

# Sanctionner pour contraindre ou pour se comprendre ?

## Répondre aux demandes de sanction en entreprise selon le type de règle et de faute

Par Alain JAN-KERGUISTEL,  
Excelia Business School, CERIIM

Bérangère CONDOMINES  
Conservatoire national des arts et métiers de Paris

Et Émilie HENNEQUIN  
École de Management de la Sorbonne de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Les sanctions en France n'ont pas changé depuis les règlements d'atelier du XIX<sup>e</sup> siècle. Elles adoptent le seul registre répressif, alors que, juridiquement, la sanction connaît d'autres formes associées à d'autres finalités. Nous proposons de questionner cette stabilité en partant d'une analyse des demandes de sanction. Ces demandes sont-elles toutes en phase avec un projet répressif ? S'inscrivent-elles dans une dimension restitutive en offrant une occasion de renégociation des règles ? En d'autres termes, suggèrent-elles une évolution afin de s'adapter aux nouvelles réalités du travail ? Pour répondre à ces questions, dans cet article, premièrement, nous décrivons conceptuellement la diversité des types de fautes, de règles et de sanctions. Deuxièmement, nous montrons les liens possibles entre les types de fautes, de règles et de sanctions. Ces liens révèlent des problèmes disciplinaires bien distincts pas tous cohérents avec un projet répressif. Troisièmement, nous analysons les résultats d'une recherche menée à partir des données collectées lors de 27 entretiens auprès de destinataires de demandes de sanction. Ces données valident un cadre d'analyse des demandes de sanction, et permettent de préconiser une nouvelle modalité de sanction.

La France a procédé à plusieurs réformes profondes de son droit du travail sans apporter aucune modification au droit disciplinaire. Les sanctions applicables dans les entreprises (avertissement, blâme, mise à pied, rétrogradation) restent les mêmes depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Elles adoptent toutes le registre répressif, cohérent avec les impératifs d'obéissance des débuts de l'industrialisation. Pourtant, toutes les sanctions ne sont pas répressives, elles visent également à amender, réparer, restituer, etc. Cet unique registre est étonnant : la répression est exigeante juridiquement, elle suppose une règle dénuée d'équivoque et la preuve d'une transgression volontaire. Faut-il en déduire que toutes les demandes de sanction en entreprise respectent ces deux conditions ? Il est possible d'en douter, les règles non ambiguës ne sont pas les plus fréquentes.

Sur le plan théorique, les fautes sont amplement étudiées (Douglas *et al.*, 2002 ; Litzky *et al.*, 2006 ; Mac Kenzie *et al.*, 2011 ; Patturaja *et al.*, 2016). Ces travaux montrent leurs incidences sur les efficacités

collectives et leurs coûts pour l'organisation. Des taxinomies et typologies (Griffin et Lopez, 2005 ; Robinson et Bennett, 1995 ; Vaughan, 1999) ont affiné des concepts en vue de mieux comprendre leurs motifs et leurs conséquences. Mais, si ces recherches visent à améliorer le traitement des fautes par les organisations, elles ne questionnent pas la bonne manière de sanctionner.

Pour ce qui est des règles, des recherches (Babeau et Chanlat, 2008 ; March *et al.*, 2000 ; Morel, 2009 ; Reynaud, 1995, 1997) ont permis de comprendre que la bonne manière de les appliquer est constamment rediscutée, notamment à la suite des infractions qui mettent en lumière leurs imprécisions ou leurs incohérences. Des taxinomies ont également mis en évidence une diversité des formes et objets des règles (Koenig *et al.*, 2016 ; Reynaud, 1996 ; Reynaud, 1995). Toutes les règles ne fonctionnent pas de la même manière ; certaines sont contraignantes, d'autres sont habilitantes, certaines favorisent l'autonomie, d'autres les

coopérations (Alter, 2010). Ces recherches négligent aussi la bonne manière de sanctionner.

La règle et la faute sont donc admises comme des concepts polymorphes, mais les liens qu'elles entretiennent lors des demandes de sanction n'ont, à notre connaissance, jamais été étudiés. Juridiquement, la sanction est soit une occasion d'affirmation de la bonne signification d'une règle interprétable, soit une occasion de répression, lorsque la règle est dénuée d'équivoque (Jestaz, 1986). La répression a été dénoncée comme engendrant des conséquences plus préjudiciables que la faute elle-même (Luthans et Kreitner, 1980). Mais, d'autres travaux ont montré ses effets positifs sur le fautif qui se corrige (O'Reilly et Puffer, 1989) et sur les observateurs du point de vue du sentiment de justice perçue (Wiltermuth et Flynn, 2013). Dans le prolongement de ces recherches, nous voulons interroger la teneur des demandes de sanction afin de savoir si elles reflètent la polymorphie des fautes et des règles. Notre question de recherche propose ainsi de comprendre les liens qu'entretiennent lors de ces demandes les types de règles et de fautes, afin de cerner s'ils sont en lien avec un unique projet répressif.

D'un point de vue théorique, ce travail se positionne à l'articulation de deux champs. D'une part, celui de la dynamique des règles et des régulations (Feldman, 1984 ; Koenig *et al.*, 2016 ; March *et al.*, 2000 ; Martineau, 2018 ; Reynaud, 1996 ; Reynaud, 1995, 1997), qui observe la manière dont les règles naissent et se transforment, mais associe la sanction au seul renforcement de la règle. D'autre part, celui des comportements organisationnels et plus particulièrement les travaux sur la déviance, qui questionnent les vertus transformatrices de la sanction (O'Reilly et Puffer, 1989 ; Wiltermuth et Flynn, 2013). Les principaux apports théoriques de cette recherche résident dans la combinaison des logiques verticales rattachées aux règles et aux régulations avec des logiques horizontales de sanction des comportements déviants. En somme, notre travail vise à réévaluer la sanction comme « élément consubstantiel à l'idée même de règles, puisque mettant celles-ci en mesure d'agir sur le réel » (Jestaz, 1986), ce qui suppose de la confronter aux formes actuelles de fautes et de règles. D'un point de vue managérial, ce travail peut amener les organisations à mieux adapter leurs manières de répondre aux demandes de sanction.

Après avoir présenté le cadre théorique de ce travail, nous expliquerons le dispositif méthodologique qui s'appuie sur des données recueillies dans 14 entreprises des secteurs traditionnels. Nos répondants sont tous des salariés destinataires de demandes de sanction employés dans des entreprises grandes ou moyennes. L'accès au terrain a été difficile en raison de la sensibilité des informations communiquées, habituellement tenues secrètes (Hennequin, 2012). Nous discuterons des résultats en proposant un cadre d'analyse des demandes de sanction et de leurs finalités. Nous concluons en évoquant, au-delà des apports théoriques et pratiques, les recherches futures permettant de dépasser les limites de ce travail.

## Les règles, les fautes, les sanctions : perspective théorique

De nombreux travaux (Babeau et Chanlat, 2008 ; Hatchuel, 1997 ; Martineau, 2018 ; Morel, 2009) ont montré que les infractions sont un moyen de vérification de la pertinence et de la cohérence des règles. Donc, si les fautes révèlent les limites des règles, la sanction devrait être une occasion de préciser ou de conforter leurs significations. Mais, comme il y a plusieurs types de règles, de fautes et de sanctions, il faut d'abord les distinguer afin de comprendre leurs liens lors des demandes de sanction. Ces liens permettront de présenter notre cadre d'analyse et les propositions de recherche.

### Les règles : de l'élémentaire et du complexe

Nous comprenons ici le concept de règle au sens le plus élémentaire proposé par Reynaud (1997, p. 37) : « Toute contrainte dont l'infraction suscite la sanction ». L'idée de contrainte inclut les règles expresses et implicites au sens de Feldman (1984), c'est-à-dire tout à la fois les normes de vie en communauté et celles prescrites dans les politiques internes, les règlements et les modes opératoires. La diversité des formes de règle pose la question de leurs modalités d'application : sont-elles uniformes ? À ce propos, deux courants de pensée au sein de la recherche peuvent être distingués.

Un premier courant considère que les règles sont toujours négociables (March *et al.*, 2000 ; Reynaud, 1997). La bonne manière de les respecter ne résulte jamais de la simple application de leur énoncé, c'est toujours un problème qui suppose une négociation. Les règles selon Jean-Daniel Reynaud (1997, p. 76), bien que toujours négociables, n'ont cependant pas les mêmes finalités. Il les différencie en trois groupes selon leur objet :

- les règles d'efficacité prescrivant les opérations à réaliser pour atteindre un objectif déterminé sont validées par un résultat ;
- les règles de coopération qui portent sur les bonnes manières de travailler ou de décider collectivement sont validées par la rencontre des attentes mutuelles ;
- les règles de division du travail qui répartissent les rôles (et donc les expertises) sont validées par des résultats très indirects.

Un second courant de pensée (Koenig *et al.*, 2016 ; Reynaud, 1996) considère qu'il faut distinguer des règles élémentaires aux énoncés consensuels, dont le « strict respect est non seulement possible, mais également impératif », des règles complexes, dont les énoncés, plus conflictuels, doivent être interprétés. Les premiers types de règles sont, selon Bénédicte Reynaud (1996), « prêtes à l'emploi », là où les secondes sont un « problème à résoudre collectivement » (pp. 701 et 703). Ces deux types de règles n'ont pas, selon Koenig *et al.* (2016, p. 7), les mêmes critères d'évaluation et d'intégration systémique. Les règles élémentaires s'évaluent en termes d'efficacité dans une perspective d'autonomie, lorsque les règles complexes

s'évaluent en termes de légitimité des actions et des acteurs dans une perspective de régulation des interdépendances.

En synthèse de ces deux courants, nous proposons de présenter, dans la Figure 1, les trois types de règles de Reynaud (1997) en précisant leur caractère élémentaire ou complexe (Koenig *et al.*, 2016). En effet, il est possible de considérer que les règles d'efficacité se rapprochent des règles élémentaires (Koenig *et al.*, 2016), parce que leur inapplication révèle la carence d'un acteur (autonomie). Alors que les règles de coopération et de division du travail (Reynaud, 1997) se rapprochent des règles complexes (Koenig *et al.*, 2016), parce que leur inapplication révèle une altération des coopérations ou une mauvaise répartition des tâches (interdépendances).

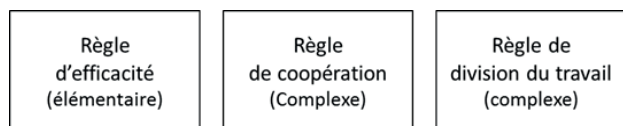


Figure 1 : Objets et types des règles : d'après Koenig *et al.* (2016) et Reynaud (1997).

En somme, si la règle est une « contrainte dont l'infraction suscite la sanction » (Reynaud, 1997, p. 37), il est possible, en nous référant à ces trois groupes, de considérer que les demandes de sanction peuvent être formulées soit lorsque des résultats ne sont pas présents en application d'une règle d'efficacité (par exemple : règle de sécurité), soit parce que des attentes mutuelles ne sont pas satisfaites en application d'une règle de coopération (par exemple : norme de bonne conduite ou transmission d'informations), ou enfin parce qu'un rôle n'est pas tenu en application d'une règle de division du travail (par exemple : schéma délégataire de banque).

### Les fautes : de l'acte et du processus déviant

La littérature propose de nombreuses définitions de la faute, qui ne peuvent toutes être développées ici. Il est néanmoins possible de distinguer un courant qui la considère comme le résultat d'un acte intentionnel et individuel (Morel, 2009 ; Reason, 1990 ; Robinson et Bennett, 1995) d'un autre qui la perçoit comme la conséquence d'un processus collectif (Becker, 1963 ; Reynaud, 1995). Cette distinction a l'avantage de faire apparaître derrière la faute, le type de règle qui la fonde.

Au sein du premier courant, Robinson et Bennett (1995) définissent la faute des employés comme « un comportement volontaire qui viole des normes organisationnelles significatives et ce faisant, menace le bien-être de l'organisation ou de ses membres, ou les deux » (p. 556). Cette définition rattache la faute à trois éléments constitutifs : une intentionnalité, une norme significative et une conséquence. Si les conséquences organisationnelles sont aisément perceptibles (désorganisation, imprévisibilité des comportements...), la significativité de la norme et l'intentionnalité du comportement méritent d'être approfondies. L'adjectif « significatif » se comprend au double sens de ce qui

s'exprime nettement et de ce qui est communément admis, c'est-à-dire consensuel (Koenig *et al.*, 2016). Cette définition est conforme à la signification des règles élémentaires (délais, mode opératoire, ou règle générale de morale comme l'interdiction de la violence), mais pas à celle des règles complexes (attente, mission, schéma délégataire des banques) qui repose sur des significations construites au fur et à mesure des interactions. La faute conçue comme un comportement intentionnel s'accorde avec les caractéristiques des règles élémentaires. Reason (1990) évoque la transgression volontaire d'une règle ou d'une procédure (routine violation), c'est-à-dire la transgression exceptionnelle d'un impératif communément admis. Mais sa taxinomie distingue également deux autres fautes volontaires qui peuvent être mises en lien avec des règles complexes. La première est en lien avec les « bonnes règles » énoncées, parfois de manière implicite, pour permettre la bonne distribution des tâches (*rule-based mistakes*). La seconde est en lien avec les savoirs (*knowledge-based mistakes*) dont les formes sont très variables. Cette taxinomie permet donc de distinguer trois groupes de faute :

- la « *routine violation* » : infraction exceptionnelle à une règle élémentaire, comme le refus du port d'un casque de sécurité ;
- la « *rule-based mistake* » : infraction à une règle de distribution des tâches ou des rôles, comme le non-respect des délais d'un mode opératoire ou l'omission d'une mission ;
- la « *knowledge-based mistake* » : omission d'un savoir essentiel, comme l'absence de vérification de la solvabilité d'un emprunteur.

Au sein du second courant, Reynaud (1997) considère que « la déviance ne peut plus guère être comprise comme un acte isolé, mais doit être interprétée comme un processus » (p. 47). Elle résulte alors d'une multiplication de comportements ou d'actions inappropriés provoquant des désordres organisationnels. Cette forme de « fautes-processus » n'est pas facilement détectable, car lorsque la faute est systémique, distinguer l'erreur de la faute devient particulièrement difficile (Morel, 2009 ; Reason, 1990). Leur détection est cependant décisive, car elles sont des indices de santé organisationnelle. Des recherches ont en effet mis en évidence des liens entre l'émergence de ce type de faute et certains comportements de collègues ou une culture dysfonctionnelle (Kish-Gephart *et al.*, 2010 ; Thau *et al.*, 2009). Ces travaux montrent par ailleurs que ces fautes sont déduites de leurs conséquences négatives sur l'organisation ou sur ses membres sans que l'on prête une quelconque attention aux intentions des déviants (Douglas *et al.*, 2002 ; Griffin et Lopez, 2005).

En synthèse de ces différentes approches et particulièrement des types de fautes de Reason (1990), nous proposons de distinguer trois types de fautes (cf. Figure 2) en précisant si elles résultent d'un acte ou d'un processus.

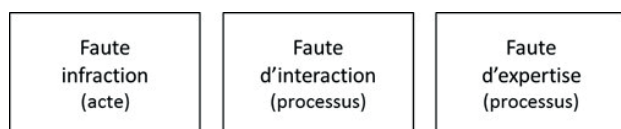


Figure 2 : Types de faute selon Reason (1990).

En somme, les demandes de sanction peuvent être sollicitées à la suite d'une faute résultant d'un acte avéré et intentionnel de transgression d'une règle consensuelle, ou à la suite d'un processus altérant des efficacités collectives à cause d'un manquement à la bonne distribution des tâches ou d'une incompétence. Nous arrivons au terme de ces deux sous-parties à trois types de règles et de fautes, qu'il est possible de rapprocher et de mettre en lien avec les grands types de sanctions.

### Les sanctions : du répressif et du restititif

« La sanction est entendue au sens large comme l'acte par lequel on rétribue un comportement qui porte atteinte aux normes, aux lois, aux valeurs ou aux personnes d'un groupe social constitué » (Prairat, 1999). Selon Reynaud (1997), c'est également l'un des moyens qui permet de sortir des négociations à l'infini des règles, sous réserve, cependant, que les négociations parviennent à se transformer en revendications explicites lors de conflits institutionnalisés. Les demandes de sanction correspondent à ce type de conflit, elles résultent en effet des saisines formalisées par les managers auprès de la direction (souvent DRH) afin que cette dernière engage une procédure disciplinaire. Reynaud (1995) ne s'est toutefois pas posé la question de savoir si ces demandes étaient, elles aussi, une occasion de négociation des règles. Cette question peut paraître singulière si la sanction est réduite à sa seule dimension répressive, elle l'est moins lorsqu'elle est également perçue dans sa dimension restitutive.

À l'essentiel, deux grandes formes de sanctions sont distinguées : la sanction répressive, d'une part, « qui consiste à infliger une peine, c'est-à-dire la diminution de l'agent », et les sanctions restitutives, d'autre part, « qui ont pour objet non l'agent, mais l'acte » (Karsenti, 2004). Avec cette seconde forme de sanction, « il s'agit de remettre les choses en l'état, de rétablir le fonctionnement normal que l'acte a troublé » (Karsenti, 2004, p. 560). On comprend avec cette distinction un point essentiel : toute sanction n'est pas une peine. On comprend également que si l'enjeu du registre répressif

est une injonction à appliquer la règle « à la lettre », celui du registre restititif est une attente de réengagement grâce à une compréhension partagée des règles. Des travaux récents attestent d'ailleurs « l'importance des sanctions formelles pour expliquer les comportements d'apprentissage » (Wu *et al.*, 2023), même si d'autres considèrent la pédagogie comme une meilleure prévention que les seules sanctions dissuasives (Diard et Dufour, 2022).

Après avoir synthétisé les différents types de fautes, de règles et de sanctions, nous sommes en mesure de proposer des rapprochements (*cf.* Figure 3). Dans le premier lien, les règles d'efficacité qui sont élémentaires et validées par un résultat se rapprochent aisément des fautes d'infraction qui sont des actes légitimant, à eux seuls, une sanction. Ce lien est à ce point classique que nous pouvons nous demander si les procédures légales ne s'accordent qu'avec ces seules situations, les noms des sanctions exprimant d'ailleurs l'intention punitive (blâme, rétrogradation...). Dans le deuxième lien, les règles de coopération qui sont complexes et validées par un horizon d'effets se rapprochent facilement des fautes d'interaction. Ce lien illustre le caractère conflictuel des règles complexes (Koenig *et al.*, 2016), avec ses conséquences sur les efficacités collectives et donc la légitimité des acteurs. Dans le troisième lien, les règles de division du travail, qui sont également complexes et validées par un horizon d'effets, se rapprochent des fautes d'expertise. Ce lien illustre à nouveau le caractère conflictuel des règles complexes avec ses conséquences, cette fois, sur la légitimité des savoirs. Dans les deux derniers liens, l'injonction au respect des règles « à la lettre » n'a pas de sens ; l'objet de la sanction est la restitution d'une compréhension partagée des règles.

Ce cadre d'analyse a conduit à la formulation de trois propositions :

- proposition 1 : les demandes de sanction visent toutes la répression d'une infraction à une norme complète dont la dimension impérative est perçue de tous (P1) ;
- proposition 2 : les demandes de sanction peuvent être motivées par la nécessité de restituer la coopération responsable d'un collaborateur (P2) ;
- proposition 3 : les demandes de sanction peuvent être motivées par la nécessité de restituer des actions conformes aux savoirs (P3).

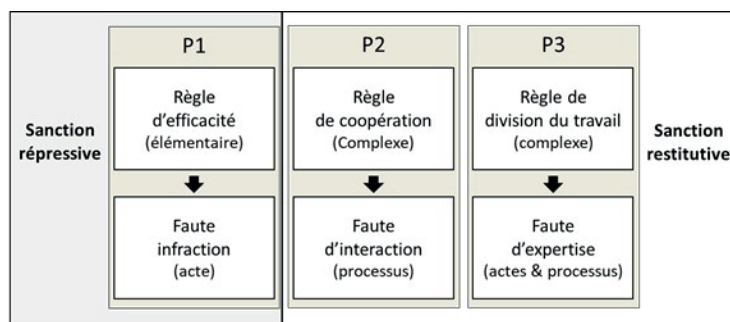


Figure 3 : Proposition de cadre d'analyse des liens entre types de fautes, de règles et de sanctions.



## Méthodologie de la recherche

### Une collecte des données basée sur une approche qualitative exploratoire

Dans cette recherche, nous avons mené une étude qualitative exploratoire hybride (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p. 90). En effet, le nombre de travaux empiriques sur le contenu des demandes de sanction étant limité, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi directifs avec des destinataires de demandes de sanction. Cette approche, très flexible, permet de générer une grande richesse de données.

L'échantillonnage a été réalisé de manière raisonnée en sélectionnant des entreprises (14 au total) de tailles et de secteurs d'activités diversifiés (industrie, banque, service et distribution). Cette hétérogénéité voulue visait à assurer que des spécificités contextuelles et/ou sectorielles n'impactaient pas les conclusions par rapport à nos propositions. L'accès au terrain a été difficile. Les recherches sur la déviance ou le contrôle social sont perçues comme des recherches sensibles (Lee et Renzetti, 1990), qui génèrent chez les répondants une crainte de répercussions à la suite de la divulgation des informations sollicitées (Lucianetti *et al.*, 2016). Des accords de confidentialité ont été presque systématiques. Par ailleurs, l'accord des supérieurs hiérarchiques a très souvent été sollicité, ce qui a déjà été observé lors de recherches précédentes (Hennequin, 2012). Toutefois, si la question de la confidentialité a constitué un frein à l'accès au terrain, c'est l'intérêt porté à notre recherche qui a permis de lever les réticences, les répondants considérant tous la question de la sanction comme une préoccupation digne d'intérêt. Au final, 27 entretiens semi directifs ont été réalisés en face à face avec des destinataires de demandes de sanction formulées par des managers intermédiaires (directeur d'agence, chef d'atelier, responsable de rayon...). Il s'agit de salariés en activité, membres d'un service des ressources humaines ou managers d'unité de production (*cf.* Tableau 1), représentant de manière équilibrée des hommes (14) et des femmes (13) dont la moyenne d'âge est de 45 ans.

Ces entretiens d'une durée moyenne d'une heure quinze se sont déroulés sur le lieu de travail des répondants. Chacun d'entre eux a été enregistré. Il a fallu, afin de dépasser quelques craintes, préciser que le répondant pouvait, à tout moment, demander d'interrompre l'enregistrement, ou promettre de ne pas retranscrire certains passages. Ces deux possibilités ont été utilisées à plusieurs reprises. Par ailleurs, toujours dans la finalité de générer la confiance, il a été précisé que l'objectif n'était pas de solliciter des casuistiques précises posant des problèmes de confidentialité, mais de questionner sur de grandes typologies. Notre guide d'entretien prévoyait ainsi trois grandes thématiques autour desquelles se sont construits les échanges : types de faute ; types de règles ; et objet des demandes de sanction.

En complément de ces données primaires, des données secondaires ont également été collectées grâce à l'obtention de copies de 54 sanctions disciplinaires<sup>2</sup>. Ces dernières ont été encore plus difficiles à obtenir. Elles ont été demandées à la fin des entretiens, à un moment où la confiance envers le chercheur était meilleure, et leur obtention était presque toujours sous réserve de la signature d'une clause de confidentialité. Seuls 10 répondants ont accepté de transmettre certaines archives.

### L'analyse des données

Chaque entretien a été retranscrit intégralement, à l'exception de quelques passages sur demande des interviewés. L'analyse des données a été conduite en trois étapes selon les recommandations de Miles et Huberman (2005). Tout d'abord, la condensation des données a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo10, tout à la fois à partir de codages *a priori* et ouverts, en cohérence avec notre méthode hybride. Ensuite, des mémos thématiques ont été rédigés, afin de structurer les allers-retours vers le corpus théorique (Miles et Huberman, 2005). Enfin, les résultats ont été présentés sous forme de matrices, afin de comprendre et d'être en mesure de vérifier « de manière compacte et immédiatement accessible » (p. 30) la présence et l'articulation des différents *patterns*.

<sup>2</sup> Désormais archive disciplinaire.

Fonctions	Resp. relations soc.	Directeurs	DRH	RRH	Resp. carrières	Total
<b>Totaux</b>	2	7	8	8	2	<b>27</b>
<b>Secteur bancaire</b>	2	3	1	0	2	<b>8</b>
<b>Secteur service</b>	0	2	3	1	0	<b>6</b>
<b>Secteur distribution</b>	0	1	2	4	0	<b>7</b>
<b>Secteur industrie</b>	0	1	2	3	0	<b>6</b>

Tableau 1 : Profils des répondants.

Comme le conseillent ces auteurs, ces trois étapes ont été effectuées au fur et à mesure de la récolte des données. Ce processus a fait émerger quatre catégories agrégées :

- contexte répressif : demande de sanction évidente (règle élémentaire, faute d'infraction) ;
- contexte de cristallisation : demande de sanction comme moyen de renforcer la règle (règle élémentaire, preuve) ;
- contexte restituitif : demande de sanction exigeant de prendre en considération l'impact sur la situation (règles complexes, fonction du manager) ;
- contexte habilitant : demande de sanction perçue comme une opportunité d'apprentissage (règles complexes, déviance).

## Les principaux résultats

À l'issue de l'analyse, nos trois propositions sont corroborées et enrichies ; des codes découverts le plus souvent dès les premiers encodages ouvrent des perspectives de compréhension stimulantes.

### La faute d'infraction et la règle d'efficacité : une sanction nécessaire

La première proposition explore la nécessité d'une norme complète dont la dimension impérative est perçue de tous, au soutien des demandes de sanction. Un extrait d'archive disciplinaire exprime ces trois critères en quelques phrases :

« Vous avez été absente les 7 et 8 février 2016, nous vous rappelons que lors d'une absence, vous devez prévenir votre hiérarchie, dans un délai de 24 h, de sa durée et de son motif, ce que vous n'avez pas fait à ce jour. Ce comportement est en contradiction flagrante avec l'article 34 du règlement intérieur » (AD17<sup>3</sup>).

Il est vite apparu que nos résultats pouvaient se rassembler autour de trois points clés : une règle (1) connue de tous (2) constituant une faute systématiquement sanctionnée (3).

#### Une faute déduite de la règle

La faute d'infraction est réductible à l'irrespect de la règle. Nous sommes bien face à un acte :

« C'est un fait unique sur un instant T » (E20).

La règle est évoquée comme un impératif non négociable :

« Tout comportement qui va être déviant par rapport à la règle connue doit être recadré » (E24).

Les règles de sécurité sont les plus souvent citées :

« Au niveau de la sécurité, il n'y a aucune latitude » (E25).

Celles d'hygiène sont également mentionnées :

« Alors quand je vous parlais de problématiques au niveau alimentaire, eh bien là, c'est directement la mise à pied » (E17).

Ces situations dénuées d'équivoque conduisent à des aveux spontanés lors des entretiens préalables :

« Vous en avez certains qui s'effondrent tout de suite, surtout dans les cas de fraudes ou les cas très simples » (E4),

parce que la règle est connue de tous.

#### Une règle connue de tous

Le lien entre infraction à une règle d'efficacité et sanction est à ce point logique que les répondants proposaient de ne pas parler des règles « écrites » (E5) ou « connues de tous » (E24) en lien avec des fautes avérées. En effet, comme l'observe un directeur général :

« Ça, c'est gérable et ça ne pose pas de problème » (E8).

L'essentiel des verbatims est d'ailleurs issu de comparaisons que les répondants estimaient utiles, afin de parvenir à évoquer d'autres situations plus difficiles à qualifier. Ensuite, les règles citées sont complètes et significatives au sens de Robinson et Bennett (1995). Dans le langage de nos répondants, il s'agit de « règles unanimement connues » (E12) comme les règlements intérieurs et les modes opératoires. Sont aussi évoquées des « fautes vis-à-vis de quelque chose qui a été expressément donné en termes de respect à avoir » (E20), ce qui comprend, au sens du répondant, les règles de « morales » communes (non-violence, courtoisie...). À l'essentiel, ce qui compte, c'est la certitude que le fautif connaît la règle dont la compréhension est dénuée d'ambiguïté ; si tel est le cas, la sanction est systématique.

#### Une sanction systématique

Avec ce type de faute, « c'est binaire » (E24) : la faute exige la sanction. Les répondants affirment ainsi :

« Si les faits sont très clairs, et que les règles aussi sont très claires et qu'elles s'appliquent pour tout le monde de la même façon, c'est le cas où il n'y a aucun débat » (E20) ; et pour la : « sécurité, etc., où là, effectivement, dès qu'il y a débordement et preuves, il y a sanction ; oui systématiquement » (E13).

Ou encore avec la même vivacité :

« Oui il faut immédiatement la sanction ! Cet été par exemple, j'ai immédiatement renvoyé chez eux deux salariés qui tournaient sans harnais de sécurité. Les salariés m'ont dit : "C'est pas ton problème !" Et je leur ai dit : "Et si tu meurs, c'est ta femme et tes gosses qui vont me poser problème quand ils viendront me voir en disant : Mais vous, Monsieur, qu'avez-vous fait ?" » (E19).

En somme, comme l'exprime une directrice de groupe d'un établissement bancaire, quand il y a une règle comme l'interdiction des « détournements de fonds, dans ce cas-là boum, boum ! Et bon, on y va... » (E6). Nous sommes bien en lien avec des règles complètes. Les critères de la sanction répressive sont présents : une règle dénuée d'équivoque, la preuve d'une transgression volontaire et une dimension de peine :

<sup>3</sup> Chaque entretien cité est identifié par la lettre E suivie du numéro de l'entretien, chaque archive disciplinaire par les lettres AD suivies du numéro correspondant au répondant qui a fourni ces documents.

« Ah ça le pointe du doigt, oui, ça l'écarte plus des autres salariés, ça met en évidence qu'il a un comportement inadapté. On peut dire que cela marginalise » (E16).

### La faute d'interaction et les règles de coopération : une sanction de l'incompréhension

La proposition 2 explore l'existence de demandes de sanction en lien avec des problèmes de coopération qui soulèvent des questions de légitimité. Un extrait de verbatim exprime bien l'embarras des répondants quand il s'agit d'apprécier ces fautes et leurs liens aux règles :

« Toutes les problématiques de comportements et le comportement, ça peut être un comportement vis-à-vis des managers ou un comportement dans le travail : on demande à quelqu'un de faire quelque chose et il dit "je ne le fais pas, parce que ce n'est pas... dans mon référentiel métier, ou parce que je n'ai pas envie tout simplement", et ces problématiques-là, vis-à-vis du client, ça peut arriver aussi... Et sur cette dernière partie, c'est plus compliqué, ça se base sur du ressenti » (E4).

Trois éléments caractérisent ces demandes de sanction : un comportement répété qui exaspère (1) amenant à une rationalisation *a posteriori* en référence à des registres de comportements existants (normes, usages) et donnant naissance à une règle (2) dont la transgression est éclairée par une analyse de la situation allant au-delà du seul comportement exaspérant (3).

#### Un comportement qui exaspère

L'idée de faute d'interaction s'exprime quasi unanimement dans le langage des répondants comme une faute de « comportement ». L'encodage révèle des *patterns* comme l'irrespect vis-à-vis des clients, des collaborateurs ou du manager, des conflits de caractère, des refus de travailler ou des attitudes agressives. Nous sommes bien sur le terrain des interactions. Ces problèmes de comportement sont la préoccupation principale des répondants. La densité de l'encodage des seuls verbatims relatifs au comportement l'atteste : c'est le deuxième plus important. Le principal *pattern* est l'exaspération. Lorsqu'il était demandé l'état d'esprit de ceux qui sollicitent une sanction, l'exaspération était spontanément évoquée. Et si l'idée d'exaspération était testée, ils ajoutaient en acquiesçant « épuisé[s] » (E2-14-9) ou « désespéré[s] » (E3-23). L'exaspération est la conséquence de l'épuisement. Les *patterns* principaux sont :

« Je n'en peux plus » (E14-9-24), ou « je n'en veux plus » (E19) assortis de commentaires du type : « Le torchon brûle » (E23), « ils sont tout feu tout flamme » (E13) ou « ils ont tout essayé » (E26).

L'exaspération apparaît à la suite d'une succession d'erreurs ou de « petites » infractions « qui à force d'être répétées deviennent des fautes » (E6). La faute d'interaction n'est donc pas le résultat d'un acte « unique à un instant T » (E21) ; c'est un processus dont le terme est une demande de sanction qui embarrasse les répondants, parce que le lien avec les règles est moins évident.

#### Une règle déduite de la faute

L'appréciation de la faute de comportement oblige à une rationalisation *a posteriori* par rapport à des règles plus ou moins implicites. La faute processus est en effet impossible à relier à une règle complète, parce que l'on ne sait pas « dans quel tiroir la ranger par rapport au règlement intérieur [...] parce qu'on est au-delà des règles » (E5). En somme, ce qui questionne, c'est comment relier la sanction à une ou des règles à peu près consensuelles. Cette difficulté est surmontée de deux manières : d'une part, en se référant à des normes supérieures, pour ne pas dire vagues, comme l'atteste cet extrait : « Vos agissements sont parfaitement contraires à l'éthique et aux valeurs de notre entreprise et viennent compromettre la sécurité de nos agents et la bonne marche du service » (AD7) ; d'autre part, en se référant à de multiples formes d'engagement. En recensant les engagements cités dans nos verbatims, nous parvenons à la liste suivante : procédure, *check-list*, ce qui a été déjà dit, mode opératoire, mesure précisée dans un plan d'accompagnement, procès-verbal d'un entretien de recadrage, nouvelle politique commerciale, fiche de poste, outil informatique, règle du temps de travail, délai, rapport d'entretien d'évaluation, entretien intermédiaire, attente de comportement... Cette liste comprend des règles élémentaires et complexes ; la conception ample de la règle gestionnaire (Feldman, 1984) est donc bien assumée par les managers. Mais ce qui est remarquable, c'est que ce foisonnement de références est utile dès que les fautes sont associées à un comportement, parce que – à l'inverse de la faute d'infraction – le point de départ est la faute et non la règle. Il en résulte des demandes de sanction subjectives.

#### Une demande de sanction subjective

Lorsque la faute est un processus, la situation est perçue comme complexe, comme le dit un responsable des affaires sociales :

« S'il y a des mots déplacés et des témoins, c'est facile ; des fois, cela ira plus loin qu'un simple avertissement, mais si c'est répétitif, si c'est des petites... comment dire ?... Des points un peu plus subtils... ça se base sur du ressenti » (E7).

Un *pattern* s'est imposé dès le cinquième entretien : les répondants parlent de demandes de sanction subjectives dans le sens de ce qui est relatif à l'impression, à l'affectivité et qui peut varier en fonction du sujet. Cette subjectivité s'explique déjà par l'absence de lien clair à l'irrespect d'une règle. Mais cette subjectivité s'explique surtout par le fait que nos répondants attribuent – de manière quasi systématique – la responsabilité de ce type de faute aux managers.

L'exaspération dont les managers demandeurs font preuve lorsqu'ils sollicitent la direction ne plaide pas en leur faveur. Nos résultats montrent clairement que les destinataires de ces demandes de sanction questionnent immédiatement la légitimité de leurs auteurs. En effet, selon nos répondants, si de petites infractions sont renouvelées, c'est parce que les managers « ne disent rien quand cela va mal, et attendent que cela s'améliore » (E23), « viennent trop tard rectifier des comportements qu'ils ont tolérés » (E20) ou qui « pour

être aimés restent surtout sur le registre du travail bien fait, du : "Tu fais bien les choses", etc. » (E18). En somme, c'est leur inaction qui génère ces fautes. La demande de sanction est donc porteuse d'un paradoxe : elle est toujours perçue comme un échec du manager, mais elle intervient toujours trop tard (ceci expliquant sans doute cela). Ce paradoxe manifeste que ces demandes expriment surtout un besoin d'aide des managers. Certains DRH répondent à ce besoin en organisant des réunions collectives, afin que les acteurs parviennent à « trouver des solutions pour retrouver des relations de travail saines » (E19). Le besoin d'échange est perçu afin de restituer une situation « normale ».

### La faute d'expertise et les règles de division du travail : une sanction de l'impéritie

La troisième proposition explore la possibilité d'un lien entre exécution défectueuse des missions et demande de sanction. Un extrait d'archive disciplinaire illustre nos résultats :

« Au cours de cet entretien, nous vous avons reproché deux non-respects de procédures de production qui ont amené un recyclage de 12 plaquettes. En effet, le 15 décembre 20.., vous avez procédé à une double évaporation sur 12 plaquettes du lot XXXXX. [...] Vous avez reconnu ces faits. Il s'avère que de nombreuses négligences de votre part, notamment transactions non faites en temps réel et contrôle du nombre de plaquettes non effectué, sont la cause de cette erreur » (AD10).

Cette archive atteste d'une faute rattachée à un manque de professionnalisme (1) en lien avec une règle souvent implicite (2), qui engendre une demande de mise à l'épreuve de l'ensemble des acteurs (3).

#### Un manque de rigueur, d'attention ou de technique

La qualification des fautes d'expertise n'est pas évidente juridiquement ; l'insuffisance professionnelle est en principe non sanctionnable. La jurisprudence laisse cependant une « zone grise entre l'insuffisance professionnelle et la faute disciplinaire » (Mazeaud, 2003), et nos résultats montrent des répondants évoquant spontanément, parmi ces types de fautes, les collaborateurs « qui ne maîtrisent pas suffisamment techniquement bien leur poste » (E13).

Nos données précisent que cette faute s'inscrit dans une temporalité, parce qu'elle est liée à l'acquisition des savoirs. Ainsi, lorsqu'ils décrivent cette faute, les répondants admettent que s'il faut du temps pour tout maîtriser, une limite est atteinte si les erreurs se répètent trop. Les archives disciplinaires soulignent toujours l'ancienneté des situations reprochées. On remarque par exemple « une dégradation permanente, depuis quelques mois, dans la qualité de réalisation et de suivi des travaux confiés » (AD20). Le temps a donc sa part dans l'installation de la faute d'expertise, à l'instar de celle d'interaction. La faute d'expertise est donc également le résultat d'un processus.

Le lien avec les savoirs est exprimé de diverses manières. Le plus souvent sont évoqués des manques de « précaution », de « scrupule » ou de « rigueur », qui provoquent une insatisfaction « qualitative du collaborateur, qui ne fait pas du bon boulot » (E13).

Deux critères d'appréciation principaux apparaissent : des attentes insatisfaites malgré une formation préalable. Une directrice des ressources humaines résume l'appréciation de cette faute en ces termes :

« La personne est là pour remplir des missions ; s'il y a des manquements, à partir du moment où elle a eu la formation nécessaire pour tenir son poste et que l'on s'aperçoit qu'il y a toujours des manquements, eh bien à partir de ce moment, ce ne sont plus des manquements, c'est une faute » (E23).

Lorsqu'il s'agit des savoirs nécessaires à la tenue du poste, la formation devient une espèce d'engagement qui autorise à sanctionner tout travail « incorrect » ou « pas sérieux ». La formation légitime la sanction comme une sorte de règle implicite.

#### Une règle souvent implicite

Les sources les plus abondantes en illustrations d'engagements non tenus sont les archives disciplinaires. La longueur des narrations issues de ces sources est due à la minutie avec laquelle sont rappelés les incidents motivant les sanctions. Ces énumérations légitiment, parfois à elles seules et sans souci de référence à une règle, un jugement sur l'individu qualifié d'incompétent ou d'irresponsable. Les formules finales sont péremptoires :

« Vous n'êtes plus en mesure de remplir pleinement les missions » (AD10) ou « vous avez une tenue de poste manifestement insuffisante » (AD11).

Ces conclusions correspondent à l'idée d'une attente implicite dont les détails, parfois exprimés par les modes opératoires, relèvent aussi du discernement du collaborateur. Une référence explicite est cependant régulièrement évoquée comme le précise une directrice de groupe (E7) :

« Avec ce type de faute, on va se référer à ces outils : la fiche de poste ou les tenues de fonction ».

Il faut entendre par tenue de fonction les descriptions en termes de compétences souvent exprimées de manière laconique comme « veiller au bon fonctionnement de », « s'assurer du respect de ». Un DRH conclut, comme presque tous les répondants que « ce n'est pas tout à fait une faute disciplinaire, mais plutôt une faute professionnelle » (E9). Nous sommes manifestement face à des règles incomplètes ; il en résulte une demande de sanction qui est une double mise à l'épreuve.

#### Une demande de sanction qui est une double mise à l'épreuve

La demande de sanction en cas de faute d'expertise est souvent assumée comme le préalable à un licenciement pour insuffisance professionnelle ou de résultat :

« Quand on a une insuffisance professionnelle [...], il est rare qu'on ait une sanction qui n'aboutisse pas à une séparation » (E15).

La sanction est donc clairement conçue comme une mise à l'épreuve, une occasion pour le salarié de « rebondir » (E3), de « revenir dans les clous » (E6).



Mais, ce qui est remarquable, c'est que dans le même mouvement où la répétition des négligences ou erreurs est considérée comme une faute qui accuse les déviants, la responsabilité des managers est – à nouveau – mise en cause. Deux circonstances sont reprochées au manager : soit (et encore) « ils ne savent pas donner le sens des actions » (E12), soit ils alertent trop tard. Ce reproche quasi unanime atteste que les répondants perçoivent ce processus comme ayant pu être interrompu si le manager s'était manifesté plus tôt ou avait su donner les « bonnes » instructions. Cette sanction est donc aussi une mise à l'épreuve du manager, qui va devoir retravailler avec le collaborateur sanctionné et parfois même menacé de licenciement.

Toutefois, autant la faute d'interaction est rattachée à un comportement inadéquat qui est perçu comme délibéré et suscite l'exaspération, autant la faute d'expertise laisse ouverte la question de savoir si le fautif ne veut pas ou ne peut pas. L'impossibilité de répondre à cette question n'empêche pas l'infliction d'une sanction. Elle sera, selon les cas, une première pièce nécessaire à la démonstration judiciaire d'une insuffisance professionnelle, ou une impulsion favorable à un réengagement responsable du fautif. Quelques entreprises proposent en réponse à cette question des « contrats d'amélioration professionnelle » qui permettent « à la personne de se remettre à niveau » (E5). Ces « contrats » sont des plans d'accompagnement qui durent de six mois à un an. Il s'agit « à partir du moment où le collaborateur a su faire [...] de parvenir à le faire revenir dans de bonnes pratiques professionnelles » (E16). Nous sommes dans une finalité restitutive où des échanges successifs favorisent un retour à la « normale ».

## Discussion

otre question de recherche proposait de mieux appréhender les enjeux des demandes de sanction grâce à une meilleure compréhension des liens qu'elles révèlent entre types de règle invoquée et types de faute évoquée. Trois apports principaux ressortent de notre travail : tout d'abord, une proposition d'un cadre d'analyse des liens entre type de faute, type de règle et type de sanction, enrichi selon les terminologies du terrain ; ensuite, une mise en lumière du lien entre déviance et règles complexes qui oriente la sanction vers un problème de légitimité des acteurs ; enfin, une inadéquation du registre répressif en présence des règles complexes.

### La demande de sanction : une proposition d'un cadre d'analyse enrichi

Notre cadre d'analyse est corroboré par nos résultats. Il est aussi enrichi de précisions permettant une meilleure compréhension des enjeux de la sanction, selon les types de fautes et de règles (cf. Figure 4). Tous les types de règles et de fautes prévus sont présents dans les demandes de sanction.

La faute d'infraction est bien en lien avec une règle d'efficacité qui révèle un problème d'obéissance. Cette

faute ne pose pas de difficulté aux responsables des ressources humaines, qui sanctionnent sans hésiter et assument le registre répressif. La faute d'interaction est bien en lien avec les règles complexes de coopération. Elle constitue le principal souci de nos répondants. Les demandes de sanction la concernant sont qualifiées de subjectives. Cette épithète correspond au fonctionnement des règles complexes, qui requièrent des échanges, nécessairement subjectifs, afin de trouver la bonne manière de les appliquer. Nos données montrent que ces échanges sont altérés dès qu'il y a laxisme, agressivité, insubordinations ou indolence, d'où sa désignation par les répondants de « faute de comportement ». La demande de sanction est alors la conséquence de la dégradation des coopérations. Mais cette demande embarrasse les « sanctionneurs », car elle révèle également les carences du manager. La sanction, même si elle est assumée, est vécue comme un échec. La faute professionnelle est, quant à elle, bien en lien avec les règles complexes de division du travail. Elle se caractérise, selon nos données, par des savoirs qui ne s'acquièrent pas, des négligences répétées ou des limites de compétence. Cela se traduit dans les motivations des sanctions par de longues listes de manquements à la « tenue de poste », d'où sa désignation par les répondants de « faute professionnelle ». Comme l'acquisition des savoirs dépend en partie de la qualité des interactions, là encore les carences du manager sont perçues et la sanction est vécue comme un échec.

Le sentiment que la sanction est un échec en cas de fautes de comportement ou de fautes professionnelles s'explique, de notre point de vue, par l'inadéquation du registre répressif. Si, d'un point de vue juridique, le registre répressif n'est assumable qu'en cas d'infraction à une règle élémentaire, il est logique que sa pertinence soit mise en doute en présence d'infractions à des règles complexes. En effet, dès que la faute est un processus, le « problème » auquel la sanction doit répondre n'est pas l'obéissance, mais la restitution des efficacités et donc des interactions.

### La demande de sanction et les règles complexes : un enjeu de re-légitimation des acteurs

Nos résultats confirment que la sanction, dans sa perspective gestionnaire, concerne tout à la fois les fautes-actes en lien avec des règles élémentaires et les fautes-processus en lien avec les règles complexes. La définition de Robinson et Bennett (1995) qui caractérisent la déviance comme la violation d'une norme significative de l'organisation mériterait, à notre avis, d'être nuancée. En effet, les règles complexes sont, par nature, moins significatives parce qu'incomplètes. Ce constat engendre certaines conséquences sur l'enjeu des demandes de sanction.

Avec les règles complexes, Reynaud observe que « le calcul se substitue progressivement à la contrainte, et que leur respect devient instrumental » (1997, p. 38). Nos travaux permettent de comprendre que l'idée de calcul peut être prise au sens premier du terme : celle du nombre d'infractions qui peut être toléré avant

qu'une demande de sanction soit formulée. Il est en effet difficile d'appliquer toutes les règles, et plus encore de les interpréter uniformément (Dufour, 2020). Des infractions sont donc tolérables, nos données l'attestent avec les demandes révélant des infracteurs « multirécidivistes ». Mais, cet historique de déviance

toujours dans la continuité des travaux de Jan-Kerguistel (2017), que les sanctions restitutives s'inscrivent également dans une logique probatoire. Chaque rendez-vous devrait être construit autour des attestations des progrès effectués et des difficultés rencontrées. Cela éviterait des échanges trop déclaratoires ou

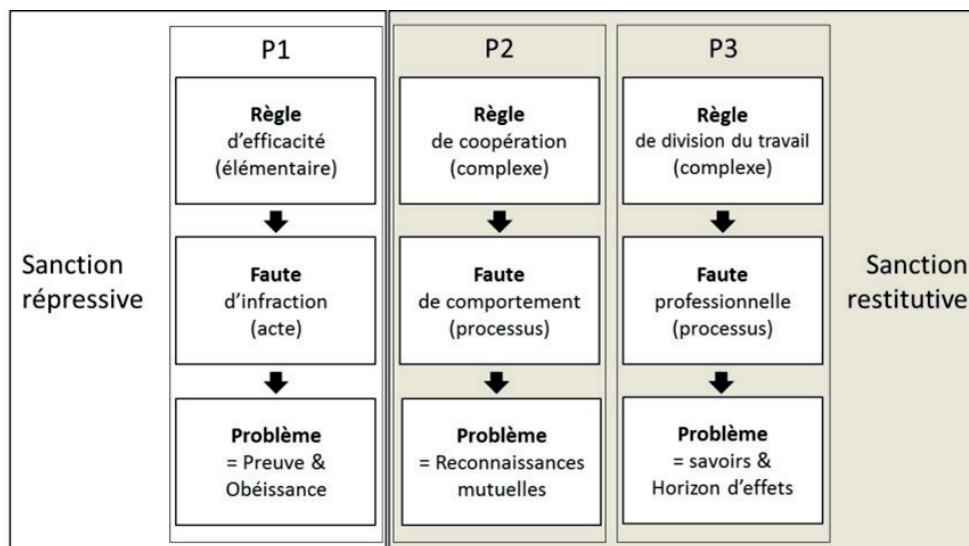


Figure 4 : Cadre d'analyse enrichi selon les données de terrain.

fait « basculer » la responsabilité du déviant vers celle de son manager. Ce type de faute délégitime donc, tout à la fois, le déviant et son manager qui a tardé à demander la sanction.

Selon nos résultats, les demandes de sanction en lien avec les règles complexes sont toujours perçues comme trop tardives. Nous proposons de considérer ce retard comme un indice d'un problème de légitimité des acteurs. On sait depuis Reynaud (1997) que leur légitimité découle soit des efficacités (règle de division du travail) soit des reconnaissances mutuelles (règles de coopération). Ces deux formes de légitimité peuvent difficilement être restituées par une sanction répressive.

### La demande de sanction et les règles complexes : un apprentissage nécessaire

Avec les fautes professionnelles et de comportement, il ne s'agit pas de contraindre au respect strict des règles, mais de permettre aux acteurs de se reprendre et de se comprendre. La parole devrait alors être au cœur de la sanction. Un projet restituitif ne peut donc pas résulter des seuls échanges lors de l'entretien préalable. Tout comme la déviance s'est installée progressivement, le chemin vers la restitution d'une « normalité » doit être progressif. Nous proposons donc, en reprenant les travaux de Jan-Kerguistel (2017), que la sanction s'inscrive dans une logique programmatique. Il faudrait plusieurs rendez-vous afin que les acteurs aient le temps de parvenir à une compréhension réciproque des situations à l'origine de la déviance.

Tout processus de compréhension réciproque n'est possible, selon Argyris et Schön (2002), que si les individus sont capables de générer des informations valides et utiles. C'est la raison pour laquelle nous préconisons,

incantatoires, afin que les acteurs soient confrontés à la difficulté de parvenir à une compréhension partagée des règles. La sanction restitutive dans ses modalités programmatiques et probatoires s'inscrirait alors dans une logique d'apprentissage.

Cette modalité restitutive proposée est une mesure disciplinaire au sens du Code du travail puisqu'il y aurait des écrits pouvant affecter la présence, la carrière, la fonction, ou la rémunération du salarié<sup>4</sup>. Le Code ne donne aucune liste de sanctions ; celles-ci résultent d'un usage. Les partenaires sociaux pourraient donc opportunément négocier cette nouvelle modalité de sanctionner dans le respect des garanties procédurales.

### Conclusion

Au terme de cette étude exploratoire, il apparaît que les demandes de sanction ont deux finalités distinctes selon le type de règle invoqué et le type de faute évoqué. Certaines demandes ont une visée répressive ; d'autres devraient ouvrir une séquence d'apprentissages où le déviant et son manager parviendraient à se relégitimer lors de rendez-vous successifs où seraient discutées les attestations de progrès et les difficultés rencontrées. Cette seconde finalité, que nous proposons d'appeler « restitutive », s'inscrit dans les perspectives ouvertes par le constat de Jean-Daniel Reynaud (1997) et de

<sup>4</sup> Article L. 1331-1 du Code du travail : « Constitue une sanction toute mesure, autre que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par l'employeur comme fautif, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. »





« Si, d'un point de vue juridique, le registre répressif n'est assumable qu'en cas d'infraction à une règle élémentaire, il est logique que sa pertinence soit mise en doute en présence d'infractions à des règles complexes. En effet, dès que la faute est un processus, le "problème" auquel la sanction doit répondre n'est pas l'obéissance, mais la restitution des efficacités et donc des interactions. »

Jan Luyken, graveur, *Mannen met geldboetes worden op verschillende manieren gestraft*, gravure, 1692. Amsterdam, Rijksmuseum.



Christian Morel (2009), qui considèrent que les régulations actuelles appellent une forme de jurisprudence créatrice d'implications concrètes.

D'un point de vue théorique, notre travail contribue à combiner les recherches sur la faute avec celles sur les règles dans une perspective de compréhension des enjeux actuels de la sanction disciplinaire. La proposition de sanction restitutive est une manière de répondre aux enjeux collectifs des règles et à ceux de protection des individus.

D'un point de vue managérial, notre travail suggère que le mode de sanction actuel en France, héritage de la période répressive, est inapproprié lorsqu'il s'agit de restaurer des interactions productives entre le déviant et son manager. La modalité concrète de sanction proposée permettrait d'apporter une réponse plus pacifique aux problèmes de déviance, tout en introduisant une compréhension plus collective des causes de celle-ci.

Nos apports ouvrent des opportunités de recherche complémentaires de nature à surmonter les limites de ce travail. D'une part, les managers demandeurs de sanction n'ont pas été interrogés. Leurs appréciations sur l'efficacité de la sanction permettraient de vérifier nos résultats. Perçoivent-ils être accusés de la déviance qu'ils ont dénoncée ? Est-ce l'une des raisons qui les conduisent à retarder leurs demandes de sanction ? Cette recherche approfondirait les travaux de Martineau (2018), en vérifiant si la contradiction entre « connaître ou punir » qu'il atteste à propos des règles de signalement résulte non seulement de la seule caractéristique de ces règles, mais également de la manière de sanctionner. D'autre part, reste à savoir comment le courant de recherche considérant les fautes comme le résultat d'un acte intentionnel et en lien avec les normes significatives va intégrer notre cadre d'analyse.

## Bibliographie

ALTER N. (2010), *Donner et prendre - La coopération en entreprise*, Paris, La découverte.

ARGYRIS Ch. & SCHÖN D. (2002), *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Paris, De Boeck Supérieur.

BABEAU O. & CHANLAT J.-F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, 183(3), pp. 201-219.

BECKER H. (1963), *Outsiders: studies in the sociology of deviance*, Paris, The free press.

CHARREIRE-PETIT S. & DURIEUX F. (2014), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in THIETART R. A. (éd.), *Méthode de recherche en management*, Paris Dunod, pp. 84-112.

DIARD C. & DUFOUR N. (2022), « Risques de fraude interne, comment dissuader efficacement les salariés ? », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°149, septembre, pp. 47-60.

DOUGLAS S., MARTINKO M. & GUNDLACH M. (2002), "Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective",

*International journal of selection and assessment*, March/June, pp. 36-50.

DUFOUR N. (2020), « Gérer l'inflation normative : le cas de la lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°139, mars, pp. 46-57.

FELDMAN D. C. (1984), "The development and enforcement of group norms", *Academy of Management Review*, 9(1), pp. 47-53.

GRIFFIN R. W. & LOPEZ Y. P. (2005), "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research", *Journal of Management*, 31(6), pp. 998-1005.

HATCHUEL A. (1997), « Fondements des savoirs et légitimité des règles », in DUPUY J.-P. et LIVET P. (éd.), *Les limites de la rationalité*, Tome 1, Paris, La Découverte recherches, pp. 181-209.

HENNEQUIN É. (2012), « La question de la sensibilité en recherche », in HENNEQUIN É. (éd.), *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : Approches en Sciences Sociales*, L'Harmattan, pp. 29-58.

JAN-KERGUISTEL A. (2017), *La sanction disciplinaire : de la question de l'obéissance à celle de l'implication responsable*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

JESTAZ P. (1986), « La sanction ou l'inconnue du droit », *Recueil Dalloz Sirey*, pp. 197-205.

KARSENTI B. (2004), « "Nul n'est censé ignorer la loi." Le droit pénal, de Durkheim à Fauconnet », *Archives de Philosophie*, Tome 67, pp. 557-581.

KISH-GEPHART J. J., HARRISON D. A. & KLEBE TREVINO L. (2010), "Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work", *Journal of Applied Psychology*, 95(1), pp. 1-35.

KOENIG G., VANDANGEON DERUMEZ I., MARTY M.-C., AUROY Y. & DUMOND J.-P. (2016), « Le respect des règles élémentaires : enjeu d'un management dialogique, habilitant et disciplinant », *M@n@gement*, 19(1), pp. 1-45.

LEE R. M. & RENZETTI C. M. (1990), "The problems of researching sensitive topics", *The American Behavioral Scientist*, 33(5), pp. 510-527.

LITZKY B. E., EDDLESTON K. A. & KIDDER D. L. (2006), "The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors", *Academy of Management Perspectives*, 1(1), pp. 91-103.

LUCIANETTI L., ROSTER C. A. & ALBAUM G. (2016), "Exploring topic sensitivity and managers' likelihood to participate in internet surveys: A research note", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 10(1), pp. 11-22.

LUTHANS F. & KREITNER R. (1980), "Organizational behavior modification and beyond: An operant and social learning approach", *Academy of Management Review*, 5(2), pp. 281-290.

MAC KENZIE C., GARAVAN T. N. & CARBERY R. (2011), "Understanding and preventing dysfunctional behavior in organizations: Conceptualizing the contribution of human resource development", *Human Resource Development Review*, 10(4), pp. 346-380.

MARCH J., SCHULZ M. & ZHOU X. (2000), *The Dynamics of Rules: Change in Written Organizational Codes*, Stanford University Press.



- MARTINEAU R. (2018), « Connaître ou punir ? Adapter les dispositifs de gestion pour gérer les contradictions autour des règles », *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 33(4), pp. 53-78.
- MAZEAUD A. (2003), « Contractuel, mais disciplinaire », *Droit social*, février, p. 164.
- MILES M. & HUBERMAN M. (2005), *Analyse de données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- MOREL C. (2009), « Connaître ou punir ? Traiter les erreurs dans les organisations », *Le débat*, 157(5), pp. 97-110.
- O'REILLY C. A. & PUFFER S. M. (1989), "The impact of rewards and punishments in a social context: A laboratory and field experiment", *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), pp. 41-63.
- PATTURAJA S., SUMIT K. G. & SRINATH J. (2016), "Downside of performance appraisals & the potential for deviant behaviors", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52(1), pp. 117-132.
- PRAIRAT E. (1999), « Penser la sanction », *Revue française de pédagogie*, 127, pp. 107-117.
- REASON J. (1990), *L'erreur humaine*, Cambridge, Presses Universitaires de France.
- REYNAUD B. (1996), "Types of rules, interpretation and collective dynamics: Reflections on the introduction of a salary rule in a maintenance workshop", *Industrial and Corporate Change*, 5(3), pp. 699-721.
- REYNAUD J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octarès.
- REYNAUD J.-D. (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- ROBINSON S. & BENNETT R. (1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of management journal*, 38(2), pp. 555-572.
- THAU S., MITCHELL M. S., BENNETT R. J. & BETH MARRS M. (2009), "How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), pp. 79-92.
- VAUGHAN D. (1999), "The dark side of organizations: Mistake, misconduct and disaster", *Annual review of sociology*, 25, pp. 271-305.
- WILTERMUTH S. S. & FLYNN F. J. (2013), "Power, moral clarity, and punishment in the workplace", *Academy of Management Journal*, 56(4), pp. 1002-1023.
- WU J., SONG M., ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA P., JIANG H., GUO S. & ZHANG W. (2023), "Why cyberloafing can be socially learned in the workplace: The role of employees' perceived certainty of formal and informal sanctions", *Information Technology & People*, 36(4), pp. 1603-1625.