Arabia", *Human Resource Management*, 48 (1), pp. 11-134.

CADIN L. (2005), « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? », *Cahiers GDR*, n°10.

COFF R. W. (1997), "Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory", *Academy of Management Review*, Vol. 22, n°2, pp. 374-402.

COURPASSON D. & THOENIG J.-C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.

DAI G., DE MEUSE K. P. & TANG K. Y. (2013), "The role of learning agility in executive career success: The results of two field studies", *Journal of Managerial Issues*, JSTOR.

DAVIS G. F. & GREVE H. R. (1997), "Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s", *American Journal of Sociology*, 103, pp. 1-37.

DE JANASZ S. C., SULLIVAN S. E. & WHITING V. (2003), *Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times*, Academy of Management, amp.aom.org

DEJOURS C. (1993), *Travail et usure mentale, Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard.

DUBAR C. (1998), « Trajectoires sociales et formes identitaires. Clarifications conceptuelles et méthodologiques », *Sociétés contemporaines*, Vol. 29, n°1, pp. 73-85.

GAULEJAC V. de (1987), *La Névrose de classe : trajectoire sociale et conflits d'identité*, Paris, Hommes et Groupes.

GAULEJAC V. de & ROY S. (1992), « La sociologie et le vécu » in *Sociologies cliniques*, Paris, Desclée de Brouwer.

GOETHE J. W. Von (1795), *Wilhelm Meisters Lehrjahre*, Berlin.

GOUTARD N. (2005), *L'Outsider, Chroniques d'un patron hors norme*, Paris, Village Mondial.

GUILLAUME C. & POCHIC S. (2009), « Les carrières de cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie », *Sociologie du Travail*, 51(2), pp. 275-299.

HESLIN P. A. (2005), "Conceptualizing and evaluating career success", *J. Organiz. Behav.*, 26, pp. 113-136. DOI:10.1002/job.270

HUGHES E. C. (1984), "The Sociological Eye", *Selected Papers*, New Jersey, Transaction Publishers, pp. 87-97.

JUDGE T. A., HIGGINS C. A. & THORESEN C. J. (1999), "The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span", *Personnel Psychology*, 1999, Wiley Online Library.

JUN S., GENTRY J. W. & HYUN Y. J. (2001), "Cultural adaptation of business expatriates in the host marketplace", *Journal of International Business Studies*, pp. 369-377.

KANTER R. M. (1989), "Careers and the wealth of nations" in M. B. Artur, D. T. Hall et B. S. Lawrence ed., *Handbook of Career Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 506-522.

KOGUT B. & WALKER G. (2001), "The Small World of Germany and the Durability of National Networks", *American Sociological Review*, 66, pp. 317-335.

KOTTER J. P. (1995), *The New Rules, How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, New York, The Free Press.

LAMONT M. & LEMIEUX C. (1995), *La Morale et l'Argent : les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, Paris, Éditions Métailié.

LAUFER J. & PARADEISE C. (1982), « Pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières de cadres », *Sociologie du Travail*, Vol. 24, n°4, « Les cadres : places et destins », pp. 473-478.

LINHART D. (2010), *Subjectivité collective et travail*, Paris, Érès.

MACPHERSON C. B. (1962), *The Political Theory of Possessive Individualism*, Oxford University Press.

MENDEHALL M. & ODDOU G. (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 39-47.

NAUMANN E. (1993), "Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction", *Journal of International Business Studies*, 24(1), pp. 61-80.

NEWMAN J., BHATT B. & GUTTERIDGE T. (1978), "Determinants of Expatriate Effectiveness: A Theoretical and Empirical Vacuum", *The Academy of Management Review*, 3(3), pp. 655-661.

PAGES M., BONETTI M., GAULEJAC V. de & DESCENDRE D. (1979), *L'Emprise de l'Organisation*, Paris, PUF, 7^e édition, 2019, Éditions de l'Université de Bruxelles.

- PASSERON J.-C. (1990), « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie*, Vol. 31, n°1 (Jan. - Mars), pp. 3-22.
- POCHIC S. (2001), « La menace du déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage », *La Revue de l'IRES*, - halshs.archives-ouvertes.fr
- PRALONG J. & PERETTI-NDIAYE M. (2016), « Les cadres devraient-ils être "nomades" ? Scripts de carrière et qualité de carrière de cadres français », *Revue française de gestion*, Vol. 260, n°7, pp. 91-109.
- RAYMOND H. (1982), « Les Samouraïs de la Raison : Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du Travail*, Vol. 24, n 4, « Les cadres : places et destins », pp. 378-402.
- SAVAGE M., GAGNALL G. & LONGHURST B. (2005), *Globalisation and Belonging*, London, Sage.
- SCHNEIDER S. C. (1988), "National vs. corporate culture: Implication for human resource management", *Human Resource Management*, Vol. 27, Issue 2, pp. 231-246, Wiley Online Library.
- SCHUTZ A. (1953), "Common-sense and Scientific Interpretation of Human Action", *Philosophy and Phenomenological Research*, 14,1, pp. 1-37 ; trad. fr. : *Le Chercheur et le Quotidien*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1987.
- SEIBERT S. E., KRAMER M. L. & CRANT J. M. (2001), "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success", *Personnel Psychology*, 54, pp. 845-874.
- SEIBERT S. E., KRAMER M. L. & LIDEN R. C. (2001), "A social capital theory of career success", *Academy of management journal*, 2001. amj.aom.org
- URRY J. (1999), *Sociology beyond Societies*, London, Routledge.
- VILLETTE M. (2001), « Vendre et se vendre, notes sur une attitude libérale devant la vie », *Regards sociologiques*, n°21, pp. 87-98.
- VILLETTE M. (2007), « "Autoportrait d'un homme d'affaires idéal-typique", compte rendu du livre de Noël Goutard, *L'Outsider*, Éditions Village Mondial, 2006 », *Gérer et Comprendre*, juin.
- VILLETTE M. & VUILLERMOT C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, p. 11.
- VILLETTE M. (2019), « Travailler aux Émirats Arabes Unis : entre émigration et expatriation », in SCHUERKENS U., BRANINE M. & MAMAN A. (Ed.), *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe*, Paris, L'Harmattan.
- WAGNER A. C. (1998), *Les Nouvelles Élités de la mondialisation : une immigration dorée en France*, Paris, PUF.
- WHYTE W. H. Jr. (1959), *L'Homme de l'Organisation*, Paris, Plon.

Mosaïque

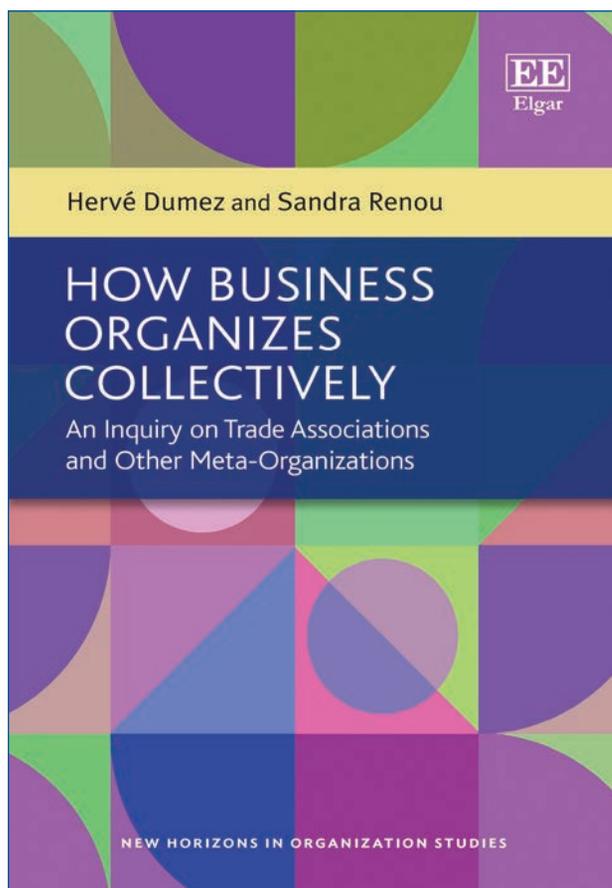
De regroupements sectoriels en « méta-organisations »

À propos de l'ouvrage de Hervé Dumez et Sandra Renou,

How Business Organizes Collectively: An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK)/Northampton (MA), 2020, 145 p.

Par Lola DUPRAT

Aix-Marseille Université
(LEST, UMR CNRS 7317)



Depuis qu'elles existent, les firmes ont toujours développé des formes non marchandes de stratégies collectives : elles s'organisent collectivement par le biais de dispositifs organisationnels dans le but d'agir ensemble. Ce phénomène, à la fois social, politique et économique, a été étudié par de nombreuses disciplines, notamment en histoire avec les associations professionnelles et les chambres de commerce, mais

aussi en sciences politiques par le biais des groupes d'intérêts. Pourtant, le manque de croisements entre ces disciplines fait que l'action collective des firmes reste peu connue.

Hervé Dumez, Professeur en Management, et Sandra Renou, Doctorante en Management, tous deux à l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation (UMR 9217), viennent de publier un ouvrage qui a pour ambition d'explorer la nature de ces dispositifs d'action collective des firmes. Ils mobilisent pour cela un concept issu de la théorie des organisations appelé « la méta-organisation », soit une organisation dont les membres sont des organisations, et non des individus.

La première partie de l'ouvrage nous offre une vue d'ensemble de l'action collective des firmes. Les auteurs retracent l'histoire de la création des associations professionnelles, regroupements sectoriels qui se sont stabilisés et renforcés au fil du temps autour de deux besoins principaux : se défendre contre les législations défavorables au secteur et en retour influencer la création de législations plus avantageuses. Ces associations professionnelles se sont par la suite dotées d'employés pour répondre à la demande de services de leurs membres, que ce soit en termes de veille informationnelle, de formation, ou même de relations publiques. Elles apparaissent dès lors comme des méta-organisations aussi bien par leur forme que par leurs activités. À partir des années 1960, en plus des associations professionnelles classiques, d'autres types de dispositifs similaires d'action collective apparaissent, comme les méta-organisations spécialisées. Ces rassemblements de firmes se font aussi bien au niveau sectoriel qu'aux niveaux infra-, supra- et transsectoriels, pour traiter des problèmes qui leur sont spécifiques. Apparaissent également les méta-organisations aux parties prenantes multiples, qui peuvent rassembler entre autres des firmes, des autorités publiques et des organisations non gouvernementales, pour répondre à un problème plus global de l'ordre du social ou de l'environnemental.

Les auteurs montrent que ces méta-organisations ont un impact réel sur leur environnement, aussi bien politiquement qu'économiquement, en influençant les gouvernements et la vie économique de leur pays. Cette influence peut être positive ou négative selon qu'elle mène ou non à la résolution de problèmes sociétaux. L'évaluation des répercussions de cette influence est difficile à mettre en pratique. Elle requiert de mobiliser plusieurs méthodologies combinant les approches à des niveaux multiples, afin de comprendre le contexte social et politique dans lequel les méta-organisations évoluent, ce qui selon les auteurs est rarement le cas.

La seconde partie de l'ouvrage se nourrit de la recherche empirique menée par les auteurs pour présenter les éléments saillants du fonctionnement des dispositifs d'action collective. Présenté en annexe, le terrain mobilisé est issu d'une étude longitudinale sur l'émergence du secteur des énergies renouvelables en France et porte sur le Syndicat des énergies renouvelables. Les auteurs soutiennent l'idée que

les dispositifs d'action collective fonctionnent à la fois hiérarchiquement et « hétérarchiquement ». L'hétérarchie⁽¹⁾, tout d'abord, est pourtant difficile à manier lorsque les membres qui composent la méta-organisation sont nombreux et hétérogènes. Ces derniers s'appuient donc sur une constitution pour guider leur coopération, évitent les sujets tabous et privilégient le consensus dans les prises de décision. L'hétérarchie fonctionne principalement car les acteurs reconnaissent que les décisions communes sont prises pour le bien commun. Si ce n'est pas le cas, des conflits apparaissent et peuvent mener à des départs. La hiérarchie est quant à elle présente au niveau du personnel employé par la méta-organisation pour structurer son activité. Ces employés servent les objectifs communs, tempèrent les conflits entre membres et peuvent acquérir un fort pouvoir informationnel. Ainsi, la hiérarchie et l'hétérarchie se complètent et s'articulent au sein du dispositif d'action collective.

Les auteurs montrent ensuite que la méta-organisation est financée en grande majorité par les cotisations de ses membres qui, par économie d'échelle, partagent les coûts des activités qu'elles font mener par la méta-organisation. Les auteurs réalisent ce qu'ils appellent « une analyse dynamique des coûts-bénéfices », c'est-à-dire une analyse sur la durée de ce que les firmes retirent de l'action de la méta-organisation comparée aux fonds qu'elles y ont engagés. Il est montré que les coûts directs (financiers) sont bas alors que les coûts indirects (en temps, en personnel) peuvent être élevés, dus à l'activité irrégulière de la méta-organisation. L'avantage principal qui contrebalance ces coûts est la réputation du secteur, qui rejaillit sur l'ensemble des organisations. Le bénéfice de la participation se trouve alors dans les informations récoltées et les services faits aux membres (ex : veille, recherche, influence). Les avantages que procurent ces services varient selon les nœuds temporels, compris comme des étapes faites d'embranchements, que rencontre la méta-organisation ; ces nœuds sont la décision initiale de s'organiser, le développement, le maintien des activités et la négociation interne. En se développant,

⁽¹⁾ Hétérarchie : comprise comme le contraire de la hiérarchie, l'hétérarchie suppose des relations de travail horizontales et une absence de pouvoir contraignant entre les acteurs.

la méta-organisation rencontre des difficultés à maintenir la cohésion du groupe que forment les membres, ce qui implique un calcul constant de leur part quant à l'intérêt de s'investir dans la méta-organisation.

En ce qui concerne les activités et stratégies des méta-organisations, elles aussi évoluent avec le temps et selon les objectifs des membres. Il apparaît essentiel pour les auteurs de les prioriser entre « activités principales » et « activités secondaires ». Les deux activités centrales restent la veille informationnelle et l'influence politique (*lobbying*), toutes deux indissociables. Par le biais d'une étude de cas, il est montré que le but de la méta-organisation est alors de « faire résonner l'information », autrement dit de diffuser les connaissances du secteur aussi bien auprès des journalistes que des cercles politiques afin d'amplifier son influence.

Enfin, les auteurs explorent par le biais d'études de cas d'autres dispositifs d'action collective aux parties prenantes multiples se concentrant sur les énergies renouvelables ou la transition énergétique. Ces méta-organisations se concentrent sur des « méta-problèmes » caractérisés par une dimension publique, une nature complexe, une confrontation des valeurs et appelant à une solution collective. Ces nouvelles formes d'organisation collective semblent, selon les auteurs, apporter un timide renouveau au modèle bien établi des chambres de commerce et associations professionnelles.

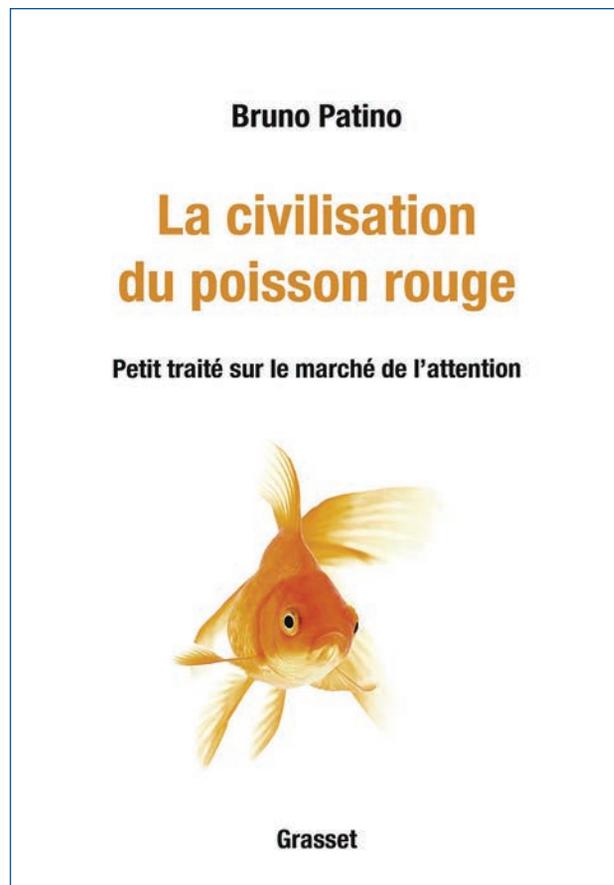
L'ouvrage offre un point de vue intéressant sur la question des dispositifs d'action collective, en les comprenant comme des méta-organisations et en retraçant leur origine (les chambres de commerce et les associations professionnelles). Cette ambition généalogique permet aux auteurs d'éclairer un peu plus le concept de « méta-organisation », jusqu'alors plutôt étudié dans sa dimension performative. Nous recommandons la lecture de cet ouvrage aux chercheurs et chercheuses désirant explorer ce concept, les outils que sont l'analyse comparative entre coûts et bénéfices et les nœuds temporels du développement des méta-organisations, apportant notamment une base attrayante pour de futures études longitudinales complémentaires. L'ouvrage pourra également plaire aux praticiens à la tête de méta-organisations, qui y verront une source de réflexion pour le développement de leur propre structure.

Sommes-nous tous condamnés à devenir des poissons rouges ?

À propos de l'ouvrage de Bruno PATINO, *La civilisation du poisson rouge. Petit traité sur le marché de l'attention*, Paris, Grasset, 2019.

Par Antoine MASINGUE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Polytechnique des Hauts-de-France (IAE) et à Sciences Po Paris (École du Management et de l'Innovation)



8 secondes, c'est le temps d'attention – *attention span* en anglais – d'un poisson rouge : au-delà, ce dernier remet à zéro son univers mental et « découvre ainsi un monde nouveau à chaque tour de bocal » (p. 13).

9 secondes, c'est le temps d'attention d'un *Millennial* : au-delà, son cerveau décroche et il lui faut un nouveau *stimulus*.

Serions-nous entrés dans la « Civilisation des poissons rouges », celle d'individus dont la capacité d'attention, de plus en plus limitée, deviendrait la nouvelle ressource rare des plateformes de l'Internet ? C'est par

cette question provocante que Bruno Patino, directeur éditorial d'Arte France et doyen de l'école de journalisme de Sciences Po, entame son dernier essai, qui aborde moult réflexions stimulantes sur les mutations sociétales que nous vivons.

Dès 1971, l'économiste Gary Becker notait que, face à l'abondance d'informations, une ressource devenait rare : l'attention pour « consommer » ces informations. Depuis, révolution numérique oblige, nous sommes entrés de plain-pied dans l'« économie de l'attention ». Le modèle économique des grandes plateformes de l'Internet (les célèbres GAFAM, pour Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft, et autres BATX, pour Baidu, Alibaba, Tencent et Xiasmi) a été défini dès l'année 2000 par le géant Google : il repose sur la publicité ciblée, en utilisant les données (identitaires et comportementales contextuelles) laissées par les utilisateurs afin de leur proposer des publicités et des offres marchandes adaptées à leur profil de consommation. Un contenu numérique doit donc impérativement retenir l'attention pour être converti en une valeur marchande et exercer une capacité d'influence. En outre, l'attention doit être maintenue dans le temps : plus la durée d'attention d'un utilisateur est élevée, plus celui-ci peut être exposé à des messages publicitaires (rémunérateurs) influents, et plus on capte de données personnelles (elles-mêmes objets de transactions commerciales) qui, alimentant des algorithmes, permettront de l'influencer en retour.

Une science a d'ailleurs été inventée en 1996 à l'Université de Stanford par B.J. Fogg au sein du « Laboratoire des Technologies Persuasives » : la « captologie », l'art de capter l'attention. Un message ne sera jugé efficace que s'il capte l'attention et est diffusé : il doit être doté d'une « prime de viralité » (mesurée par le nombre de fois où il est partagé) et faire l'objet de « bruit numérique » (matérialisé par des *likes*, des *shares*...).

Pour capter l'attention, il s'agit tout d'abord de créer un « choc émotionnel » (*emotional triggering*) – outrances, clash et sensationnalisme en sont de bons vecteurs – pour provoquer une action réflexe (et non réfléchie) de la part de l'utilisateur qui va cliquer et partager le message (parfois avant même de l'avoir lu). Il s'agit, en outre, d'accroître les temps de connexion en utilisant des techniques addictives, soigneusement étudiées. Bruno Patino cite ainsi quatre théories scientifiques utilisées par les plateformes :

- « le conditionnement opérant » de Skinner (1953), qui rend le sujet dépendant à un système, qu'il ne peut contrôler, et qui lui procure des récompenses aléatoires,
- « le besoin de complétude » mis en évidence en 1929 par la psychologue russe Bluma Zeigarnik (1927), qui aliène l'individu à un enchaînement de tâches qui ne procurent de satisfaction qu'une fois l'ensemble achevé (les séries télévisuelles en constituent une illustration),

- « la fatigue décisionnelle », en vertu de laquelle un individu devient vite dépendant d'un système qui prend des décisions à sa place, le confort se transformant bientôt en assujettissement (la fonction *autoplay* de Netflix, qui enchaîne les épisodes d'une série, sans intervention du spectateur, en est une application),
- « l'expérience optimale » qui consiste, selon le psychologue croate Mihaly Csikszentmihaly (2004), à extraire l'individu de son environnement immédiat en lui proposant une expérience automatisée, ni trop facile, ni trop difficile, qui va lui apporter des récompenses (sources de dopamine) et se faire sentir comme entouré d'un écran protecteur (le jeu *candy crush* en est un dérivé).

Au-delà des mécanismes addictifs et manipulateurs déployés par les plateformes numériques, c'est la finalité sociale du *web* qu'interroge Bruno Patino.

L'émergence du cyberspace a fait revivre, dans les années 1990, notamment sous la houlette d'auteurs tels que John Barlow et Robert Greenfield (2018), l'utopie libertaire d'un univers décentralisé, de pure liberté, permettant l'expression des idées, le partage de créations entre des individus jouissant de la même dose de pouvoir et l'émergence d'une intelligence collective résultant de l'interconnexion des intelligences individuelles.

Le résultat a été inverse. Le cyberspace s'est retrouvé centralisé dans les mains de quelques géants de la *tech* « dont l'objectif est de rendre les gens dépendants, en profitant de leur vulnérabilité psychologique » (p. 53). Au final, l'utopie libertaire a cédé la place à « la société de la surveillance et la domination du technocapitalisme de l'attention » (p. 58).

L'intelligence collective n'a pas réellement émergé puisqu'Internet est devenu le lieu des fausses informations. L'exigence de vérité (qu'autrefois portaient les journalistes) a cédé le pas à la facilité de la vraisemblance. Ce n'est ni le sérieux ni le caractère vérifié d'un contenu qui importent, mais son potentiel attentionnel et viral. L'information sérieuse est ainsi noyée dans un flot de contenus « à sensation ».

Internet est l'univers de la croyance et de l'opinion. Les moteurs de recherche renforcent les individus dans leurs croyances en leur proposant des contenus correspondant à leurs présupposés. Eli Pariser (2011) a proposé le concept de « bulle de filtrage » (*filter bubble*) : les algorithmes placent l'utilisateur dans une bulle d'informations qui l'enferme dans sa propre vision du monde et « l'endoctrine avec sa propre opinion » (p. 96). Ce phénomène est une illustration parfaite du « biais cognitif de confirmation » (l'individu n'est attentif qu'à ce qui confirme sa croyance, qui, de fait, se renforce), comme le dénonce Gérald Bronner dans *La démocratie des crédules* (2013). D'autres biais cognitifs sont opérants : notamment le biais de simple exposition « qui nous pousse à accorder plus d'importance à ce que nous voyons cent fois qu'à ce que nous ne voyons qu'une seule fois » (p. 119). Il existe donc une prime à la visibilité et à la répétition : les plateformes l'ont bien

compris en proposant aux annonceurs des contenus « sponsorisés » (payants) en contrepartie de leur apparition répétée en réponse aux requêtes de recherche. Ce biais peut être utilisé par des *lobbys* qui cherchent à brouiller certains messages scientifiques de prévention par la production de pseudo-expertises alternatives visant à créer du doute. L'économie de l'attention se transmute alors en « économie du doute ». Enfin, sur Internet, il y a une prime donnée aux opinions des « ignorants » en vertu de « l'effet Dunning-Kruger » (appelé aussi « biais de surconfiance ») selon lequel « moins on sait, plus on affirme » et plus on affirme, plus on est visible sur la structure asymétrique des réseaux sociaux.

Le constat est édifiant : sur les réseaux sociaux et les plateformes qui dominent le Net, la croyance l'emporte sur la vérité, le réflexe l'emporte sur la réflexion, la passion et l'émotion sur le savoir, l'outrance sur la pondération. L'utopie libertaire des premiers temps est bien loin...

Bruno Patino, dans un dernier chapitre très stimulant, essaie de dessiner des pistes permettant d'endiguer les dérives constatées au regard des utopies originelles : encourager le droit à la déconnexion, développer des écoles *tech-free* (comme celles dans lesquelles les cadres de la *Silicon Valley* scolarisent leurs enfants), donner un droit de regard sur les algorithmes, développer des réseaux sociaux publics...

Que penser de l'ouvrage de Bruno Patino ?

Les analyses de ce dernier nous semblent salutaires : elles nous invitent à réfléchir et à prendre du recul sur l'usage des technologies de communication en réseau qui, désormais, structurent une grande partie de la vie des organisations.

Elles concernent ainsi directement les sciences de gestion puisqu'une part substantielle du management consiste à orienter les comportements de manière finalisée et que les technologies numériques, comme nous l'explique Patino, sont de puissants outils d'influence. L'économie de l'attention constitue, par exemple, la matrice du *e-marketing* aujourd'hui, mais elle concerne aussi toutes les nouvelles modalités de travail collaboratif usant des technologies digitales et impliquant une mobilisation de l'effort attentionnel des collaborateurs.

Quelques critiques peuvent être formulées.

Tout d'abord, et même si on comprend bien qu'il s'agit d'un parti pris dont nous reconnaissons toute la pertinence, notamment dans son application au monde du journalisme, Patino étudie un peu vite tous les bénéfices que les technologies en réseau sont susceptibles de produire. En particulier, dans le monde des organisations, il existe une multitude d'exemples de manifestations d'intelligence collective nées de l'utilisation de ces technologies. Le potentiel innovatif et créatif de la collaboration en réseau n'est plus à démontrer et a fait l'objet d'une abondante littérature.

Enfin, les pistes résolutive proposées en épilogue de l'ouvrage, pour intéressantes qu'elles soient, peuvent paraître insuffisantes et peu faciles à mettre en pratique.

Il demeure clair, néanmoins, qu'une éducation, dès le plus jeune âge, aux dangers et limites de l'Internet ainsi qu'une délimitation de son usage, y compris au sein des organisations que sont les entreprises, sont des voies prioritaires qu'il convient d'explorer et auxquelles les enseignants-chercheurs doivent contribuer. Les enjeux soulevés par l'ouvrage de Bruno Patino sont donc conséquents.

Références :

- BARLOW J., GREENFIELD R. (2018), *Mother American Night, my life in crazy times*, New York, Crown Archetype.
- BRONNER G. (2013), *La démocratie des crédules*, Paris, P.U.F.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (2004), *Vivre : la psychologie du bonheur*, Paris, R. Laffont.
- DUNNING D. & KRUGER J. (1999), "Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, n° 6, décembre.
- PARISER E. (2011), *The filter bubble. What the internet is hiding from you*, London, Viking.
- SKINNER B. (1953), *Science and human behavior*, Cambridge, Free Press.
- ZEIGARNIK B. (1927), « Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen », *Psychologische Forschung*, 9, 1-85.

Dossier : « L'entreprise de l'économie sociale et solidaire »,

Recma, n° 353, juillet 2019

Par Philippe EYNAUD
IAE Paris



© Revue RECMA

Pour tous ceux qui s'intéressent à l'articulation des questions économiques et sociales, le numéro spécial de la *Recma* sur l'entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) est particulièrement important. Il porte en effet un regard pointu sur les mutations à l'œuvre dans le champ économique et notamment sur les différentes manières de conjuguer « entreprise » et « social ». Longtemps considérées comme opposées, ces deux notions se voient désormais associées sous des concepts taillés sur mesure : « entreprise sociale », « entrepreneuriat social », « *social business* »... La loi-cadre de décembre 2014 sur l'ESS a eu un effet favorable puisqu'elle a permis de faire connaître l'ESS à un public plus large et qu'elle a donné une légitimité forte aux organisations qui la composent. Cependant, elle a également révélé des tensions dans un champ constitué d'acteurs très divers. L'appellation « entreprise de l'ESS » s'est ainsi rapidement imposée, alors même que près de 80 % des

organisations de l'ESS sont des associations. Si le terme « entreprise » reste un marqueur fort pour les questions écono-miques, on peut cependant s'interroger sur la généralisation de son utilisation dans le champ de l'ESS et sur la pertinence de son usage pour les associations.

Ce numéro a un statut particulier puisque les universitaires qui en signent les papiers sont membres du comité de rédaction de la *Recma*. Cela souligne la valeur accordée par la revue à cette réflexion et le souci d'un regard attentif sur ces questions complexes. Constitué de sept articles, le dossier est riche et couvre tant les aspects historiques, conceptuels que légaux de l'entreprise de l'ESS. Dès l'ouverture du dossier, l'article de Jean-François Draperi s'interroge sur le rapprochement des termes « association » et « entreprise ». Il montre que cela peut être – selon les cas – à la fois un oxymore et une figure, dont la résolution est possible. Si « la pratique de l'entrepreneuriat collectif est toujours une gageure (...), c'est bien cette articulation entre l'association et l'entreprise qui caractérise l'entreprise d'économie sociale » (p. 32). Il y a donc dans le projet d'économie sociale l'idée d'un défi à relever et la volonté d'un pas de côté. L'auteur note en effet que si le propre de l'entrepreneur est de transformer le risque en calcul, l'association témoigne dans son fonctionnement collectif d'une autre façon d'agir. Ayant une vocation de mutualisation et de protection de ses membres, l'association joue sur un autre terrain : « S'associer, c'est limiter le risque ». Au-delà du défi, il y aurait donc aussi matière à un enrichissement mutuel entre l'association et l'entreprise.

Danièle Demoustier confirme cette ambition en nous apportant, au travers d'une analyse historique approfondie, les éléments de compréhension nécessaires pour appréhender l'évolution des tensions entre les deux notions. Elle rappelle que les premiers groupements se sont faits sous forme de sociétés de bienfaisance et de secours mutuels. Il n'y avait donc pas initialement pour ces premières expériences de contrat de société commerciale. Par la suite, les coopératives ont été reconnues et formalisées en tant que sociétés en commandite. La reconnaissance légale complète des coopératives comme sociétés est relativement tardive puisqu'elle date de la loi du 10 septembre 1947. En 1977, le sociologue Henri Desroche propose d'adopter l'appellation « entreprise d'économie sociale ». Il le fait avec une précaution : celle d'une différence dans la caractérisation. Il voit en effet l'entreprise d'économie sociale comme un lieu d'émancipation – et non d'aliénation – des travailleurs. Il faut bien entendu pour cela des pratiques qui se démarquent des entreprises classiques. Cependant, Danièle Demoustier montre clairement que cette volonté de différenciation va se heurter dans les années 1983-1985 à une dynamique de banalisation au sein de l'économie sociale. Cette banalisation a pour conséquence principale d'affaiblir la notion d'association (*l'affectio societatis*) dans les entreprises d'économie sociale. Claude Vienney voit dans cette tendance forte un retournement au profit de la logique d'activité et au détriment de la logique d'association des membres.

En 1999, Nicole Alix et Sami Castro publient un livre intitulé *L'entreprise associative*. Les deux auteurs cherchent à s'écarter des schémas séparant l'ordre marchand et l'ordre social en privilégiant une approche pragmatique. Ils sont à l'origine de tout un courant de réflexion qui aboutira à la production du plan comptable pour les associations et à l'écriture de guides, notamment fiscaux, consacrant l'entrée de l'association en économie. Cette avancée est problématique, car – comme le fait remarquer Nicole Alix – la plupart des outils et des modes de gestion proposés aux associations dans ce contexte viennent de l'entreprise et ont tendance à y affaiblir la qualité des relations humaines.

Tout ce travail de conceptualisation et d'expérimentation à la confluence des mondes de l'association et de l'entreprise a permis d'accompagner l'évolution du cadre légal. Gilles Caire et Willy Tadjudje font ainsi le constat que de nombreux pays ont d'ores et déjà développé un cadre juridique régissant l'ESS. Parmi ceux-ci, on compte majoritairement des pays d'Europe du Sud et d'Amérique du Sud. Les auteurs font donc l'hypothèse d'une culture latine de l'ESS. Même si ces lois-cadres sont très différentes selon les pays (avec des focus sur l'économie sociale, le tiers secteur, l'économie populaire, ou l'économie plurielle), les acteurs généralement concernés sont les quatre familles historiques (associations, coopératives, mutuelles, fondations) et les entreprises sociales. Ils notent aussi que les lois s'accompagnent de la mise en place d'organes de représentation des acteurs, de la mise en œuvre de registres, d'une procédure d'agrément et d'une vérification du respect des principes énoncés. Ces lois apparaissent comme des outils nécessaires pour renouveler les politiques publiques et favoriser la prise en compte des acteurs de l'ESS dans le champ économique ainsi que leur accès aux financements. Malgré la diversité des contextes nationaux, les lois adoptées convergent sur l'importance de la participation des pouvoirs publics et sur le besoin de repenser le développement.

David Hiez s'interroge, quant à lui, sur les principes de l'ESS : gouvernance démocratique, implication centrale de la personne, lucrativité limitée, une forme d'appropriation collective. Il montre qu'il n'y a pas de régime juridique propre à l'entreprise ESS car elle n'est pas envisagée comme une unité autonome. Il souligne au contraire que la définition légale de l'entreprise d'ESS est réticulaire, c'est-à-dire qu'elle se superpose aux formes juridiques préexistantes, qui ne disparaissent pas. Faute d'un régime juridique propre, l'entreprise d'ESS est, selon cet auteur, avant tout un objet pour les politiques publiques, car on ne peut pas demander au droit de réglementer l'ESS. Par ailleurs, David Hiez rend compte d'une tendance du droit associatif à puiser dans le droit des sociétés pour combler les silences de la loi 1901.

En l'absence d'un cadre juridique propre, on voit donc que les entreprises – même minoritaires au sein de l'ESS – réussissent à imposer le cadre légal du droit des sociétés à l'ensemble des organisations de l'ESS. Derrière le choix sémantique qui tend à

préférer l'expression « entreprise de l'ESS » à « organisation de l'ESS », il y a bien une normalisation des pratiques entrepreneuriales en cours. Henri Noguès estime que deux figures de l'entrepreneur se détachent. Dans la première, l'entrepreneur est celui qui bouscule, transgresse et prend un risque. Dans la deuxième, il est celui qui tient compte des paramètres et a une action rationnelle. Même rassemblées, ces deux figures sont insuffisantes pour couvrir l'ensemble du registre d'action des organisations de l'ESS. Il n'en reste pas moins que l'attractivité de l'entreprise sociale reste élevée en raison d'une attente forte en termes de moralisation de la firme capitaliste. Henri Noguès attire également notre attention sur la distinction à faire entre « entreprise sociale » et « entrepreneuriat social ». La première utilise (tout au moins dans sa définition européenne) des critères proches de l'économie sociale, avec notamment celui d'une gouvernance participative. L'entrepreneuriat social, quant à lui, expose une volonté de rupture avec les formes historiques de l'économie sociale, car il se veut inscrit dans une perspective néolibérale. On s'aperçoit donc qu'une certaine forme de logique sociale s'exporte en dehors de l'ESS.

Eric Bidet, Maryline Filippi et Nadine Richez-Battesti examinent ainsi la loi Pacte du 11 avril 2019 qui étend la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) à l'ensemble des entreprises avec la possibilité d'inscrire dans ses statuts sa raison d'être (opposable aux parties prenantes), et qui rend possible la création d'entreprises à mission. Les auteurs regrettent que cette ouverture à l'engagement responsable se fasse dans l'ignorance des expériences connues des

entreprises de l'ESS. Or, les auteurs font remarquer de manière pertinente que l'engagement de l'ESS dans des activités non marchandes est un gage important de la capacité à répondre à certains enjeux de société, notamment lorsque les personnes les plus vulnérables sont concernées.

On assiste donc à un double phénomène. D'une part, l'ESS subit en son sein la domination du modèle entrepreneurial de l'entreprise marchande, qui met à mal la diversité supposée la caractériser. D'autre part, l'économie marchande, en mal de moralisation, cherche à développer son propre modèle indépendamment des avancées de l'ESS. Dès lors, elle tend à traiter les problèmes sociaux à l'aune des faisabilités marchandes. Cet effet croisé soulève de nombreuses questions. Comment se fait-il que le modèle entrepreneurial (fortement limité dans ses capacités sociales) reste encore aujourd'hui à ce point valorisé dans (et en dehors de) l'ESS ? Ne peut-on lire dans cette situation une facilité entretenue par l'État pour limiter son engagement et se défaire de ses obligations ? Comment les entreprises de l'ESS, quant à elles, pourraient-elles émanciper leurs travailleurs, si elles ne sont pas capables de s'émanciper elles-mêmes du modèle de l'entreprise marchande ? Pour répondre à ces questions, il s'agit sans doute de développer une large réflexion autour d'autres modèles de gestion et de gouvernance propres à soutenir l'ESS. Parmi ceux-ci, les approches en termes de communs apparaissent particulièrement prometteuses. On aurait aimé que cet intéressant dossier leur accorde une place plus importante.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

[Private pharmacies' strategies for adapting to competition with "medicinal supermarkets" in Belgium](#)

Didier Chabanet, Steven Coissard, IDRAC Business Lyon & **Xavier Weppe**, IAE Lille, University of Lille

After a long period of stability, private pharmacies in Europe have experienced major changes in recent years that are upending their traditional business model, which is mainly based on the sale of medications. Relatively big newcomers to the market have been authorized to sell nonprescription pharmaceuticals at cut-rate prices. This is a major source of anxiety for these pharmacies. In Belgium, which opened the capital of pharmacies to non-pharmacists, "medicinal supermarkets" started springing up as of 2014. This country provides an excellent laboratory for analyzing these changes. Semidirective interviews with 26 pharmacists and representatives of this profession have inquired into their strategies for adapting to this ever more competitive environment in Belgium. While most pharmacies have adjusted their practices without reconsidering their traditional business model for selling as many products as possible, others are developing alternative, innovative models that address and follow up on patients' specific needs.

TRIAL BY FACT

[Employees' opinions posted on the platform Glassdoor: A critical, contextualized interpretation](#)

Daniel Pelissier, IDETCOM Lab, Toulouse Capitole University

Communications about recruitment campaigns and policies have changed with the coming of the Internet and, even more, since the development of platforms, like Glassdoor, where wage-earners post their views about companies. How are these employee reviews perceived by young graduates? A review of the literature distinguishes two currents of research related to this topic. The results of this article indicate that graduates critically evaluate posted comments, in particular as to their trustworthiness. Arguments are presented about a social perception of the websites where customers post their opinions. The influence of this perception explains why these online messages are interpreted in relation to the context. This article illustrates the value and issues of a qualitative study of employees' opinions, and proposes ways to manage this growing body of data for organizations in a tense labor market.

[Conflicts of interests and alerts: A research-intervention on the impact of the Sapin II Act](#)

Patrice Cailleba & Nicolas Dufour, Paris School of Business

An essential issue for risk managers is their ability to issue alerts about organizational risks and make them heard at the governing level. This question is addressed both theoretically and managerially by drawing on case studies in the insurance industry. This research discusses both this profession's traditional, norms and, too, the risk manager's role which, especially since the provisions against corruption in the Sapin II Act in France, is to uphold an orthodox form of management that reaches beyond the field of the law into issues related to questions of legitimacy and ethics.

[Religion at the workplace: Interactions between managers and religiously observant employees](#)

Lionel Honoré, IAE Brest, UBO (Université de Bretagne Occidentale)

How to describe the interactions marked by religion that take place between managers and religiously observant employees? How are management and the employee's expression of religion articulated at work? An interactionist analytical grid is used to study these questions. Based on the analysis of interviews conducted with managers and practising employees at the workplace, four types of situations are identified; and the problems of each for management are analyzed.

[Bounded freedom: From small to medium-sized family firms to human resource management in a major industrial group in Europe](#)

Michel Villette, professor in sociology at AgroParisTech and researcher at the Centre Maurice Halbwachs

Any economic system creates a type of person who is made to succeed. With reference to Hobbes and Locke, the work of the Scottish philosopher C. B. MacPherson on "possessive individualism" (1962) identified the characteristics of the accomplished agent of free enterprise: emancipation, voluntary commitments, self-ownership, the alienation of labor via market relations, and the tendency to reduce social relations to market relations. The annotated interview transcript presented herein is part of a series dedicated to the study of upwardly mobile, international careers in big firms. Insider skills, unconditional acceptance of the profession's constraints and strong lucidity all let us glimpse the business world and what it means to be a person in search of achievement in the context of globalized capitalism.

MOSAICS

Lola Duprat: “From sectoral groupings into ‘meta-organizations’: On Hervé Dumez and Sandra Renou’s *How Business Organizes Collectively: An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations*”, 2020.

Philippe Eynaud: “‘Social and solidarity’ firms: On *L’entreprise de l’économie sociale et solidaire*, a special issue of *Recoma: Revue internationale de l’économie sociale*”, 353, July 2019.

Antoine Masingue: “Are we all forced to become goldfish? On Bruno Patino’s *La civilisation du poisson rouge. Petit traité sur le marché de l’attention*,” 2019.

Ont contribué à ce numéro



Patrice CAILLEBA

est professeur associé à PSB-Paris School of Business et membre du PSB-Research Lab. Diplômé de l'ESCP Business School, docteur en philosophie (Sorbonne Université), titulaire d'une HDR en sciences de gestion et auditeur de l'IHEDN, Patrice Cailleba mène des

recherches sur le comportement organisationnel, l'éthique des affaires et la philosophie politique.



Nicolas DUFOUR

est professeur associé à PSB-Paris School of Business et membre du PSB-Research Lab. Diplômé de l'École Nationale d'Assurance et de Dauphine, docteur en gestion (CNAM), et responsable gestion des risques et contrôle interne (secteur assurance), Nicolas Dufour

mène des recherches sur la gestion des problématiques de criminalité financière ainsi que sur la gestion des normes.



Didier CHABANET

est directeur de la Recherche à l'IDRAC Business School, où il est également responsable de la Chaire FIDUCIAL consacrée aux facteurs de succès des TPE en Europe. Il est par ailleurs chercheur au laboratoire Triangle de l'École Normale Supérieure de Lyon (UMR 5206 du CNRS). Ses

travaux portent notamment sur l'économie sociale et solidaire en France et en Europe, les formes d'entreprises dites « libérées » et les espaces de *coworking*.



Lionel HONORÉ

est professeur agrégé des universités à l'IAE de Brest depuis septembre 2019. Il est membre du Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest. Il dirige l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise depuis 2012. L'observatoire publie une

étude annuelle sur le fait religieux au travail et ses effets sur l'organisation et le management ainsi que sur les rapports inter-individuels au travail. Lionel Honoré a rédigé le rapport de l'Institut Montaigne sur la religion au travail publié en 2019 ainsi que de nombreux articles de recherches, chapitres d'ouvrage et tribunes de presse sur ce thème. De manière plus générale, ses recherches portent sur les comportements individuels et collectifs au travail et notamment sur les comportements atypiques, déviants, transgressifs. Il a été précédemment, en tant que professeur des universités, en poste à l'Université de la Polynésie Française de 2014 à 2019, ainsi qu'à Sciences Po Rennes de 2007 à 2014. Il est actuellement directeur adjoint de l'IAE de l'Université de Bretagne Occidentale, du laboratoire LEGO et de l'École Doctorale Bretagne-Loire (EDGE).



Steven COISSARD

est docteur en sciences économiques et est actuellement directeur académique de l'IDRAC Business School. Ses domaines de recherche portent principalement sur les orientations stratégiques des PME. Il étudie l'évolution de leurs *business models* à l'échelle française

et européenne, dans le secteur des pharmacies d'offices notamment, pour comprendre et déterminer les modèles économiques émergents.



D.R.

Daniel PÉLISSIER

est docteur en sciences de l'information et de la communication et maître de conférences en sciences de gestion à l'université Toulouse 1 Capitole. Ses travaux portent sur la digitalisation de la communication organisationnelle dans le domaine du recrutement.

Il analyse les évolutions de la marque employeur à travers, notamment, les plateformes d'avis de salariés et les usages de l'intelligence artificielle.



D.R.

Michel VILLETTE

est professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur au Centre Maurice Halbwachs (ENS/EHESS/CNRS). Il a été cadre au sein du groupe BSN-Danone (1974), maître de conférences à l'Université de Téhéran (Iran) (1975-76), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'étude à l'Institut entreprise et personnel (1987-90), professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92).

Il a publié aux Éditions du Seuil, *L'Homme qui croyait au management*, 1988 (prix Dauphine-Entreprise), et aux Éditions la Découverte, *L'Art du stage en entreprise* 1994, 1999, 2002, 2010 ; *Le Manager jetable*, 1996 ; *Sociologie du conseil en management*, 2003, 2009 ; et, avec Catherine Vuillermot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, 2005, traduit en anglais par Cornell University Press, 2009, sous le titre *From Predator to Icons*, et en chinois par Gold Wall Press à Pékin. Il travaille actuellement sur les parcours professionnels nomades des acteurs de la mondialisation.



D.R.

Xavier WEPPE

est maître de conférences (HDR) en stratégie et management des organisations à l'IAE Lille, où il dirige la formation continue. Ses recherches portent principalement sur le management des ressources au sein des organisations. Il poursuit actuellement des travaux

mobilisant le cadre des "valuation studies" pour enrichir la compréhension des processus de valorisation/dévalorisation des ressources humaines, matérielles, territoriales dans le développement de nouveaux *business models*.